



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN, EN LA EMPRESA PÚBLICA DE  
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO, PARA  
INTEGRAR LA RELACIÓN PÚBLICA COMUNITARIA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CRISTINA ELIZABETH SUÁREZ VALENCIA  
ALONSO AGUILAR PEÑA**

**TUTOR: PHD, DIEGO JOSÉ DONOSO VARGAS**

**OTAVALO, ENERO 2022**

---

## Índice

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos .....	V
Certificación .....	VI
Dedicatorias.....	VII
Agradecimiento .....	VIII
Resumen .....	IX
Abstract .....	X
Introducción .....	1
1. Planteamiento del problema .....	5
2. Objetivo General .....	9
2.1.Objetivos Específicos .....	9
3. Justificación.....	10
4. Metodología .....	11
4.1.Enfoque de investigación .....	12
4.1.1 Enfoque mixto .....	12
4.1.2.Nivel de investigación. ....	12
4.1.2Tipo de investigación .....	13
4.1.3.Técnicas de investigación.....	13
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	14
5.1. Capítulo I Criterios adecuados para fortalecer empresas en la prestación del servicio de agua potable y saneamiento. ....	14
5.1.1. Empresa .....	15
5.1.1.1. Clasificación de las empresas.....	15
5.1.2. Modelo de gestión .....	15
5.1.2.2. Tipos de modelos de gestión .....	16
5.1.2.3. Funciones de la gestión .....	17
5.1.3. Management .....	19
5.1.3.1. Management público .....	19
5.1.4. Administración pública .....	20
5.1.4.1. La calidad en el servicio público.....	21
5.1.4.2. Empresas públicas .....	22
5.1.5. Gobierno autónomo descentralizado municipal. ....	23
5.1.5.1. Competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal. ..	23
5.1.6. Desarrollo rural territorial .....	26
5.1.7. Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) .....	26
5.1.8. Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA).....	27
5.1.7.1. Competencias asignadas a la Agencia de Regulación y Control del Agua .....	28
5.1.9. Empresa Pública del Agua (EPA) .....	29
5.1.10. Empresas públicas municipales.....	29
5.1.10.1. Competencias de las empresas públicas municipales del agua ....	30
5.1.11. Juntas Administradoras de Agua Potable en el Ecuador.....	31
5.2. Capítulo II Diagnóstico que permita identificar la relación existente entre la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo con los prestadores de servicio de agua comunitarios. ....	33
5.2.1. Diagnostico general .....	33
5.2.2. Normativa legal .....	34
5.2.3. Prestadores de servicio de agua en el Ecuador.....	34

5.2.4. Gestión pública.....	35
5.2.5. Gestión comunitaria .....	35
5.2.6. Alianza público comunitaria .....	35
5.2.7. Descripción del área de estudio.....	35
5.2.8. Cobertura administración pública del agua .....	36
5.2.8.1. Empresa Pública del Agua potable y Alcantarillado de Otavalo .....	36
5.2.9. Cobertura administración comunitaria del agua.....	38
5.2.10. Variable diagnóstica .....	42
5.2.11. Análisis y procesamiento de datos .....	43
5.2.12. Variable responsabilidades y obligaciones.....	43
5.2.13. Variable apoyo cooperativo.....	46
5.2.14. Vinculación organizativa.....	49
5.2.15. Conclusión de las variables .....	51
5.3. Capítulo III Propuesta modelo de gestión de gestión, en la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo, para integrar la relación pública comunitaria.....	52
5.3.1. Descripción de la propuesta .....	52
5.3.2. Beneficiarios.....	52
5.3.3. Diseño de la propuesta .....	53
5.3.3.1. Modelo de gestión para la prestación del bien o servicio a través de una empresa pública .....	53
5.3.4 Cobertura de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo. ....	53
5.3.5 Cobertura de las Juntas de Agua del Cantón Otavalo .....	54
5.3.6 Análisis del modelo de gestión actual .....	56
5.3.7. Enfoque sistemático del modelo de gestión .....	57
5.3.7.1. Misión .....	58
5.3.7.2. Visión .....	58
5.3.7.3. Valores .....	58
5.3.7.4. Principios.....	59
5.3.8. Estrategias de cambio de modelo de gestión.....	59
7.3.8.1 Estructura.....	59
7.3.8.1.1 Estructura Orgánica.....	59
7.3.8.2. Usuarios.....	62
7.3.8.3. Dirección .....	62
7.3.8.4. Cultura .....	63
7.3.8.5. Procesos.....	64
7.3.8.6. Políticas .....	64
7.3.9. Objetivos .....	65
5.3.10. Control.....	66
5.3.10.1. Perspectiva para medir la estrategia.....	66
5.3.10.2. Perspectiva administrativo financiero .....	66
5.3.10.3. Perspectiva jurídica .....	66
5.3.10.4. Perspectiva técnica .....	67
5.3.10.5. Perspectiva ambiental.....	67
5.3.11. Modelo CIMA .....	67
5.3.11.1. Primera estrategia: CONOCER.....	67
5.3.11.2. Segunda estrategia: Innovar .....	69
5.3.11.3. Tercera estrategia: Medir .....	69
5.3.11.4. Cuarta estrategia: Adaptar, Adoptar, Aprender y Actuar.....	71

5.3.12. Mapa Estratégico de la Unidad Público Comunitaria .....	72
5.3.13. Modelo de convenio Comunitaria entre la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP y los prestadores comunitarios de agua y saneamiento del cantón Otavalo.....	73
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81
ANEXOS.....	84

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Prestadores de Servicios Comunitarios del Cantón Otavalo.....	38
Tabla 2. Variable Diagnóstica.....	42
Tabla N 3. Entrevista.....	50

### **Índice de Ilustraciones**

Gráfico N 1 Distribución Poblacional Cantón Otavalo.....	36
Gráfico N 2 Función de las JAAPS.....	43
Gráfico N 3 Percepción de Responsabilidades de las JAAPS .....	44
Gráfico N 4 Percepción de Rol de Gestión de las JAAPS .....	45
Gráfico N 5 Percepción del Cálculo de Tarifas JAAPS.....	45
Gráfico N 6 Percepción de Tarifas-Costos.....	46
Gráfico N 7 Capacitaciones Administrativas Financieras JAAPS.....	47
Gráfico N 8 Capacitaciones en Operación y Mantenimiento JAAPS.....	47
Gráfico N 9 Capacitaciones Jurídicas de las JAAPS .....	48
Gráfico N 10 Capacitación en Protección de Fuentes Hídricas JAAPS .....	48
Gráfico N11 Enfoque Sistémico del Modelo de Gestión.....	57
Gráfico 12 Organigrama EMAPAO EP .....	61
Gráfico 13 Mapa Estratégico Unidad Público Comunitario .....	72

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Nosotros, **CRISTINA ELIZABETH SUÁREZ VALENCIA Y ALONSO AGUILAR PEÑA**, declaramos que el trabajo denominado “Diseño De Un Modelo De Gestión, En La Empresa Pública De Agua Potable Y Alcantarillado Del Cantón Otavalo, Para Integrar La Relación Pública Comunitaria”, es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 27 días del mes de enero del 2022.

Cristina Elizabeth Suárez Valencia

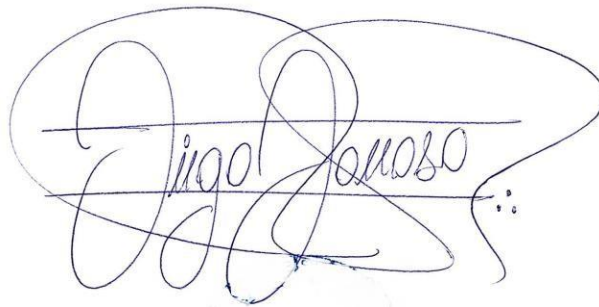
C.C.: 1003142963

Alonso Aguilar Peña

C.C.: 1003703848

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN, EN LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO, PARA INTEGRAR LA RELACIÓN PÚBLICA COMUNITARIA”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes CRISTINA ELIZABETH SUÁREZ VALENCIA y ALONSO AGUILAR PEÑA de los estudiantes, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría. En Otavalo, a los 27 días del mes de enero de 2022.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, irregular oval shape. The signature is cursive and appears to read 'Diego J. Donoso V.'.

Tutor del Trabajo de Titulación

Diego J Donoso V

C.C.:1715986996

## **DEDICATORIAS**

A mi hijo Diego Zaid, el motor de mi existencia, mi inspiración, mi fortaleza, mi vida entera, quien en este momento tal vez no tienda mis palabras y lo que significa para mí, pero algún día cuando lea esto quiero que sepa que este trabajo de titulación se lo dedico a él, quien me acompaño desde mi vientre a clases, quién me motiva todos los días, quien con su pequeña sonrisa me hace feliz desde que nació, a quién amo con todas las fuerzas de mi alma, mi bandera en la guerra de mi vida, a quien siempre esperé, quien me dió vida, una mejor vida. Siempre voy a agradecer a Dios por su llegada.

**Cristina Elizabeth Suárez Valencia**

Este logro se lo dedico a toda la Familia Aguilar quienes de una u otra manera han sido un apoyo fundamental en mi vida.

Asimismo, a mi hija Yurak Aguilar, a mis sobrinas Yarina, Maily, Sarahí y Liam que, aunque pase el tiempo y no sabemos qué destino les espera siempre deseare lo mejor en sus vidas.

**Alonso Aguilar Peña**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por nunca hacerme sentir sola.

Gracias a mi madre Janeth, quien ha sido mi apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado, la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mí siempre, por tallar valores y principios en mí.

A mi hermana Andrea, por estar conmigo en todo momento, animándome y fortaleciéndome con sus oraciones y por haber cuidado de mi hijo en mi ausencia.

Finalmente quiero agradecer a toda mi familia que de una u otra manera siempre me apoyan y me acompañan en las malas, en las peores, pero también en las buenas y ahora celebraremos juntos este logro.

**Cristina Elizabeth Suárez Valencia**

Agradezco a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad

También mi agradecimiento profundo al círculo más cercano del núcleo familiar, hermanos, sobrinas, tíos y mis primos. Asimismo, a aquella mujer que siempre me dio su amor incomprensible, que a pesar de todo ha estado a mi lado en este proceso.

Especialmente a aquella mujer que ha sido incondicional mi madre Rosa Peña y a mi padre José Aguilar, mi sentimiento de gratitud siempre.

**Alonso Aguilar Peña**



## RESUMEN

A pesar de que en Ecuador se haya realizado inversiones significativas en la gestión del recurso hídrico en el sector rural existe una brecha sustancial entre los prestadores de servicios públicos y comunitarios; A demás pese a que la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento (2014) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), contempla un marco jurídico muy favorable para los prestadores de servicios de agua y saneamiento son muy pocos los que han hecho uso efectivo de estas normativas generando una fisura entre lo urbano y lo rural; es por ello que mediante este trabajo de investigación diseñamos un modelo de gestión para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo, para integrar la relación pública comunitaria, cerrando la brecha existente entre lo urbano y lo rural ; la investigación se llevó a cabo mediante la observación directa, entrevista al Gerente de la EMAPAO-EP, encuestas a los dirigentes comunitarios de las Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento y el análisis de datos que conlleva obtener los requerimientos que son necesarios para alcanzar resultados, llegando a concluir por unanimidad de los encuestados que es necesario que exista dentro de la empresa una unidad ejecutora que sea el canal de comunicación interactiva que permita mejorar la gestión y exista una igualdad social, de esta manera lograr el objetivo que es afianzar la relación entre lo público y lo comunitario con un modelo de desarrollo regional.

**Palabras clave:** Inversión; Recurso Hídrico; Igualdad Social; Comunicación Interactiva; Modelo de Desarrollo.

## **ABSTRACT**

Despite the fact that in Ecuador significant investments have been made in the management of water resources in the rural sector, there is a substantial gap between public and community service providers; Furthermore, despite the fact that the Constitution of the Republic of Ecuador (2008), the Organic Law on Water Resources, Uses and Exploitation (2014) and the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (2010), provides a very favorable legal framework for water and sanitation service providers, very few have made effective use of these regulations, generating a rift between urban and rural areas; that is why through this research work we designed a management model for the Public Company of Drinking Water and Sewerage of the canton Otavalo, to integrate the community public relationship, closing the gap between the urban and the rural; the research was carried out through direct observation, interview with the Manager of EMAPAO-EP, surveys of the community leaders of the Water and Sanitation Management Boards and the analysis of data that entails obtaining the requirements that are necessary to achieve results, reaching the unanimous conclusion of the responses that it is necessary to point out that there is an executing unit within the company which has interactive communication channel that allows to improve management and the social equality, in this way achieve the objective that is to strengthen the relationship between the public and the community with a model of regional development.

**Keywords:** Investment; Water Resource; Social Equality; Interactive Communication; Development Model.

## **Introducción**

En septiembre del 2015, la Organización de Naciones Unidas (ONU), aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino para mejorar la vida. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. (ONU, 2015).

Esta Agenda 2030, consiste en una declaración, comprometida por más de 150 jefes de Estado que buscan asegurar que todas las naciones, adopten medidas para frenar la situación de emergencia climática y social. Estos objetivos buscan alcanzar el desarrollo sostenible mediante el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente que sea capaz de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

El Objetivo Sostenible número 6 de la agenda 2030, declara agua limpia y saneamiento y manifiesta “Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos en América Latina y el Caribe”. (CEPAL, 2015, p. 50),

Bajo este contexto es necesario realizar inversiones adecuadas en infraestructura, proporcionar instalaciones sanitarias y fomentar prácticas de higiene, con el fin de garantizar el acceso universal al agua potable segura y asequible para todos,

En Ecuador, si bien el 70% de la población cuenta con agua segura, un 30% aún no lo tiene y se expone a consumir agua con contaminación fecal. La situación es más crítica para la niñez indígena del país, siendo que 8 de cada 10 niños indígenas carecen simultáneamente de estos servicios. (INEC, 2018)

Al respecto se han realizado inversiones importantes en el sector de agua potable y saneamiento para el sector rural en las últimas décadas; sin embargo, hay preocupación sobre la calidad de los servicios de agua potable, principalmente los brindados por los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento

Según la (Constitución, 2008, Art. 16), manifiesta que: El Estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre lo público y comunitario.

Si bien el sector de agua y saneamiento en el Ecuador cuenta con un marco legal, regulatorio, actualizado y prometedor, todavía se requiere fortalecer la institucionalidad y la gestión de los servicios especialmente en el sector rural.

Según (COOTAD, 2010, p. 29); las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal es prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

Es por ello que en el Cantón Otavalo la administración de agua y saneamiento se realiza a través de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, creado mediante ordenanza quienes brindan este servicio a la población urbana y periurbana del Cantón Otavalo.

Así mismo quienes brindan el servicio y la administración agua y saneamiento a las partes rurales del cantón son organizaciones comunitarias de derecho público con autonomía, a través de las Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP) quienes son reconocidas legítimamente por la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua aprobada en el 2014.

Actualmente la mayoría de los prestadores comunitarios del Cantón Otavalo, existen algunas debilidades en el manejo administrativo financiero, operativos, ambientales, entre otras. Esto debido a que el manejo que se lo realiza en su mayoría se lo realiza de una manera empírica, generando controversias a los usuarios de cada uno de los sistemas.

Así mismo la comunicación existente entre la EMAPAO EP y las JAAPS del Cantón Otavalo son infructíferas e ineficaces creando una brecha existente entre las partes, por el cual el acercamiento no lo realizan directamente al órgano competente, sino más bien buscan otras alternativas que faciliten realizar correcciones a las debilidades que existen dentro de los prestadores comunitarios.

Razón por el cual se busca crear un modelo de gestión público comunitario amparados en Código de Organización Territorial en su Artículo 137 en donde manifiesta que: Los gobiernos autónomos descentralizados municipales realizarán alianzas con los sistemas comunitarios para gestionar conjuntamente con las juntas administradoras de agua potable y alcantarillado existentes en las áreas rurales de su circunscripción fortaleciendo el funcionamiento de los sistemas comunitarios. (COOTAD, 2010, p 60)

Este modelo de gestión en cuanto a la prestación de los servicios públicos será ir más allá de establecer alianzas comunitarias, instituyendo mecanismos adecuados de control de calidad y dar un seguimiento oportuno a la administración de los servicios públicos; generando resultados sólidos y oportunos en la prestación de este servicio básico

Con esta finalidad, el estudio busca establecer una comunicación asertiva entre el GAD Municipal de Otavalo a través de la Empresa Municipal Pública de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAO EP y las Juntas Administradoras de Agua JAAP, a través de un modelo de gestión, que les permitirá trabajar de manera conjunta. Para ello la presente investigación se lo llevará de la siguiente manera.

En el Capítulo I, se delimitó un marco teórico que explique los criterios adecuados para fortalecer empresas en la prestación del servicio de Agua Potable y Saneamiento; mediante la investigación bibliográfica de autores que permitan el desarrollo del proyecto.

En el Capítulo II, se realizó un diagnóstico que permitió identificar la relación existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo con los prestadores de servicio de agua comunitarios, a través de encuestas, entrevistas con los actores principales en la prestación del servicio de agua potable.

El Capítulo III, contiene la propuesta para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo, que les permitirá integrar su trabajo con los prestadores de servicio de agua comunitarios; mediante un modelo de gestión público comunitario, cerrando las brechas existentes en la actualidad.

Cerramos la presente, emitiendo conclusiones reales y recomendaciones necesarias de la

investigación realizada, destacando que para llevar a cabo esta investigación en primera instancia se aplicó una investigación explicativa que facilitó entender las causas del problema existente en la relación pública - comunitaria, específicamente del servicio de agua y saneamiento en el Cantón Otavalo, se empleó también la investigación cualitativa que nos permitió identificar como es la relación actual existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo con los prestadores de servicios de agua comunitarios, aplicando una entrevista a los presidentes de las Juntas Administradoras de Agua Potable como también al Gerente de la EMAPAO EP.

Por otro lado también se aplicó la investigación cuantitativa que nos permitió establecer las estrategias que la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo ha utilizado para mantener y fortalecer alianzas con los prestadores de servicios de Agua Comunitarios y que estrategias se requieren para aprovechar el mecanismo de alianzas con los prestadores de servicios de agua comunitarios a través de la aplicación de una encuesta a los prestadores comunitarios de agua del cantón Otavalo para poder obtener sus opiniones y sugerencias de una manera más reservada, de esta manera se establecieron conclusiones y se determinó las causas del problema lo que nos permitió formular una propuesta de solución para el GAD Municipal de Otavalo.

## **1. Planteamiento del problema**

En el Ecuador, el derecho al agua es irrenunciable, inembargable y esencial para la vida, (Const., 2008. Art. 12); aunque el Estado a través del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación, ha realizado varios proyectos hídricos aún persiste problemas para garantizar el derecho humano al agua limpia, segura y permanente para el consumo humano, principalmente los brindados por los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento.

Ecuador cuenta con un marco jurídico favorable para los prestadores Comunitarios, en la Constitución del 2008; la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (LORHUAA) 2014; y, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) 2010, a través de los cuales, se reconoce a la gestión comunitaria del agua y se promueve la creación de alianzas público comunitarias (APC) en agua y saneamiento para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de servicios de agua y saneamiento.

Sin embargo, han transcurrido 13 años desde la difusión de la Constitución (2008) y no se ha logrado la masificación de las alianzas público comunitarias (APC) en Ecuador, específicamente en Otavalo, existiendo pocas experiencias creadas en el país desde la promulgación del nuevo marco constitucional; esto por poco interés de los administradores de turno entre las partes y de un inexistente mecanismo para trabajar entre los prestadores públicos y comunitarios.

También siendo los prestadores de agua comunitarios reconocidos legalmente, no obtienen recurso por parte del Estado; el cual permitiría en la inversión de planes de mejora desde la concepción del líquido, la utilización y en la parte del saneamiento que son integrales dentro del ámbito de agua y saneamiento; esto debido a la competencia es directamente por ley competencia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Con la participación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), UNICEF y el Banco Mundial, trabajaron de manera conjunta en el levantamiento de información de calidad del agua y prácticas de higiene en una encuesta de hogares del país, para contar con información en los ámbitos nacional, urbano y rural. Entre los principales resultados encontrados en el país en el sector rural en el año 2016, se describe a continuación:

El 74.3% de la población rural tenía acceso agua por red pública, pileta o llave pública, u otra fuente por tubería; el 51.4% de la población cuenta con agua segura, es decir, cuenta

con agua de calidad, cercana, suficiente y de instalaciones mejoradas;

El 86.4% de la población rural tenía acceso al alcantarillado, pozo séptico y pozo ciego; y el 80,4% de la población tenía saneamiento a nivel básico, es decir, con instalaciones mejoradas y servicio higiénico de uso exclusivo del hogar. No se puede estimar el manejo seguro de saneamiento ya que no se cuenta con información sobre el tratamiento de las aguas residuales. (INEC, 2016).

En el contexto actual, el acceso a agua de calidad y disponibilidad de espacios de higiene es indispensable como medida de contención del contagio del COVID-19. A pesar de que durante los últimos años la disponibilidad se ha ampliado, aún hay diferencias en el acceso entre áreas rurales y urbanas, brechas de acceso por quintil de ingreso y también por etnia. Hasta 2019, 67,8% de los ecuatorianos tenía acceso a agua segura, mientras que 73,4% tuvo acceso a agua de calidad

Entre los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) en la agenda de desarrollo 2030 suscrita en el año 2015 por parte de los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) menciona dentro de este compromiso, el objetivo 6 de los ODS que busca asegurar el acceso de la población a servicios de agua y saneamiento manejados de forma segura.

Entendiéndose que los países miembros deben tener un programa para alcanzar este objetivo claro; no es suficiente tener acceso a un suministro de agua para beber, sino que ésta debe estar cerca del hogar que sea accesible, debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de las personas, debe estar cerca de la vivienda, y debe estar libre de contaminación fecal o química.

En el caso de los servicios de saneamiento, la característica de calidad se resume en la exclusividad del uso de los servicios higiénicos y en el hecho de que las aguas residuales o desechos que se generan reciben algún tipo de tratamiento; recolección y destino final de los desechos sólidos, educación sanitaria y control de vectores, especialmente para poblaciones de bajos ingresos de las áreas no consolidadas de las áreas urbanas, pequeños municipios y comunidades rurales

En este ámbito los servicios de agua y saneamiento inexistentes, insuficientes o gestionados de forma inapropiada exponen a la población a riesgos prevenibles para su salud y así ampliando la brecha existente entre la parte urbana y rural dentro de cumplir este servicio básico para muchos ciudadanos, ciertos servicios mínimos de saneamiento y suministro de agua de calidad.

Los municipios serán los responsables de coordinar el planeamiento de la prestación de los servicios, así como el establecimiento de los requisitos mínimos a ser considerados en esa



prestación. Además, deberán coordinar con el Gobierno Nacional central el acceso de las entidades prestadoras del servicio a las líneas de financiamiento.

Compete, también, a los municipios crear estructuras administrativas adicionales para el ejercicio del control sobre la prestación de los servicios, suplementariamente a las acciones que ellos realicen. Esas estructuras podrán variar de municipio en municipio, siendo importante, garantizar la separación de las funciones de regulación y control de la prestación de los servicios.

La participación de los representantes de la sociedad en los órganos de control a ser creados será una manera eficaz de control social sobre los prestadores del servicio, el cual no debe inhibir, el surgimiento de otras estructuras con ese mismo propósito, creados por la iniciativa de la sociedad.

Bajo este contexto es necesario cerrar la brecha existente entre la prestación del servicio de agua potable de la parte urbana con la rural, cabe mencionar que el agua nace en la parte rural y a pesar de ellos la parte rural es la que menos puede gozar de este servicio debido a que el agua se lo lleva a la parte urbana.

La distribución poblacional en el cantón Otavalo, en la zona rural es de 62,47%, mientras que la urbana es de 37,5%. Al aspecto poblacional, si sumamos la parte étnica en el cantón Otavalo la población indígena es mayoritaria con el 57,24% en el cantón Otavalo, (PDOT, 2015).

La (LORHUyA, 2015), Manifiesta que; “La gestión del agua es exclusivamente pública o comunitaria”.

De acuerdo con esto en el Cantón Otavalo, se crea la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado De Otavalo “EMAPAO-EP”; una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales. La misma que se regirá principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas; Ley de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua; (ORDENANZA MUNICIPAL, 2003).

También Comunitaria; (ARCHIVOS EMAPAO-EP), existen alrededor de 250 prestadores; de servicios comunitarios de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales. La misma que se regirá principalmente por la Constitución de la República del Ecuador; Ley de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua

que la realizan las comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y juntas de usuarios del servicio, juntas de agua potable.

A pesar de que existen prestadores de servicios la brecha existente entre los prestadores comunitarios representados por las Juntas Administradoras de Agua y prestadores públicos representados por la EMAPAO-EP, es muy amplia en la parte técnica, jurídico, operativa y financiera.

Por el cual los prestadores de servicios comunitarios realizan gestiones en la EMAPAO-EP, los cuales por no tener personal suficiente acuden a prestar su contingencia de una manera tardía. Aun cuando la COOTAD, manifiesta que los GADS municipales son los encargados de brindar el servicio de agua en la realidad no se lo puede observar; por los prestadores de servicios comunitarios.

Por lo expuesto se propone realizar un modelo de gestión de carácter público-comunitario que permita entablar lazos de trabajo conjunto en la prestación de servicio de agua y saneamiento en el Cantón Otavalo sobre la base de la descripción sucinta de las formas de gestión tradicionales, así como de las alternas; el modelo de gestión que se presenta rescata las fortalezas y potencialidades de los otros modelos e incorpora elementos nuevos que se circunscriben en la línea de políticas más inclusivas de participación popular y de democratización.

Este modelo de gestión permitirá dar respuestas a las interrogantes que tenemos; ¿Cómo es la relación actual existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo con los prestadores de servicios de agua comunitarios?, ¿Qué estrategias ha utilizado la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo para mantener y fortalecer alianzas con los prestadores de servicios de agua comunitarios? y ¿Qué estrategias se requieren para aprovechar el mecanismo de alianzas con los prestadores de servicios de agua comunitarios?.

## **2. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión, en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo, para Integrar la Relación Pública Comunitaria.

### **2.1. Objetivos Específicos**

**2.1.1.** Definir un marco teórico que explique los criterios adecuados para fortalecer empresas en la prestación del servicio de Agua Potable y Saneamiento.

**2.1.2.** Realizar un diagnóstico que permita identificar la relación existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo con los prestadores de servicio de agua comunitarios.

**2.1.3.** Desarrollar un modelo de gestión como propuesta para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo, que le permita integrar la relación pública comunitaria.

### 3. Justificación

La Constitución de la República del Ecuador considera el agua como un sector estratégico, por lo que el Estado se reserva el derecho de la administración, control y gestión, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. En esta línea, se reconoce el agua como un elemento para alcanzar la vida digna. En concordancia con ello, el Art. 314 de la Constitución de la República del Ecuador determina la responsabilidad del Estado en la provisión de servicios públicos, entre ellos el de agua potable, garantizando los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. (Const., 2008. Art. 314).

Así mismo, se establece como competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados la prestación, entre otros, del servicio de agua potable. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010) también proporciona información legal sobre el manejo de la competencia. El Art. 55 del Código reafirma que el municipio tiene como competencia exclusiva al agua potable; y, el Art. 137 menciona que la prestación del servicio público, en todas las fases ejecutará los municipios y darán cumplimiento a las regulaciones y políticas nacionales que establecen las autoridades correspondientes al recurso. Además, están facultados para incentivar alianzas entre lo público y comunitario para fortalecer la gestión y el involucramiento de la comunidad en la gestión del agua. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización., 2010. Art. 137).

Adicionalmente, en el año 2014 mediante Registro Oficial 305 se publica la Ley de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua y su reglamento realizado en el año 2015 (LORHUyA, 2015), mediante la cual se garantiza el derecho humano al agua, regula y controla la restauración de los recursos hídricos.

La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento de Agua en su Artículo 7 Manifiesta que; “La gestión del agua es exclusivamente pública o comunitaria. Pública mediante los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD`s); sea por la dirección de agua o a su vez mediante la creación de empresas públicas de agua; y comunitaria la realizarán las comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y juntas de usuarios del servicio, juntas de agua potable y riego”.

En el Artículo 318 de la Constitución de la Republica señala; que “...el Estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y

la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre lo público y comunitario”. (Const., 2008. Art.318).

En el Cantón Otavalo existe la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAO-EP, quien dota los servicios de agua y alcantarillado a la parte urbana, zonas aledañas y de algunas parroquias rurales que no tienen el sistema comunitario. Por otro lado, existen organizaciones comunitarias, Juntas Administradoras de Agua que brindan servicios de agua a las comunidades rurales del cantón.

A pesar de que existe un marco jurídico que respalda las alianzas público comunitario no se ha visto la acogida debida para la masificación de estas alianzas, por lo que el GAD de Otavalo, representado por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO-EP, no cuenta con una herramienta que le permita trabajar de una manera más articulada con sus comunidades en el tema del agua potable y saneamiento, lo que ha provocado que exista un distanciamiento entre estas dos partes provocando dificultades de acceso directo por parte de las JAAPs a fuentes de financiamiento del Estado Central, disfuncionalidades de los procesos municipales de planificación y su acceso presupuestario, empleo de tecnologías convencionales no apropiadas para el ámbito rural, entre otras.

El desarrollo de este proyecto es de gran importancia para el cantón Otavalo ya que ayudará a aprovechar de mejor manera los recursos existentes, permitiendo entablar lazos de trabajo conjunto ente el GAD de Otavalo y sus comunidades representados por las juntas de agua en el tema de agua potable y saneamiento.

También servirá como base para otros GADS lo puedan utilizar en el caso de requerirlo.

Lo que ha motivado a desarrollar un modelo administrativo para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPAO E-P), es la visualización del problema antes planteado, que tiene como consecuencia no solo el distanciamiento social entre el municipio de Otavalo y sus comunidades sino también, se ha visto marcada en estos últimos tiempos. Esta es una razón más para reducir esta brecha existente entre el GAD de Otavalo y sus comunidades evidentemente productivas, concediéndoles facilidades para realizar su trabajo y apoyándoles de una manera más activa.

Este proyecto de desarrollo es pertinente ya que existe la predisposición de las autoridades de la empresa pública para aplicar la propuesta realizada por los autores además de la apertura para proporcionar información real al momento de requerirla.

#### **4. Metodología**

#### **4.1. Enfoque de investigación**

Es el enfoque de investigación que permite tener una mejor aproximación al objeto de estudio, es quien permite abordar el tema con mayor perspectiva. A continuación, se detalla la información relacionada al enfoque, nivel de investigación, tipo de investigación y técnicas de investigación.

##### **4.1.1 Enfoque mixto**

La investigación tiene un enfoque mixto ya que se recolectaron datos que fueron analizados para dar solución al problema. A través del enfoque cualitativo el investigador tiene que hacerse sensible al hecho de que el sentido nunca puede darse por supuesto y que está vinculado a un supuesto (Ballestin & Fábregues, 2018). Se aplicó el enfoque cualitativo que nos permitió identificar como es la relación actual existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo con los prestadores de servicios de agua comunitarios para lograr determinar las acciones más adecuadas en la propuesta del diseño del modelo de gestión.

Será la investigación cualitativa la que permite conocer cuáles son los cambios actitudinales y motivacionales, como están afectando a la empresa y hacia donde se orientan. Por otro lado también se aplicó la investigación con enfoque cuantitativo ya que se reunió información a través de las entrevistas y encuestas que posteriormente fueron analizadas con datos numéricos lo que nos permitió entender las estrategias que la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo ha utilizado para mantener y fortalecer alianzas con los prestadores de servicios de agua comunitarios y que estrategias se requieren para aprovechar el mecanismo de alianzas con los prestadores de servicios de agua comunitarios.

La investigación cuantitativa es una estrategia de investigación que conceptualmente delimita propiedades de sus sujetos de estudio con el fin de asignarles números a las magnitudes, grados o tipos en que estos las poseen y que utiliza procedimientos estadísticos para resumir, manipular y asociar dichos números. (Canales Cerón , 2006, p. 38).

##### **4.1.2. Nivel de investigación.**

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicó una investigación de nivel

explicativa que facilitó entender las causas del problema existente en la relación pública - comunitaria, específicamente del servicio de agua y saneamiento en el Cantón Otavalo, a través de este estudio se identificó los hechos más relevantes que se analizarán en la investigación, es decir explicar cómo se dan los procesos en la EMAPAO a fin de mejorarlos y fundamentar la propuesta.

Investigación Explicativa: Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Valle, 2009, p. 4).

Por lo tanto, la investigación de este nivel se hace conveniente cuando se desea conocer las razones por las que los individuos (aisladamente o en grupo: consumidores, empleados, sectores de actividad...) actúan en la forma en que lo hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas. (BAÉZ & PÉREZ , 2007, p. 24).

#### **4.1.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que aplicamos es la de campo siendo ésta el primer acercamiento al problema ya que los datos fueron recogidos de forma directa de la realidad apoyándonos en la entrevista que fue realizada al señor Gerente de EMAPAO y de las encuestas a los prestadores comunitarios de agua potable y alcantarillado de Otavalo, permitiéndonos visualizar las condiciones reales de las dos partes.

Son investigaciones de campo las que se realizan en el medio ambiente donde se presenta el problema que se va a investigar. Requiere ir al mismo lugar de los hechos. Las investigaciones están dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales que se llevan a cabo en situaciones de la vida, como escuelas, fábricas, organizaciones e institutos. (Sánchez, 2018, p. 66)

#### **4.1.3. Técnicas de investigación.**

Son procedimientos específicos que se utilizan en determinadas áreas de la ciencia para la obtención de datos. Las técnicas de investigación se engloban dentro de un método así, por ejemplo,

el método de encuestas comprende técnicas como la entrevista, la observación participativa, etc. Las técnicas de investigación suelen llamarse técnicas de recolección de datos. (Sánchez, 2018, p. 120). En este caso se aplicó la técnica de encuesta a los presidentes de las Juntas Administradoras de Agua Potable para poder obtener sus opiniones y sugerencias de una manera más reservada, de esta manera se obtuvo conclusiones y se determinó las causas del problema lo que nos permitió formular una propuesta de solución para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo, también se aplicó una entrevista al Gerente de la EMAPAO EP, quien corroboró la opinión de los presidentes de las Juntas en el tema de la cooperación existente entre las dos partes.

(Abril, 2013) Menciona “La información primaria se caracteriza porque la construye y la recoge el propio investigador. Se la obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio”. (p. 7).

Se utilizó fuentes de información primaria como; La Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010) y la Ley de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua y su reglamento realizado en el año 2015 (LORHUyA, 2015) que nos proporcionó información de primera mano para nuestra investigación y fuentes secundarias como libros de texto de varios autores que nos orienten en temas complementarios para realizar una propuesta bien estructurada.

(Abril, 2013) Afirma que la “Información secundaria es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, etc. en la recolección de la información no se establece contacto con los objetos de estudio”. (P. 8).

Finalmente, para procesar los datos que se obtuvieron de la investigación se manejó como herramienta a Microsoft Excel para el tema de organización de información, gráficas estadísticas y para la tabulación de encuestas.

## **5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. Capítulo I Criterios adecuados para fortalecer empresas en la prestación del servicio de agua potable y saneamiento.**



### **5.1.1. Empresa**

A lo largo del tiempo se ha podido notar la incidencia que tienen las empresas para un estado o nación, las empresas son las que proporcionan satisfactores, son el motor propulsor del desarrollo económico de los países, son quienes generan empleo para las familias, son quienes crean nuevos productos o servicios y a través de procesos productivos innovan.

“La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado” (Romero, pág. 9)

#### **5.1.1.1. Clasificación de las empresas**

En la actualidad ha surgido una gran diversidad de empresas, de acuerdo a su tamaño, a la finalidad que persiguen, a la actividad económica que realizan, según su filosofía y valores, según la tecnología implementada, según su régimen jurídico entre otras. Para la presente investigación es importante determinar la calificación de las empresas según su finalidad; en donde existen empresas públicas y empresas privadas;

En las empresas privadas el capital es de propiedad del inversionista y su finalidad es la obtención de utilidades.

En las empresas públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

Las empresas se manejan bajo un modelo de gestión que puede ser de acuerdo a la actividad que desempeñe o hacia lo que desea lograr, cada una tiene características distintas por lo que es necesario personalizar un modelo para cada una.

#### **5.1.2. Modelo de gestión**

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional, tomando en cuenta que el objetivo principal de cualquier organización es ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer necesidades, deseablemente con un plan de negocio viable, y en el caso de las instituciones

públicas, satisfacer de manera eficiente demandas de servicios de los ciudadanos.

Un modelo de gestión es en general, una combinación de elementos que una organización utiliza para obtener resultados destinados al logro de objetivos. La aplicación de un modelo de gestión es imprescindible en una organización de cualquier tipo que ésta sea, es así que, desde inicios de los años ochenta los modelos de gestión comenzaron a ser utilizados en la administración estratégica, inspirando a la nueva corriente anglosajona de la gestión pública. (Guerrero, 2001, p. 1).

#### **5.1.2.1. Importancia de los modelos de gestión**

Siendo un diseño a seguir, sirve para predecir, para controlar y también para enseñar comunicando a todos los miembros para que tengan una visión clara de la forma que tendrá un modelo, permitiendo explicar su funcionamiento y su estructura para controlar su desarrollo, es una metodología que facilita administrar de mejor manera una empresa, área o procesos con el fin de lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones.

#### **5.1.2.2. Tipos de modelos de gestión**

Según (Felcman, 2015, p. 101) existen cuatro modelos de gestión:

Modelo de gestión burocrático, basado en procesos y procedimientos, una jerarquía profesional donde las relaciones de mando y obediencia estén claramente establecidas, recursos que deben administrarse de manera ordenada y transparente, objetivos y metas definidos sin ambigüedades, y un sistema social donde opera la sumisión y el acatamiento de las órdenes superiores es incuestionable.

Modelo de gestión innovativo, con un sistema técnico basado en tecnologías de gestión provenientes del mundo empresarial privado, un sistema social donde la competencia es implacable, descartando a los débiles premiando a los más aptos, recursos de utilización flexible y creativa, todo ello para tratar de alcanzar objetivos y metas exigentes, que se vuelven más exigentes a medida que se van logrando.

Modelo de gestión participativo, Este modelo es típico de las pequeñas organizaciones comunitarias y los grupos/equipos formados por pocos miembros que, en general, responden

a la metáfora del "small is beautiful, donde los problemas a enfrentar son pocos y complejos y las soluciones no están claramente identificadas, requiriéndose de largos procesos análisis en profundidad de los problemas, identificación de relaciones causa-efecto, evaluación de alternativas de solución, búsqueda de consensos para todos los casos anteriores, etc.

Modelo de gestión anarquía organizada, esta modelo es característico de organizaciones deliberativas (por ejemplo, la Asamblea General del Estado) u organizaciones de fines/intereses múltiples (una Universidad), donde existen reglas de juego claramente establecidas para la discusión política, la deliberación y la toma de decisiones, aunque los temas en consideración y los problemas a resolver son de la más variada índole.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones han probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo. (Tejada, 2003, p. 1)

### 5.1.2.3. Funciones de la gestión

El management trata, por otro lado, acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales. En referencia a este punto, Henri Fayol (1841-1923), uno de los primeros autores de la disciplina, identificó las cinco funciones de la gestión:

**a) Planificar:** Es la habilidad de mirar con antelación en el futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, promoviendo la eficiencia, al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Según (Munch, 2014, p. 37) la planeación puede ser:

- **Estatégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización, es una planeación general, generalmente de mediano y largo plazo.

Sus elementos son:

1. Filosofía
2. Misión

3. Visión
4. Objetivos estratégicos
5. Políticas
6. Estrategias
7. Programas
8. Presupuestos.

- **Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

- **Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y se realiza en los niveles operativos de la empresa.

**b) Organizar:** Es la habilidad de asignar los recursos de la organización (por ejemplo, financieros, humanos, equipamiento, materiales) en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía.

“El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos” (Munch, 2014, p. 57)

Es en esta parte donde se define las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa.

El proceso de organización está compuesto por dos etapas:

1. División del trabajo
2. Coordinación

**c) Coordinar:** Es integrar las diversas actividades de la organización en forma efectiva para lograr un todo coherente, comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos. Las etapas de la integración son:

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
2. Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección, adquisición y asignación de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

**d) Dirigir:** Es la función que hace que las cosas pasen. Trata sobre influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

Según (Munch, 2014) La dirección comprende una serie de elementos:

1. Toma de decisiones
2. Motivación
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Dirección (P. 101)

**e) Controlar:** “Apunta a regular las actividades dentro de una organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados”. (Fernandez, 2013, p. 98), en esta parte se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones y reiniciar el proceso.

(Munch, 2014) Menciona cinco etapas para el proceso de control.

1. Establecimiento de estándares
2. Mención y detección de desviaciones
3. Corrección
4. Retroalimentación
5. Control

### **5.1.3. Management**

En la actualidad la técnica de dirección y gestión de empresas se utiliza con el término management que acompaña la idea de privatizar a la administración pública, aunque “tradicionalmente el management ha consistido en la aplicación del análisis de sistemas a la empresa, toda vez que dicho examen se aplica por igual al sector privado y al público” (Guerrero, 2001, p. 3).

#### **5.1.3.1. Management público**

En este sentido, el management público tiende hacia la acción, sin desdeñar el conocimiento, el management público se encamina hacia el saber-hacer, porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores, induciendo a una nueva administración de las cosas del Estado. Su dominio consiste en examinar las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos; la racionalidad del trabajo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inútiles. En el management público el administrador se convierte en un gestor de programas, cuya función es el contacto con el público. (Ramírez, 2009, p. 23)

#### **5.1.4. Administración pública**

En este contexto, la administración pública como el sistema administrativo de un estado, de una ciudad, de una comuna, o centro poblado, cumple un papel fundamental en el desarrollo de los servicios públicos, esto debido a que “se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Bañon, 1997, p. 13), y que existe principalmente para dos cosas:

1. Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
2. Ejercitar controles públicos a las personas y a la propiedad dentro de su dominio.

El objetivo principal de cualquier organización es ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer o generar unas necesidades, deseablemente con un plan de negocio viable, y en el caso de las instituciones públicas, satisfacer de manera eficiente demandas de servicios de los ciudadanos. En este entorno competitivo, no solamente debemos hacer las cosas bien, sino que debemos hacerlo mejor que la competencia. Para ello, debemos desarrollar una cultura empresarial de creatividad que nos permita estar a la vanguardia de los cambios necesarios. (Martínez, 2018, p. 23)

El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente.

Las políticas públicas son los proyectos/actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y una administración pública con fines de satisfacer las necesidades de una sociedad; la Gobernabilidad es un concepto relativamente novedoso que puede definirse como el estado equilibrado de un territorio donde es posible producir políticas públicas y acciones colectivas que sean capaces de resolver problemas y abordar el desarrollo. (Fernández, 2018, pág. 46)

#### **5.1.4.1. La calidad en el servicio público**

Las organizaciones modernas, públicas y privadas han debido internalizar el concepto de la calidad en su cultura organizacional para obtener ventajas competitivas, y así lograr el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

La calidad tiene diversos conceptos y connotaciones que van desde satisfacer las necesidades de los clientes hasta un cambio en los procesos organizacionales, o ambos, sin embargo desde esta perspectiva: La calidad es determinada por el usuario y no debe imponerla la organización, para ello se debe establecer procesos sistemáticos para entender, atender y satisfacer los requerimientos del cliente, prevención de errores, procesos participativos para la solución de problemas y toma de decisiones (Chiavenato, 2020, p. 11)

La calidad del servicio público es fundamental para el desarrollo. Aunque normalmente el servicio público refleja la sociedad a la cual se pertenece, con sus virtudes y defectos, con adecuadas políticas públicas se pueden generar un servicio público ya no reflejo, sino vanguardia de dicha sociedad. Un ejemplo claro, contundente y relativamente reciente de aquello es el caso de Singapur.

Según Lee Kuang Yew, fundador del Singapur moderno, uno de los procesos más exitosos de desarrollo de la historia de la humanidad, la clave del éxito ha sido la calidad del servicio público, la calidad de la gente que está en la cosa pública.

La calidad de los servicios públicos en el Ecuador es una exigencia Constitucional, la administración pública se convierte en proveedora de servicios para un mercado de ciudadanos que le demanda calidad, consecuentemente la calidad de un servicio es una norma que debe traducirse en satisfacción de los usuarios.

Los servicios básicos como el agua potable, constituyen en un factor determinante para la calidad de vida de la población, por ello el Estado a través de la política pública busca garantizar el acceso al líquido vital, la calidad del servicio y la calidad del agua.

#### **5.1.4.2. Empresas públicas**

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (LOEP, 2017, Art.4).

“La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PUBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar”. (LOEP, 2017)

La creación de empresas públicas se hará:

1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva;
  2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados;
- y
3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

Por el cual las empresas legalmente creadas por los gobiernos autónomos descentralizados sea estas municipales y/o provinciales podrán establecer empresas públicas que coordinen acciones y sean de apoyo con los trabajos a los gobiernos autónomos en la consecución de los objetivos sociales, vista desde un ámbito empresarial y estas sean un nexo en al ámbito rural comunitaria.

Por más que los gobiernos y sus administraciones puedan contar con departamentos,



direcciones o equipos que llevan ese nombre, lo cierto que es que también existe acción comunitaria en lugares en los que esta no es nombrada como tal, o sí que lo es, pero de un modo más instrumental o metodológico y no para dar nombre a la política pública que se despliega. (Rebollo Oscar, 2013, p. 310)

Por el cual es necesario diseñar un modelo de gestión que permita que la gobernabilidad llegue a toda la sociedad dentro de territorio, generando la integración entre lo público y comunitario cerrando brechas existentes que se ha visto durante décadas.

#### **5.1.5. Gobierno autónomo descentralizado municipal.**

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el COOTAD, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (COOTAD, 2010, Art.. 53)

##### **5.1.5.1. Competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal.**

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 12, señala que: “El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.”, además, en su Art. 66 numeral 2, reconoce y garantiza a las personas el derecho a una vida digna con agua potable y saneamiento ambiental.

Además, según el Art. 318 de la Constitución de la República del Ecuador 2008, se promulga que el Estado, “por medio de su Autoridad Única del Agua (SENAGUA) será el responsable directo de la planificación y gestión de los recursos hídricos que se destinarán a consumo humano y riego; y también se concreta en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización En donde, además se especifican como competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Municipales, las siguientes:

“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley. Previa autorización del ente rector de la política pública, a través de convenio, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, en su jurisdicción territorial.
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias".  
(COOTAD, 2010, Art. 55)

De la misma manera dentro del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

Descentralización, en su Art. 151, “se establece la obligatoriedad de desarrollar un proceso paralelo y permanente de fortalecimiento institucional a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras” (COOTAD, Art. 157. 2010)

De acuerdo a la Constitución del Ecuador (2008) la prestación de los servicios de APYS pueden ser realizados por entidades públicas o comunitarias; en el área urbana, pueden ser suministrados directamente por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) o por una Empresa Pública de Agua; adicionalmente, varios GADM pueden conformar una mancomunidad para la prestación de estos servicios.

En el sector rural, los servicios de APYS pueden ser suministrados por operadores comunitarios; el documento de la Estrategia Nacional del Agua y Saneamiento estima que existen alrededor de 7.000 prestadores comunitarios, y existen dos modalidades:

1. Prestación del servicio de APYS a través de Juntas Administradoras de Agua Potable.
2. Prestación del servicio de APYS a través de Organizaciones comunitarias. (ENAS, 2012, p. 64)

La eficiencia en la prestación del servicio de agua potable se ha convertido en un enorme desafío para la gestión pública. El estado, a través, de sus instituciones públicas y municipales, ha venido debatiendo sus esfuerzos entre brindar condiciones necesarias para que las ciudades más grandes y con más pobladores logren satisfacer sus necesidades, o direccionar su atención a solucionar problemas de abastecimiento de agua a nivel micro en el sector rural (UN-HABITAT, 2015). Bajo estas circunstancias, se ha creado el surgimiento de las organizaciones comunitarias, las cuales son encabezadas por el trabajo de los usuarios, para gestionar el recurso hídrico y así asegurar que el agua pueda llegar a sus hogares (Casas, P. 1. 2014).

(Güenter, 2013), agrega que en la implementación de una gestión de un recurso hídrico bajo la modalidad comunitaria podría fallar a menos de que exista un apoyo suficiente de

cualquier institución pública o privada tanto antes como después de la transferencia de competencias. Además, señalan que se debe entender los dos lados que encasillan la dirección a tomar para establecer un modelo de gestión comunitaria del agua de manera eficiente. (p.7)

#### **5.1.6. Desarrollo rural territorial**

El Desarrollo Rural Territorial (DRT) es un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza. Contempla la transformación productiva y tiene el objetivo de articular de manera competitiva y sustentable la economía del territorio a mercados dinámicos. Un aspecto importante en el DRT es el desarrollo institucional, el cual se propone estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí, y de estos con los agentes externos relevantes, y así incrementar la participación de la población en el proceso y sus beneficios. (Acuña, 2016, p. 56)

En los territorios siempre se van a encontrar comunidades que han tenido alguna experiencia positiva o negativa sobre organización, debido a esto se requiere identificar las experiencias anteriores de éxito y fracaso tanto por parte de la comunidad como por parte de las instituciones presentes o que hayan hecho presencia en el territorio con el objeto de determinar factores que podrían afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto. Se recomendaría trabajar con grupos en proceso de consolidación dado que tienen mayores expectativas, tienen mayor disposición al cambio y no han tenido experiencias negativas que generen desconfianza.

#### **5.1.7. Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA)**

La Constitución de la República del Ecuador, instrumento legal que encabeza la normativa nacional, desde su aprobación en el año 2008 encaminó muchos cambios a nivel institucional a favor de la gestión del agua. Incluso, permitió la creación de la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA), institución que llegó a ejercer la rectoría del agua en el país desde el año 2008, con el objetivo claro de reestructurar las funciones del hasta entonces llamado Consejo Nacional de Recursos Hídricos creado en el año 2003. Además, para mejorar el seguimiento de la gestión de los recursos hídricos en el país, la Secretaria

Nacional del Agua (SENAGUA) concibió la necesidad de crear una Empresa Pública del Agua (EPA), para brindar asesoramiento técnico a los prestadores de servicios de agua, tanto públicos como comunitarios, y una Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA), para crear normativas específicas y dar vigilancia a la gestión integral del agua desde su origen para la provisión eficiente de este servicio.

Las empresas ya no son responsables solamente ante los accionistas y la comunidad inversora. Admiten que un grupo amplio y diverso de actores, como los empleados, los activistas, los proveedores, los consumidores, las autoridades reguladoras y las ONG'S, pueden tener un efecto importante sobre su reputación y rendimiento del negocio. En consecuencia, el estar relacionado con las partes interesadas se ha convertido en un requisito esencial para mantener una ventaja competitiva. Por lo tanto, es importante que las organizaciones realicen un mapeo de los stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos. Una manera de realizarlo, es brindando información acerca del desempeño de Responsabilidad Social Empresarial para abordar eficazmente las expectativas en materia de transparencia y responsabilidad a través de un Reporte Social o Memorias de Sostenibilidad, donde se reflejan todas las actividades que se enmarcan dentro de esta área de gestión. Reforzar la credibilidad de la información presentada por las organizaciones a las partes interesadas, permite reducir el riesgo asociado a una comunicación inadecuada con estos grupos. (Acuña, 2016, p. 1)

#### **5.1.8. Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA)**

En el año 2014 se emitió el Decreto 130, de Reorganiza Secretaría del agua, Crea ARCA y la Empresa Pública Agua EPA con la misión de regular y controlar la gestión integral e integrada de los recursos hídricos, sus usos, aprovechamientos económicos, calidad y cantidad, promoviendo el uso eficiente, legal, responsable y sustentable de este patrimonio; es decir cumplir algunas de las competencias que se le fueron asignados a la Secretaría. (Ejecutivo, 2014)

El Art. 2 del decreto manifiesta que la Agencia de Regulación y Control del Agua, ARCA es un organismo técnico administrativo adscrito a la Secretaría del Agua, con personalidad jurídica de derecho público, autonomía administrativa, técnica, económica; financiera y

patrimonio propio, con sede principal en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, con jurisdicción en todo el territorio nacional.

La misión es de regular y controlar la gestión integral e integrada de los recursos hídricos, sus usos, aprovechamientos económicos y la calidad de los servicios públicos vinculados al agua, promoviendo el uso eficiente, legal, responsable y sustentable de este patrimonio.

#### **5.1.7.1. Competencias asignadas a la Agencia de Regulación y Control del Agua**

1. Dictar, establecer y controlar el cumplimiento de las normas técnicas sectoriales y parámetros para regular el nivel técnico de la gestión del agua, de conformidad con las políticas nacionales;
2. Emitir informe previo vinculante para el otorgamiento de las autorizaciones para todos los usos y aprovechamientos del agua, que serán conferidas por la Secretaría del Agua;
3. Recopilar, procesar y administrar la información hídrica de carácter técnico y administrativo;
4. Regular y controlar la calidad y cantidad del agua en sus fuentes y zonas de recarga, así como las condiciones de toda actividad que afecte estas cualidades;
5. Coordinar con la autoridad ambiental las acciones de control correspondientes, a fin de que las descargas y vertidos a cuerpos receptores, cumplan con las normas y parámetros emitidos;
6. Normar los destinos, usos y aprovechamientos del agua y controlar su aplicación;
7. Emitir normas técnicas para el diseño, construcción y gestión de la infraestructura hídrica, y controlar su cumplimiento;
8. Regular y controlar la aplicación de criterios técnicos y actuariales para la fijación de las tarifas para los usos y aprovechamiento productivo del agua y para la prestación de los servicios vinculados al agua;
9. Controlar a través de los mecanismos de inspección el cumplimiento de las obligaciones constantes en las autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua;
10. Controlar el cumplimiento de las regulaciones nacionales y sancionar su incumplimiento, de acuerdo a procesos técnicos diseñados para el efecto, e informar a las autoridades competentes sobre las sanciones del incumplimiento de la normativa, en el ejercicio de competencias exclusivas relacionadas con el agua;

11. Tramitar, investigar y resolver quejas y controversias que se susciten entre los miembros del sector, y entre éstos y los ciudadanos;
12. Regular y controlar la gestión técnica de todos aquellos servicios públicos básicos vinculados con el agua;
13. Imponer las multas y ejercer la jurisdicción coactiva para su recaudación; y,
14. Las demás que le correspondan conforme a la Ley y los reglamentos que se expidan para el efecto.

### **5.1.9. Empresa Pública del Agua (EPA)**

La misión de la Empresa Pública del Agua (EPA) es de contribuir al fortalecimiento de la gestión de los recursos hídricos del Estado, a través de la contratación, administración y supervisión de proyectos de infraestructura hídrica en todas sus fases; así como la gestión comercial de los recursos hídricos y la asistencia técnica a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios de agua.

El objeto de la Empresa Pública del Agua, EPA, comprende:

- a. Contratar, administrar y supervisar los proyectos de infraestructura hídrica de competencia del Gobierno Central en sus fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento;
- b. Asesorar y asistir técnica y comercialmente a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios del agua; y,
- c. Realizar la gestión comercial de los usos y aprovechamientos del agua. ( Decreto Ejecutivo, 2014)

### **5.1.10. Empresas públicas municipales**

Las empresas públicas en Ecuador son entidades pertenecientes al estado ecuatoriano, tal como lo exige la Constitución de la República del Ecuador, las cuales cuentan con patrimonio propio y autonomía en los aspectos presupuestarios, financieros, económicos, administrativos y de gestión.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), el artículo 315, determina que: El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación

de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. (Asamblea Constituyente, 2008, p.100)

Bajo esta normativa algunas municipalidades han optado por el manejo de un modelo de gestión empresarial logrando desconcentrar algunos servicios, con el objetivo de mejorar el servicio a la ciudadanía a través del desarrollo de proyectos sustentables y sostenibles.

Según el COOTAD (2010) manifiesta en el Art. 277 sobre la creación de empresas municipales en que los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía; garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento. La creación de estas empresas se realizará por acto normativo del órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado respectivo y observará las disposiciones y requisitos previstos en la ley que regule las empresas públicas. La administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable. ( COOTAD, 2010, p.92)

Es así como los municipios, a través de las empresas públicas administran servicios como: el agua potable y alcantarillado, aseo, movilidad, vivienda, rastro, plazas de ganado, cementerios, telecomunicaciones, tv por cable, entre otros.

#### **5.1.10.1. Competencias de las empresas públicas municipales del agua**

Según el Concejo Nacional de Competencias (CNC 2017) las facultades de los GADS en la competencia del agua potable van desde la planificación, regulación, control y de gestión; los cuales se detallan a continuación:



1. Elaborar el plan de gestión integral del servicio de agua potable y saneamiento ambiental del cantón;
2. Desarrollar programas de uso racional del agua;
3. Regular la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, en el marco de la regulación nacional emitida para el efecto;
4. Fijar precios y tarifas diferenciadas por la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado;
5. Fijar contribuciones de mejora por construcción y ampliación de sistemas de agua potable y obras de alcantarillado;
6. Establecer los lugares de tratamiento técnico, eliminación y depósito final de los desechos infecciosos, especiales, tóxicos y peligrosos para la salud;
7. Establecer sanciones por incumplimiento de los derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor;
8. Controlar, en coordinación con la autoridad sanitaria nacional, que todo establecimiento industrial, comercial o de servicios, tenga instalados sistemas de tratamiento de aguas contaminadas y de residuos tóxicos que se produzcan por efecto de sus actividades;
9. Prestar el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental.
10. Coordinar con los GAD parroquiales rurales y organizaciones comunitarias la prestación del servicio de agua potable en el área rural del cantón.
11. Coordinar con el GAD provincial y regional el mantenimiento de las cuencas hidrográficas que provean el agua para consumo humano;
12. Establecer mecanismos de control de calidad del servicio; y
13. Establecer procedimientos de defensa de consumidores y consumidoras. (CNC, 2017, p. 37 )

#### **5.1.11. Juntas Administradoras de Agua Potable en el Ecuador**

Según el Art.43 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento de Agua define a las juntas administradoras de agua potable son organizaciones comunitarias, sin fines de lucro, que tienen la finalidad de prestar servicio público de agua potable. Su accionar se fundamenta en criterios de eficiencia económica, sostenibilidad del recurso hídrico, calidad en la prestación de los servicios y equidad del reparto del agua.

(LORHUA, 2014)

Bajo este contexto las Juntas Administradoras de Agua Potable bien entenderse por gestión comunitaria se da en mayor número en el sector rural, particularmente en comunidades indígenas de la región Sierra del país. Esto se debe a que el estado no ha logrado obtener el abastecimiento directo del agua en gran parte del sector rural, razones por las cuales las organizaciones sociales se han convertido en una gran autoridad de abastecimiento para la gestión del agua del sector.

Los deberes y atribuciones de las juntas administradoras de agua potable comunitarias, los siguientes:

1. Establecer, recaudar y administrar las tarifas por la prestación de los servicios, dentro de los criterios generales regulados en la Ley y el Reglamento expedido por la Autoridad Única del Agua;
2. Rehabilitar, operar y mantener la infraestructura para la prestación de los servicios de agua potable;
3. Gestionar con los diferentes niveles de gobierno o de manera directa, la construcción y financiamiento de nueva infraestructura. Para el efecto deberá contar con la respectiva viabilidad técnica emitida por la Autoridad Única del Agua;
4. Participar con la Autoridad Única del Agua en la protección de las fuentes de abastecimiento del sistema de agua potable, evitando su contaminación;
5. Remitir a la Autoridad Única del Agua la información anual relativa a su gestión, así como todo tipo de información que les sea requerida;
6. La resolución de los conflictos que puedan existir entre sus miembros. En caso de que el conflicto no se pueda resolver internamente, la Autoridad Única del Agua decidirá sobre el mismo, en el ámbito de sus competencias; y,
7. Participar en los consejos de cuenca de conformidad con esta Ley

## **5.2. Capítulo II Diagnóstico que permita identificar la relación existente entre la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo con los prestadores de servicio de agua comunitarios.**

### **5.2.1. Diagnóstico general**

Esta investigación toma como unidad de determinar a la relación existente entre los prestadores de servicio de agua comunitarios y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Luis de Otavalo, a través de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO-EP; los cuales están dirigidas por la misma demarcación la Subsecretaría de la Demarcación Hidrográfica Mira.

Las normas legales, la situación de la gestión de los recursos hídricos en el Ecuador, la Constitución del 2008, la Ley Orgánica de Recursos Hídricos del 2014 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) del 2010. Además, se describirá el proceso liderado por organizaciones sociales incluyendo el modelo de gestión comunitaria.

Esta investigación es tipo analítica, ya que se representará el contexto de la relación existente de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo y los prestadores de agua comunitario, lo que posibilita examinar e interpretar las distintas propiedades del problema referente a la interacción de los servicios de agua potable y alcantarillado en el cantón.

Para poder analizar la relación existente, la información se obtiene a través de encuestas a presidentes o representantes de Juntas Administradoras de Agua Potable y Alcantarillado en Parroquias urbanas y rurales del Cantón Otavalo, además y entrevista al Gerente de la EMAPAO EP; para saber qué tipo de articulación existe entre la administración pública y comunitaria del agua, y decidir las falencias en el comportamiento o en la coordinación de estas entidades.

Además, de conocer la existencia de convenios de las alianzas público comunitarias entre las dos partes, para el buen servicio en la prestación de agua y saneamiento del Cantón Otavalo; el ámbito, los mecanismos, la ejecución y las condiciones que se conllevan a realizar la consecución de las firmas de los convenios.

### **5.2.2. Normativa legal**

La Constitución de la República del Ecuador, instrumento legal que lidera la normativa nacional, a partir de su asentimiento en el año 2008 encauzó varios cambios a grado institucional a favor de la administración del agua tanto la pública y comunitarias. Incluso la creación de la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA), organización que alcanzó ejercer la rectoría del agua en el territorio a partir del año 2008, con el fin claro de reestructurar las funcionalidades del hasta el momento denominado Consejo Nacional de Recursos Hídricos desarrollado en el año. Además, para mejorar el seguimiento de la administración de los recursos hídricos en el territorio, la Secretaria Nacional del Agua (SENAGUA) diseñó la necesidad de crear la Empresa Pública del Agua (EPA), para brindar orientación técnico a los prestadores de servicios de agua, tanto públicos como comunitarios, y una Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA), para generar normativas concretas y ofrecer vigilancia a la administración integral del agua desde su origen para la provisión eficiente de este servicio.

Conforme el Art. 264, “las competencias exclusivas de los gobiernos municipales en materia de administración de agua son: la prestación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, ocupaciones de saneamiento ambiental, funcionamiento de desperdicios rígidos, depuración de aguas residuales” (Constitución 2008, p. 130), y el Art. 318, en el cual se apunta que: “El Estado fortalecerá la administración y manejo de las iniciativas comunitarias alrededor de la administración del agua y la prestación de los servicios públicos, por medio del incentivo de alianzas entre lo público y comunitario para la prestación de servicios. (Constitución 2008, p.150)

### **5.2.3. Prestadores de servicio de agua en el Ecuador**

Según la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Uso y Aprovechamiento del Agua en el Art.7 manifiesta “La prestación del servicio de agua es exclusivamente público y comunitaria”. Bajo este contexto los servicios de agua potable garantizan el derecho de administración autónoma a los entes de los diferentes sectores con criterio geográfico, agrupando lo que es la parte urbana y rural; prohibiendo la privatización del sistema de administración del agua.

#### **5.2.4. Gestión pública**

La gestión Pública del agua lo realizarán según el (COOTAD) en su Art. 55 Manifiesta. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley; Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado. Bajo este contexto los Gads Municipales están encargados de dotar el servicio de agua potable mediante la unidad de agua y saneamiento o mediante las empresas públicas de agua potable y alcantarillado.

#### **5.2.5. Gestión comunitaria**

La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Uso y Aprovechamiento del Agua, en el Art.32, menciona: “La gestión comunitaria la realizarán las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades y las juntas de agua”. Bajo este contexto permite realizar una aproximación a la gestión del agua potable que es llevada a cabo por organizaciones constituidas por los propios usuarios de este recurso hídrico.

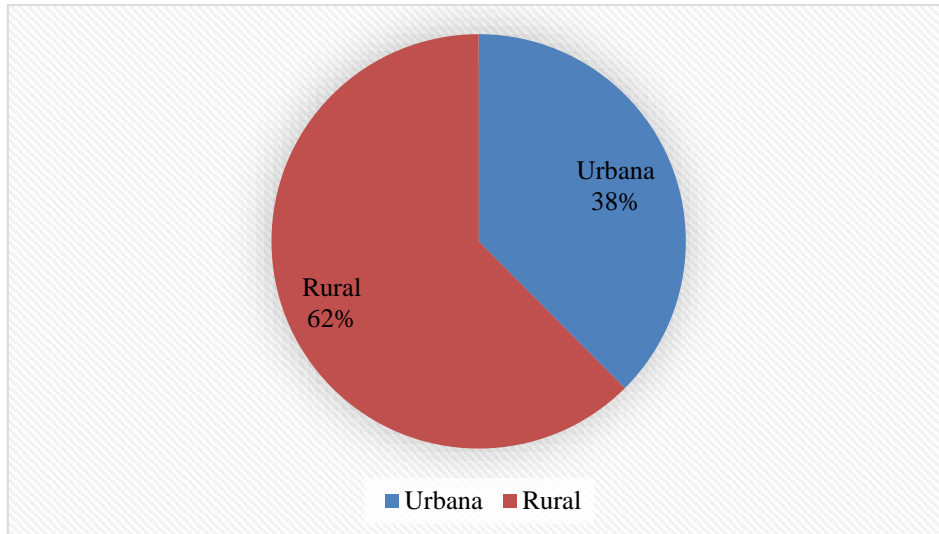
#### **5.2.6. Alianza público comunitaria**

Se propone que, las alianzas público-comunitarias son necesarias para poder obtener los mejores resultados en cuanto a cobertura, calidad y abastecimiento adecuado en zonas rurales. Es decir, los prestadores de servicios públicos a través de los Gads Municipales establezcan convenios de trabajo mutuo con los prestadores de servicios comunitarios para con el fin de desarrollar aspectos positivos en la prestación del servicio de agua potable.

#### **5.2.7. Descripción del área de estudio**

La distribución poblacional por área en el Cantón Otavalo, es el 62, 47% en la parte rural mientras que la Urbana es de 37,53%. Al aspecto poblacional si sumamos la parte étnica en el Cantón Otavalo la población indígena es mayoritaria con el 57,24%. (PDOT, 2019, p. 39)

**Gráfico N 1 Distribución Poblacional Cantón Otavalo**



Fuente: PDOT 2019  
Elaborado: Autores

La población mayoritaria de Otavalo se concentra en el área rural y por ende la mayor concentración de las necesidades del líquido vital es en la ruralidad y la necesidad de afianzar la relación pública comunitaria es cada vez más necesario para cerrar la brecha existente en la prestación de servicio en el cantón Otavalo.

### **5.2.8. Cobertura administración pública del agua**

La administración pública del agua dentro del Cantón Otavalo está encargada por la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAO-EP. La cobertura que administra actualmente la EMAPAO EP son: toda la ciudad de Otavalo, las cabeceras parroquiales de San Pablo del Lago, Miguel Egas Cabezas (Peguiche), Quichinche y las jurisdicciones de Pataquí y Selva Alegre.

Según el catastro de usuarios de la empresa, son en total 14751 los usuarios (medidores de agua) que pertenecen al sistema administrado por la EMAPAO EP, lo que incumben al 100 % de la población de la urbe y aproximadamente al 30 % de la zona rural del Cantón Otavalo.

#### **5.2.8.1. Empresa Pública del Agua potable y Alcantarillado de Otavalo**

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo es constituida por la Ordenanza Municipal del GAD de Otavalo de 30 de junio de 2015 al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), publicada en., El suplemento al Diario

Oficial. No. 8 de 16 de octubre de 2009.

En el artículo 1, de la Ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, respecto a la constitución de la empresa, estipula lo siguiente: Art. 1. Constitución.- Créase, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, "EMAPAO-EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se regirá principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código del Trabajo, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables. (ORDENANZA MUNICIPAL OTAVALO, 2015)

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP es una empresa pública que brinda servicios de agua potable y de alcantarillado a usuarios de la ciudad de Otavalo, especialmente a la parte urbana y a las cabeceras parroquiales de algunas parroquias rurales; de acuerdo con las leyes de la República del Ecuador. Su sede o su domicilio es la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura

Según el Art. 7 de la ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, manifiesta las siguientes funciones:

- a) Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial;
- b) Identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones;
- c) Implementar, operar y mantener los sistemas de agua potable y alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que administra;
- d) Desarrollar sistemas de información catastral en coordinación con la Municipalidad de Otavalo;
- e) Supervisar, autorizar y/o ejecutar las instalaciones, reconexiones, ampliaciones, reparaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, requeridas por la demanda del servicio, con sujeción a diseños y especificaciones técnicas;
- f) Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales en temas concernientes a su gestión;

- g) Suscribir convenios de mancomunidad con las juntas administradoras de agua potable existentes en el Cantón Otavalo, con la finalidad de fortalecer, brindando asesoramiento técnico, capacitación, análisis de laboratorio de agua y otros dentro de su competencia;
- h) Contribuir con la preservación, protección y conservación de las fuentes hídricas aprovechables a través de acuerdos de cooperación con instituciones públicas y organizaciones sociales o comunitarias.
- i) Contratar préstamos internos y externos que sean necesarios para la ejecución de obras y planes de trabajo, con sujeción a las disposiciones legales vigentes;
- j) Administrar los sistemas de agua potable, alcantarillado y plantas de tratamiento del sector urbano y rural, que la municipalidad administra;
- k) Presentar al Concejo Municipal el plan operativo y presupuesto aprobado por el Directorio, para su conocimiento;
- l) Crear las unidades técnicas y administrativas, que se demandaren para el desarrollo eficiente de la gestión empresarial;
- m) Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial, y;
- n) Las demás que le determine la Ley.

### **5.2.9. Cobertura administración comunitaria del agua**

La administración Comunitaria lo realizan aquellas parroquias rurales del Cantón Otavalo, a través de las Juntas Administradoras de Agua Potable, una administración legalmente constituida con fondos propios de la captación de pago de planilla de agua y saneamiento.

**Tabla 1. Prestadores de Servicios Comunitarios del Cantón Otavalo**  
**PRESTADORES DE SERVICIOS COMUNITARIOS DEL CANTÓN OTAVALO**



<b>JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>Parroquia</b>	<b>Nombre</b>
SAN JOSÉ DE QUICHINCHE	JAAPyS GUALSAQUI
	JAAPyS REGIONAL PANECILLO
	JAAP REGIONAL YANAJAKA
	JAAP MORAS PUNGO
	JAAP CUTAMBI – GUACHINGUERO
	JAAP DE TANGALI
	JAAP SAN JUAN DE INGUINCHO
	JAAP CAMBUGAN
	JAAP PADRE CHUPA - MOTILON CHUPA
	JAAP DE MINAS CHUPA
	JAAP URCUSIQUI
SELVA ALEGRE	JAAP SAN LUIS DE SELVA ALEGRE
MIGUEL EGAS CABEZAS	JAAP QUINCHUQUÍ ALTO
	JAAPyS LA BOLSA
	JAAPyS FACCHA LLAKTA
SAN PABLO	JAAP REGIONAL SUMAK YAKU
	JAAP REGIONAL ANGLA
	JAAP REGIONAL MORAS HUAYCO
	JAAP IMBABURITA
SAN JUAN DE ILUMÁN	JAAPyS SAN JUAN DE ILUMÁN
SAN RAFAEL	JAAPyS SAN MIGUEL ALTO
	JAAPyS CACHIMUEL
	JAAPyS TOCAGÓN
	JAAPyS HUAYCOPUNGO
	EMPRESA COMUNITARIA DE AGUA POTABLE ECAPASR
EUGENIO ESPEJO	JAAP CALPAQUÍ
	JAAP CHUCHUQUÍ
	JAAP CUARABURO
	JAAP HUACSARA Y ARIAS PAMBA

	JAAP MOJANDITA DE AVELINO DÁVILA
	JAAP PUCARÁ ALTO
	JAAPyS PUCARÁ DE VELASQUEZ
	JAAPyS PUCARÁ DESAGUADERO
	JAAPyS EUGENIO ESPEJO
GONZÁLEZ SUÁREZ	JAAPyS GONZÁLEZ SUÁREZ
	JAAP PIJAL BAJO
	JAAP PIJAL ALTO
	JAAP MARISCAL SUCRE
	JAAPyS ADMINISTRADORA DE CALUQUÍ
	JAAP SAN AGUSTÍN DE CAJAS
	JAAPyS EUGENIO DE CAJAS
	JAAPyS INTI HUAYCOPUNGO
SAN LUIS	JAAP REGIONAL AZAMA

**Fuente:** Archivos EMAPAO-EP

**Elaborado:** Autores

La mayoría de Juntas de Agua investigadas en el presente estudio cuentan con agua entubada con cloración; es decir, carecen de agua potable; pero están en el proceso de purificación mediante asistencia técnica de organismos no gubernamentales.

El 70% de las JAAP investigados en el presente estudio tienen personería jurídica, el 20% se encuentran en proceso de legalización, y el porcentaje 10% restante no cuenta con personería jurídica.

Las Juntas administradoras que mayormente destacan en la administración del recurso son: la Empresa Comunitaria ECAPASR, JAAPS Sumak Yaku y San Juan de Iluman; según análisis previo por parte del Gerente General de la EMAPAO EP.

Cada una de las JAAPS tiene sus propios estatutos, reglamentos enmarcados por el Ministerio de Ambiente y Agua; los cuales son los órganos que regulan la administración comunitaria.

La máxima autoridad de las JAAPS es la Asamblea General de usuarios, los cuales aprueban la gestión que realizan la Directiva, los cuales son elegidos para un periodo de 2 años.

Las funciones y responsabilidades que las JAAPS son establecidas en la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento los cuales de una manera no técnica

siendo una de las debilidades que tienen los prestadores de servicios comunitarios de agua y saneamiento en el Cantón Otavalo.

### 5.2.10. Variable diagnóstica

**Tabla 2. Variable Diagnóstica**

Objetivo	Variable	Indicador	Ítems Básicos	Técnica
Realizar un diagnóstico que permita identificar la relación existente entre la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo con los prestadores de servicio de agua comunitarios.	Obligaciones y Responsabilidades	Jerarquía Roles Responsabilidades	Existe definición clara de roles	Encuesta a las Directivas de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento de Cantón Otavalo
		Decisión Autónoma	Decisiones son legítimas	
	Apoyo Cooperativo	Administrativo	Existe capacitación en área administrativa	
		Jurídico	Existe asesoramiento jurídico	
		Técnico	Existe capacitación en área operativa	
		Ambiental	Existe capacitación en la protección de zonas hídricas	
	Vinculación Organizativa	Convenios Existentes	Existe acuerdos o convenios	Entrevista al Gerente de la EMAPAO-EP
		Seguimiento y Control	Funciona los acuerdos y compromisos	
		Costos	Tiene un costo la firma de convenios	
		Apertura	Existe apertura a las gestiones de las JAAPS	

**Fuente:** Investigación Entrevista y Encuesta.

**Elaborado:** Autores

### 5.2.11. Análisis y procesamiento de datos

La investigación para la obtención de datos de fuente primaria a través de las encuestas y entrevistas se aplicaron a los prestadores de servicios de agua comunitarios como son las JAAPS que representa a la ruralidad y al Gerente de la EMAPAPO-EP quien representa a la gestión pública; las variables son de tipo cualitativa y cuantitativa porque miden, cualidades atributos y cantidades porcentuales.

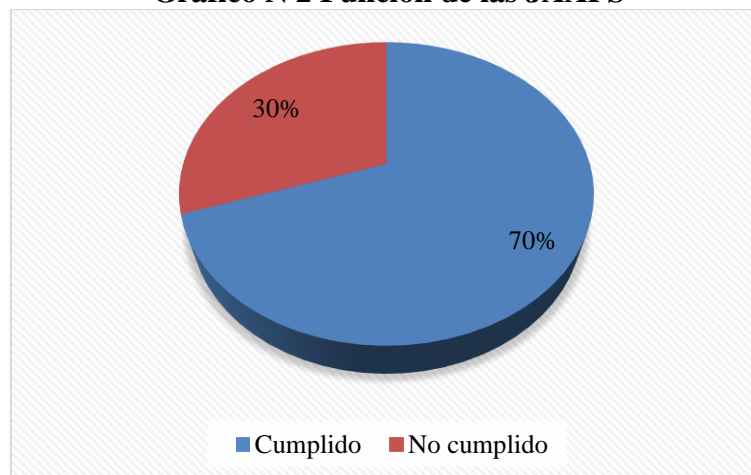
Luego se procedió a realizar la recopilación de información, procesamiento e interpretación de datos relacionados con la investigación.

### 5.2.12. Variable responsabilidades y obligaciones

La Información a través de la investigación de campo se ha identificado que las instituciones de incidencia en la gestión, funcionamiento y cumplimiento de la razón de existencia de los prestadores de agua. Las percepciones de las Juntas sobre las asignaciones de roles y responsabilidades, se dan a continuación.

#### 1. ¿La Junta, ha cumplido con la función de la dotación permanente de los sistemas de agua potable y alcantarillado?

Gráfico N 2 Función de las JAAPS



**Fuente:** Encuesta JAAPS

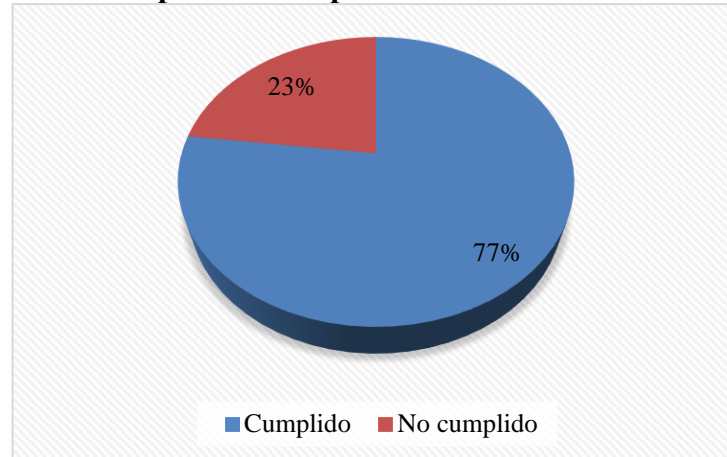
**Elaborado:** Autores

De acuerdo a la investigación el cumplimiento de los de la dotación alcanza un 70% y un 30% no cumple con la dotación de calidad. Entendiéndose la calidad el servicio permanente sin interrupción alguna. Esto debido a que las juntas que no cumplen no poseen suficiente caudal debido a que su captación es superficial y este cumplimiento se

disminuye en época de verano.

## 2. ¿La Junta, ha cumplido con la responsabilidad de rehabilitación y mantenimiento permanente de los sistemas de agua potable y alcantarillado?

**Gráfico N 3 Percepción de Responsabilidades de las JAAPS**



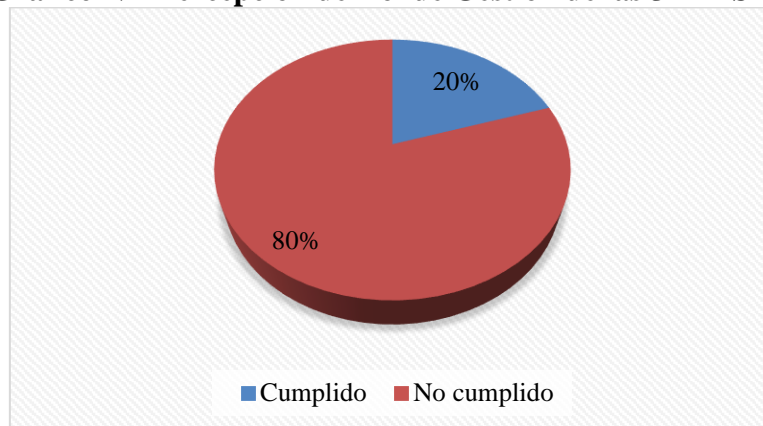
**Fuente:** Encuesta JAAPS

**Elaborado:** Autores

El 77% de las JAAPS señalan consumir con la responsabilidad de la rehabilitación y mantenimiento de los sistemas de agua potable. Estas ocupaciones se desarrollan en el ámbito de los conocimientos acumulados por medio de la vivencia propia en el desempeño del sistema de agua. Pero también el 23% de las JAAPS manifiestan que falta de compromiso de los representantes no se lo ha realizado como es debido. El 100% de las JAAPS manifiestan que se conserva el trabajo comunitario a través de mingas aprobadas en la asamblea.

### 3. ¿La Junta, ha cumplido con el rol de gestionar algún tipo de financiamiento de infraestructura con la EMAPAO-EP?

**Gráfico N 4 Percepción de Rol de Gestión de las JAAPS**



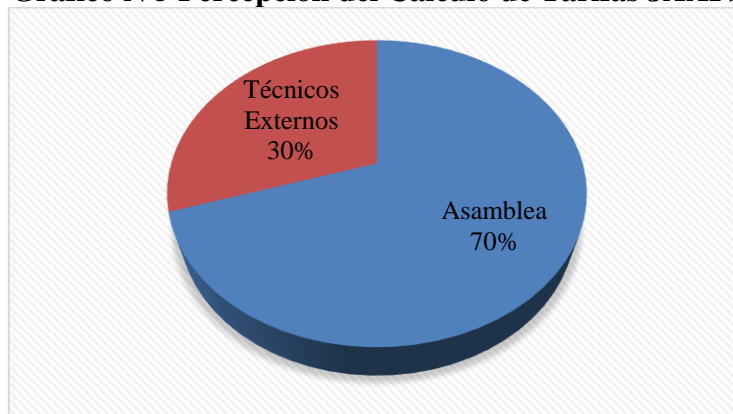
**Fuente:** Encuesta JAAPS

**Elaborado:** Autores

El 20% de los representantes de las Juntas señalan haber cumplido con el rol de gestionar algún tipo de financiamiento de infraestructura con la EMAPAO-EP; esto debido a que existe la hipótesis que la EMAPAO-EP absorba el manejo de sus concesiones de agua; mientras que el 80% de los representantes manifiestan no haber realizado ninguna gestión de financiamiento para la construcción del sistema de agua.

### 4. ¿Cómo calcularon el valor de la tarifa del servicio?

**Gráfico N 5 Percepción del Cálculo de Tarifas JAAPS**



**Fuente:** Encuesta JAAPS

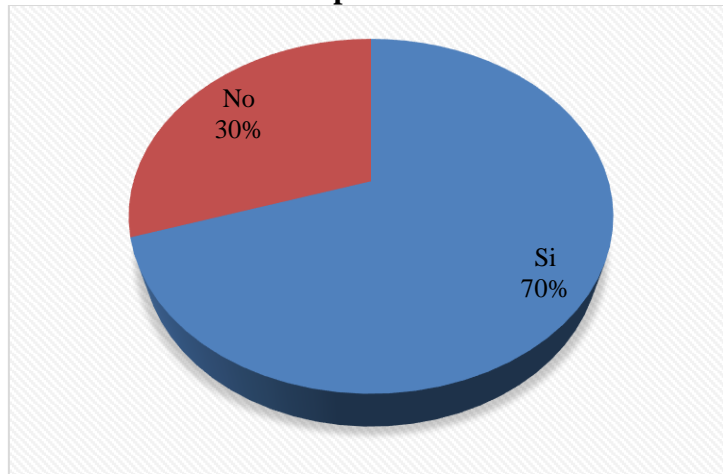
**Elaborado:** Autores

La Tarifa del servicio el 70% de las JAAPS son decretadas mediante asamblea comunitaria, conociendo la realidad de cada una de las comunidades que lo conforman; mientras que un 30% de las JAAPS se apoyan en técnicos externos que verifican los

costos de operación y mantenimiento.

## 5. ¿La tarifa del servicio cubren los costos de operación?

**Gráfico N 6 Percepción de Tarifas-Costos**



**Fuente:** Encuesta JAAPS

**Elaborado:** Autores

En un 30% de las JAAPS manifiestan que la tarifa por el servicio no cubre en su totalidad el costo de operación en ciertos meses, por lo que regularmente para cubrir los costos acceden a los fondos de capitalización. Mientras que el 70% manifiesta que las tarifas por el servicio cubren los costos de operación y mantenimiento.

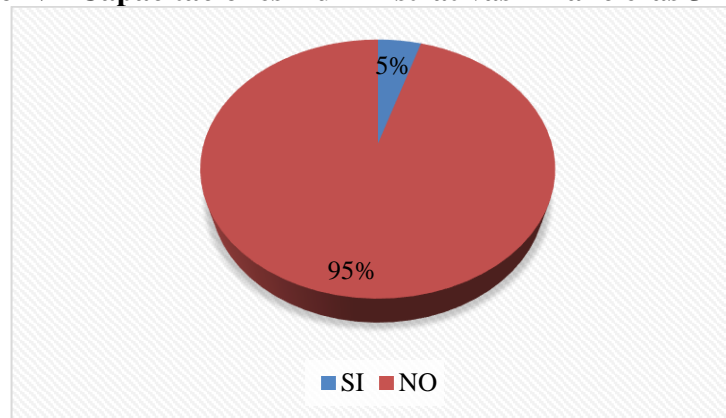
### 5.2.13. Variable apoyo cooperativo

Para que exista una coordinación pública comunitaria es necesaria la compensación Cooperativo en recursos administrativos, jurídicos, técnicos y ambientales entre la EMAPAO-EP y las JAAPS que integran el cantón Otavalo.



## 1. ¿Reciben capacitaciones en aspectos administrativos-financieros por parte de la EMAPAO-EP?

**Gráfico N 7 Capacitaciones Administrativas Financieras JAAPS**



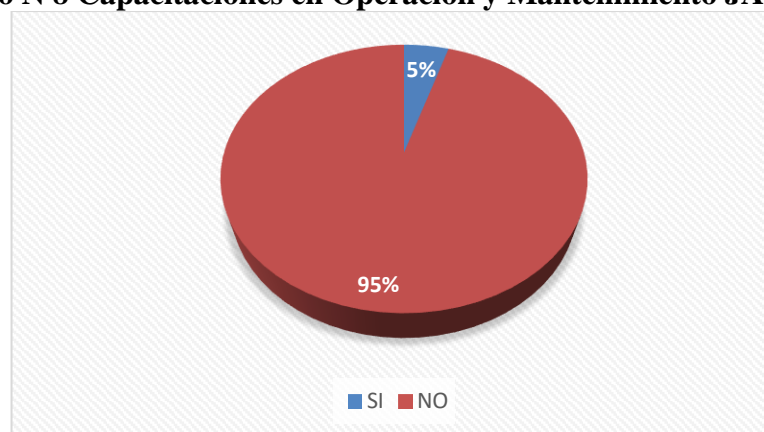
**Fuente:** Encuesta JAAPS

**Elaborado:** Autores

Claramente podemos observar que las JAAPS no reciben capacitación alguna por parte de la EMAPAO-EP, un porcentaje mínimo manifiesta que se han acercado para salir de algún problema administrativo financiero, donde le han ayudado mas no han recibido capacitación.

## 2. ¿Reciben capacitación en operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado por parte de la EMAPAO-EP?

**Gráfico N 8 Capacitaciones en Operación y Mantenimiento JAAPS**



**Fuente:** Encuesta JAAPS

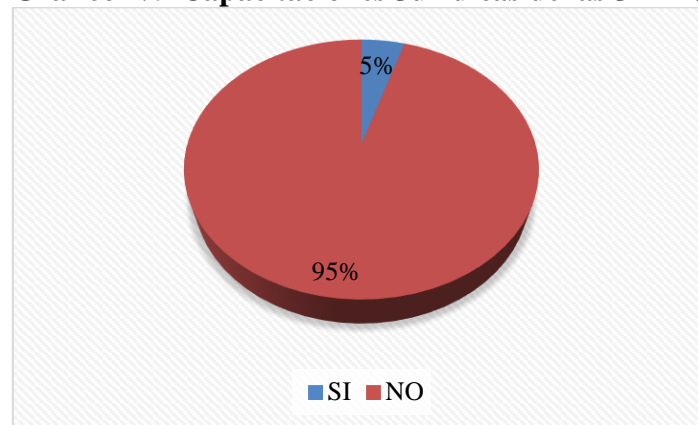
**Elaborado:** Autores

Se puede observar que las JAAPS en un porcentaje mayor no reciben capacitación alguna en la parte operativa y mantenimiento de los sistemas por parte de la EMAPAO-EP.

Mientras que el 5% de las JAAPS manifiesta que se ha recibido apoyo en la parte operativa y mantenimiento de los sistemas, manteniendo la tendencia de que es un acercamiento fortuito.

### 3. ¿Reciben capacitación jurídica por parte de la EMAPAO-EP?

Gráfico N 9 Capacitaciones Jurídicas de las JAAPS



Fuente: Encuesta JAAPS

Elaborado: Autores

En la parte de asesoría jurídica la tendencia de no recibir capacitación por parte de la EMAPAO-EP es continua, las JAAPS que se han beneficiado manifiestan que son acercamientos repentinos que han incurrido para poder ser asesorados mas no capacitados.

### 4. ¿Reciben capacitación en protección de fuentes hídricas por parte de la EMAPAO-EP?

Gráfico N 10 Capacitación en Protección de Fuentes Hídricas JAAPS



Fuente: Encuesta JAAPS

Elaborado: Autores

En la parte del cuidado de las fuentes hídricas del cuidado de los páramos las JAAPS no han recibido capacitación alguna por parte de la EMAPAO-EP, así manteniendo la tendencia de que la intervención de las capacitaciones no se desarrolla dentro del cantón.

#### **5.2.14. Vinculación organizativa**

En esta parte para conocer la vinculación organizativa por parte de las JAAPS con la EMAPAO-EP, se hace la entrevista al Gerente General. Mediante esta entrevista recopilaremos información del lado del prestador público el cuál es el ente que presta el servicio a la parte urbana y a algunas de las cabeceras parroquiales que están a la cobertura. Esta entrevista se realiza en aspectos que se detallan a continuación:

**Tabla N 3. Entrevista**

<b>VARIABLE</b>	<b>¿Cómo calificaría la gestión de los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?</b>	<b>¿Cómo es la apertura de la EMAPAO con respecto a las gestiones de los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?</b>	<b>¿Cómo la EMAPAO ha intervenido en las actividades organizadas por los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?</b>	<b>Para afianzar la relación pública comunitaria la EMAPAO ¿cuenta con un modelo de gestión?</b>	<b>¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo de gestión que refuerce la relación público comunitario de agua potable y saneamiento?</b>
<b>RESPUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Existe una deficiencia Técnica</li> <li>b. Costos de Operación no cubren sus necesidades</li> <li>c. Poco interés por parte de los Dirigentes</li> <li>d. No transparentan sus recursos</li> <li>e. Desvían fondos a actividades secundarias</li> <li>f. Existe un recelo y no transparentan sus problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Totalmente abierto al diálogo, consensos</li> <li>b. Abierto a dar asistencia técnica, legal o de cualquier tipo.</li> <li>c. Firmas de convenios de mancomunidad.</li> <li>d. Dirección Técnica en proyectos de obras.</li> <li>e. Estudios Técnicos</li> <li>f. Análisis de Agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No ha existido acercamientos en aspectos financieros, técnicos.</li> <li>b. No existe una mesa de diálogo</li> <li>c. Las pocas que existen es apoyo en emprendimientos.</li> <li>d. Apoyo con maquinarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si Contamos. Mediante convenios de mancomunidad, enmarcado mediante ordenanza.</li> <li>b. Pero un convenio que abarque a cubrir a todas las JAAPS aún no se ha trabajado.</li> </ul>	<p>Por su puesto. Todas las herramientas que mejoren el manejo del agua en el cantón son bienvenidas.</p>

**Fuente:** Entrevista Gerente EMAPAO-EP

**Elaborado:** Autores

### **5.2.15. Conclusión de las variables**

Los prestadores de servicios comunitarios, tienen bien definido los roles y responsabilidades que tienen con respecto al manejo del agua. Su manejo depende mayoritariamente de la decisión de Asambleas Comunitarias quien es la máxima autoridad dentro de su jurisdicción.

Carecen de un manejo técnico en la administración, financiera, legal y técnico en su manejo y la mayoría de las JAAPS manejan relativamente de manera empírica y no gestionan para contrarrestar estas debilidades dentro las JAAPS; esto con el propósito de mejorar el manejo de los sistemas. Este fenómeno existe por la suposición de que la EMAPAO-EP puedan absorber la administración comunitaria lo cual no permite que la relación pública comunitaria no se consolidada dentro del Cantón.

Las JAAPS necesitan la capacitación en ámbitos administrativos, legales, técnicos, jurídicos y ambientales; pero carecen de estas iniciativas por parte de la EMAPAO- EP, él cual es el órgano más cercano a quienes pueden acudir; pero también esto es debido a que las Directivas de las JAAPS no tienen acercamientos cercanos a la entidad por la suposición antes mencionada. Más bien estas capacitaciones a los que ha podido acudir es a entidades externas como organismos de Control del Estado, organismos no gubernamentales o capacitaciones externas.

Existe un número reducido de las JAAPS que han manejado la administración del agua con una buena gestión y la mayoría hay una deficiencia técnica que va acompañada la parte política, debido a que los dirigentes no tienen apertura para que la EMAPAO EP, pueda dar asistencia técnica y esto conlleva a un mal funcionamiento. A pesar de que la competencia es del GAD Municipal a través de la EMAPAO-EP las JAAPS son en su mayoría cerradas en brindar información técnicos, financieros lo cual no permite que se cumpla esta competencia.

La EMAPAO EP tiene una apertura total en abrirse a un modelo de gestión que afiance esta relación publico comunitario; a pesar de que existe un modelo que permite realizar los convenios mancomunados no existe un modelo de gestión que se enfoque a dar seguimiento a la alianza pública comunitaria; un modelo que permita aún más a dar agua de calidad a todo el cantón Otavalo.

### **5.3. Capítulo III Propuesta modelo de gestión de gestión, en la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo, para integrar la relación pública comunitaria.**

#### **5.3.1. Descripción de la propuesta**

La propuesta consiste en elaborar y entregar a los directivos de la EMAPAO EP un modelo de gestión que permita integrar la relación pública comunitaria entre los prestadores de servicios comunitario de agua representados por las Juntas de Agua y la EMAPAO-EP; mediante una unidad ejecutora dentro de la empresa, que abarque en la atención centrada hacia las comunidades y de esta forma tener una relación efectiva dentro del cantón, siendo precursores en la zona norte del país en tener esta estrategia que abarque a las comunidades rurales de la zona.

Esta unidad ejecutora no ejecutará la administración, operación y mantenimiento de los sistemas comunitarios de agua potable sino su objetivo principal será de brindar los conocimientos y herramientas necesarias para que las Juntas de Agua Comunitarias brinden servicios eficientes y sostenibles de agua para consumo humano.

El modelo de gestión, tiene como fin primordial conseguir una mejora sustancial en la calidad de dichos servicios, mediante la administración eficiente, el manejo técnico de los componentes de los sistemas que garanticen su sostenibilidad y sustentabilidad

El modelo de gestión propuesto para la EMAPAO, consta en conocer la planificación estratégica surgida del análisis de la realidad de la empresa. Luego se propone en realizar un modelo de gestión para la prestación del bien o servicio a través de una empresa pública basándonos en la guía metodológica para la construcción y definición de modelo de gestión de empresas públicas.

Se plantea este modelo de gestión con la cual la empresa va a mejorar en forma fundamental la calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo tanto en la zona urbana como en la parte rural.

#### **5.3.2. Beneficiarios**

Los beneficiarios serán los 43 Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento establecidos en el Cantón Otavalo y el Gobierno Autónomo Descentralizado de

Otavalo mediante la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, que contarán con una herramienta estratégica, como un medio para mejorar la relación entre los prestadores de servicio de agua y saneamiento.

Beneficiarios directos: JAAPS y la EMAPAO-EP

Beneficiarios indirectos: los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Otavalo.

### **5.3.3. Diseño de la propuesta**

#### **5.3.3.1. Modelo de gestión para la prestación del bien o servicio a través de una empresa pública**

El modelo de gestión es el conjunto articulado de actividades que se deben desarrollar en la prestación de un bien o servicio público, con eficiencia, eficacia y calidad. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, "EMAPAO-EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código del Trabajo, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

Este modelo es el resultado de conformar y alinear todos los componentes de la empresa pública para el logro de la misión. Implica la existencia de elementos únicos que deben ser articulados y funcionales a los requerimientos de los usuarios y a la generación de satisfactores de calidad.

**Fase previa:** Diagnóstico, con actores de la situación actual del servicio público.

#### **5.3.4 Cobertura de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo.**

La cobertura que administra actualmente la EMAPAO EP son: toda la ciudad de Otavalo, las cabeceras parroquiales de San Pablo del Lago, Miguel Egas Cabezas (Peguche),

Quichinche y las jurisdicciones de Pataquí y Selva Alegre. Según el catastro de usuarios de la empresa, son en total 14751 los usuarios (medidores de agua) que pertenecen al sistema administrado por la EMAPAO EP, lo que incumbe al 100 % de la población de la urbe y aproximadamente al 30 % de la zona rural del Cantón Otavalo.

### **5.3.5 Cobertura de las Juntas de Agua del Cantón Otavalo**

La administración Comunitaria lo realizan aquellas parroquias rurales del Cantón Otavalo, a través de las Juntas Administradoras de Agua Potable así tenemos:

Parroquia San José de Quichinche con sus Juntas de Agua:

- JAAPyS Gualsaqui
- JAAPyS Regional Panecillo
- JAAP Regional Yanajaka
- JAAP Moras Pungo
- JAAP Cutambi – Guachinguero
- JAAP De Tangali
- JAAP San Juan De Inguincho
- JAAP Cambugan
- JAAP Padre Chupa - Motilon Chupa
- JAAP De Minas Chupa
- JAAP Urcusiqui

Parroquia Selva Alegre con sus Juntas Agua:

- JAAP San Luis De Selva Alegre

Parroquia Miguel Egas Cabezas con sus Juntas de Agua:

- JAAP Quinchuquí Alto
- JAAPyS La Bolsa
- JAAPyS Faccha Llakta

Parroquia San Pablo con sus Juntas de Agua:



- JAAP Regional Sumak Yaku
- JAAP Regional Angla
- JAAP Regional Moras Huayco
- JAAP Imbaburita

Parroquia San Juan de Ilumán con sus Juntas de Agua:

- JAAPyS San Juan de Ilumán

Parroquia San Rafael con sus Juntas de Agua:

- JAAPyS San Miguel Alto
- JAAPyS Cachimuel
- JAAPyS Tocagón
- JAAPyS Huaycopungo
- Empresa Comunitaria de Agua Potable ECAPASR

Parroquia Eugenio Espejo con sus Juntas de Agua:

- JAAP Calpaquí
- JAAP Chuchuquí
- JAAP Cuaraburo
- JAAP Huacsara y Arias Pamba
- JAAP Mojandita de Avelino Dávila
- JAAP Pucará Alto
- JAAPyS Pucará de Velasquez
- JAAPyS Pucará Desaguadero
- JAAPyS Eugenio Espejo

Parroquia González Suárez con sus Juntas de agua y riego:

- JAAPyS González Suárez
- JAAP Pijal Bajo
- JAAP Pijal Alto

- JAAP Mariscal Sucre
- JAAPyS Administradora De Caluquí
- JAAP San Agustín De Cajas
- JAAPyS Eugenio De Cajas
- JAAPyS Inti Huaycopungo

Parroquia San Luis con sus Juntas de Agua:

- JAAP Regional Azama

### **5.3.6 Análisis del modelo de gestión actual**

La administración de agua y saneamiento se realiza a través de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, creado mediante ordenanza quienes brindan este servicio a la población urbana y periurbana del Cantón Otavalo.

Así mismo quienes brindan el servicio y la administración de agua y saneamiento a las partes rurales del cantón son organizaciones comunitarias de derecho público con autonomía, a través de las Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP) quienes son reconocidas legítimamente por la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua aprobada en el 2014.

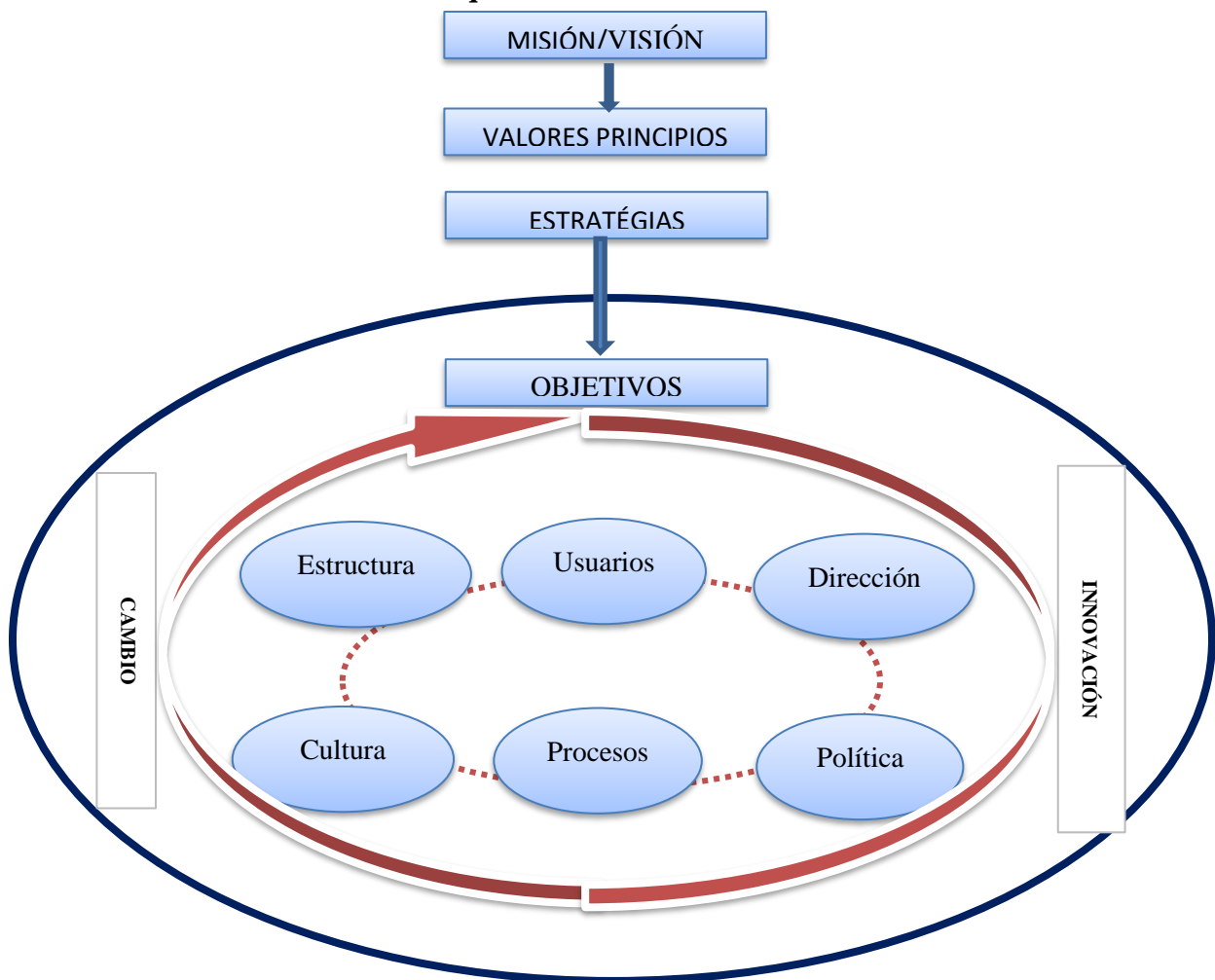
Actualmente en la mayoría de los prestadores comunitarios del Cantón Otavalo, existen algunas debilidades en el manejo administrativo financiero, operativos, ambientales, entre otras. Esto debido a que el manejo que se lo realiza en su mayoría se lo realiza de una manera empírica, generando controversias a los usuarios de cada uno de los sistemas.

La comunicación existente entre la EMAPAO EP y las JAAPS del Cantón Otavalo son infructíferas e ineficaces creando una brecha existente entre las partes, por el cual el acercamiento no lo realizan directamente al órgano competente, sino más bien buscan otras alternativas que faciliten realizar correcciones a las debilidades que existen dentro de los prestadores comunitarios. Por lo que se propone como alternativa de solución la creación de un modelo de gestión que permitirá optimizar la relación pública comunitaria entre los prestadores de servicios de agua y saneamiento del Cantón Otavalo, generando un acercamiento entre lo urbano y lo comunitario eliminando de consigo las problemáticas

existentes en ámbitos administrativo, financiero, jurídico, ambiental y técnico dentro de los prestadores comunitarios. La estrategia necesaria y estipulada es generar la creación de una unidad ejecutora publico comunitario dentro de la EMAPAO EP el cual será un mecanismo de vínculo de un trabajo mancomunado entre los prestadores de agua y saneamiento del Cantón, quien será el encargado de impulsar la realización de eventos de diálogos locales sobre la problemática del sector comunitario de agua potable y saneamiento, con participación de los actores claves donde se visibilice la importancia del trabajo sinérgico la EMAPAO EP y las JAAP.

### 5.3.7. Enfoque sistemático del modelo de gestión

Gráfico N11 Enfoque Sistemático del Modelo de Gestión



**Fuente:** Consejo Nacional de Competencias  
**Elaborado:** Autores

### **5.3.7.1. Misión**

“Brindar servicios de agua potable y alcantarillado, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, con honestidad, preservando el medio ambiente y buen trato a nuestros usuarios, dentro de los estándares de calidad”.

### **5.3.7.2. Visión**

“Ser una empresa organizada con sostenibilidad económica y social, ampliando y mejorando la calidad de la infraestructura básica sanitaria en el sector rural, logrando el bienestar y la confianza de nuestros clientes”.

### **5.3.7.3. Valores**

Los valores corporativos que impulsan en las acciones de la empresa son:

#### **a. Honestidad**

Todo el accionar de la EMAPAO, se desarrolla en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, lo que garantiza el respaldo, la seguridad y credibilidad de la empresa.

#### **b. Equidad**

El accionar de la EMAPAO, promulga el acceso universal a los servicios básicos de agua potable y alcantarillado, por parte de la ciudadanía de todo el Cantón Otavalo, lo cual está promoviendo la inclusión social.

#### **c. Transparencia**

La EMAPAO actúa con claridad y promueve el pleno derecho de la ciudadanía de estar informada del desempeño y accionar de la empresa.

#### **d. Responsabilidad social**

La EMAPAO asume un compromiso solidario con los ciudadanos otavaleños. Considera a sus clientes como personas con plenos derechos sobre los servicios que la empresa presta.

### **e. Respeto**

La EMAPAO manifiesta respeto mediante sus operaciones y acciones, a la ciudadanía de Otavalo, a sus trabajadores y al medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

#### **5.3.7.4. Principios**

Los principios por los cuales se rige el accionar de la EMAPAO, son:

- a) Participación y compromiso de todos los miembros de la EMAPAO.
- b) Gestión basada en procesos y resultados, apoyada en indicadores y sistema de evaluación.
- c) Mejora continua en los procesos, productos y servicios.
- d) Liderazgo y compromiso de la dirección en una gestión de calidad.
- e) Atención prioritaria a la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- f) Cambios en la cultura organizacional y desarrollo organizacional.

#### **5.3.8. Estrategias de cambio de modelo de gestión**

##### **7.3.8.1 Estructura**

Como estrategia para diseñar un modelo de gestión, en la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo, que integre la relación pública comunitaria se creará una unidad ejecutora dentro de la empresa, que se enmarque en la atención hacia las comunidades y de esta forma tener una relación efectiva dentro del cantón para lo cual se propone insertar el organigrama institucional una oficina más en la que trabajará una sola persona.

Unidad Pública comunitaria
----------------------------------

##### **7.3.8.1.1 Estructura Orgánica.**

Para la aplicación de la presente propuesta, "EMAPAO-EP", aprobará el correspondiente orgánico funcional, con los siguientes niveles jerárquicos:

- a) **Nivel Directivo.** - Conformado por el Directorio.
- b) **Nivel Ejecutivo.** - Conformado por la Gerencia General.
- c) **Nivel Asesor.** - Conformado por Auditoría Interna, Asesoría Jurídica y Comunicación

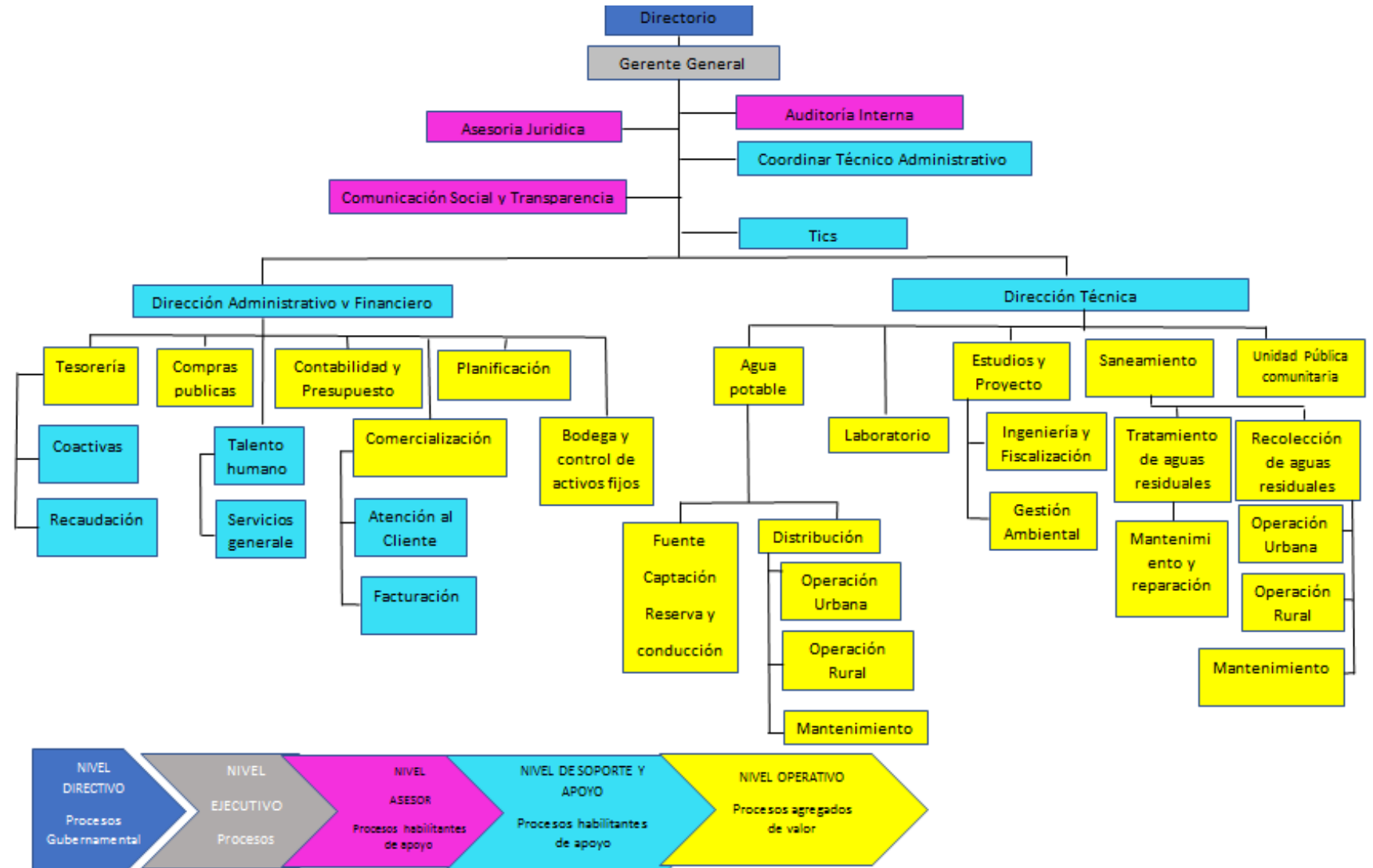
Social y Transparencia

- d) Nivel de Soporte y Apoyo.** - Conformado por la Coordinación Técnica Administrativa, TIC'S, y las direcciones Administrativo Financiero y Técnica
- e) Nivel Operativo.** - Conformado por las Unidades de: Tesorería, Compras Públicas, Talento Humano, Contabilidad y Presupuesto, Planificación, Bodega y control de activos fijos, Comercialización, Agua potable, Laboratorio, Estudio y Proyecto, Saneamiento con sus respectivas oficinas de apoyo y finalmente proponemos la nueva Unidad Pública Comunitaria.

**7.3.8.1.2. Presupuesto anual para la Unidad Pública Comunitaria.**

Sueldo mensual	\$817,00	\$9804,00
Aporte al IESS	\$74,76	\$897,12
Décimo Tercer Sueldo		\$817,00
Décimo Cuarto Sueldo		<u>\$425,00</u>
		\$11943,12

**Gráfico 12 Organigrama EMAPAO EP**



### 7.3.8.2. Usuarios

Las Juntas de Agua se dirigirán a la oficina de Unidad Pública Comunitaria para realizar trámites o requerimientos a la EMAPAO y será esta Unidad quien las tramite y directamente les dé solución a sus necesidades ya que será manejada de manera conjunta, cuyas funciones serán las siguientes:

- Capacitar a las Juntas Administradoras de Agua Potable en temas de su interés y necesidad.
- Planificación del presupuesto Comunitario
- Lograr la cobertura, cantidad, calidad, continuidad y costo adecuado de las Juntas de Agua Potable hacia los usuarios de cada una de ellas.
- Brindar lineamientos que permitan prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

### 7.3.8.3. Dirección

Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción del talento humano, incluyendo la toma de decisiones, supervisión, motivación, comunicación y liderazgo. Para la realización de lo planificado el Gerente General de la EMAPAO, debe tener claro que para dar una respuesta positiva hacia al directorio y los usuarios del servicio de la Empresa Municipal, debe ejercer un liderazgo participativo y fomentar el trabajo en equipo, con la ayuda de una buena comunicación, y motivación. Como técnicas que faciliten el empoderamiento de las Juntas de Agua potable y alcantarillado de Otavalo se propone:

- **Sinceridad y honestidad para crear confianza.** Es fundamental que los usuarios de las Juntas de Agua confíen en la persona que maneje la nueva oficina.
- **Transmitir objetivos claros y compartir/intercambiar ideas** para lograrlos. Esto facilita la comprensión de la meta y va hacer que los usuarios de las Juntas se sientan que forman parte de la estrategia desde el principio, lo cual los fortalece y permite una mayor identificación con lo que se quiere conseguir.
- **Valorar el trabajo comunitario que realizan las Juntas de Agua.** Es muy importante



que la gente se sienta valorada, y esto está íntimamente relacionado con la nueva oficina que debe escuchar y preguntar para guiar a su gente a cumplir las metas fijadas. Debe dar información y conducir a la mejor toma de decisiones.

- **Dar reconocimientos.** Cuando alguien cumple el objetivo es esencial premiarlo por la tarea bien realizada, darle un reconocimiento. Por el contrario, si no se hubiera cumplido la meta, habrá que buscar qué dificultad se presentó en el procedimiento, no hay que culpar a las personas.
- **Realizar feedback permanentemente.** Es importante que los representantes de las Juntas de agua sepan que su trabajo se mira y, por lo tanto, se reconoce cuando se hizo algo bien y se ajusta lo que sea necesario, de manera de poder llegar a la meta en forma eficiente.

#### 7.3.8.4. Cultura

Para los pueblos andinos y para los prestadores de servicios comunitarios el agua es mucho más que un recurso hídrico; desde la cultura del agua manifiestan que el agua es de todos y es de nadie. Pertenece a la tierra y a los seres vivos, incluyendo al ser humano. Se distribuye equitativamente de acuerdo a necesidades, costumbres y normas comunitarias, y según su disponibilidad cíclica.

Desde la visión y experiencia del mundo andino, cualquier plan de acción con relación al agua debe estar orientado a protegerla y conservarla, garantizando su disponibilidad con equidad para asegurar la existencia de todos los seres vivos del planeta. Para ello se debe asegurar y proteger los sistemas hídricos, tanto en su entorno geográfico como en su ciclo natural, consensuando acciones y mecanismos que mantengan la integralidad de los ecosistemas, especies animales, vegetales y la vida de las comunidades con dignidad, y recreando su identidad cultural.

Desde esta perspectiva las Juntas de Agua del Cantón Otavalo reactivaran costumbres y tradiciones que entrelazaran acciones en pro del trabajo conjunto entre la EMAPAO EP entre las cuales tenemos:

- La siembra y cosecha del agua
- La creación de la escuela del agua
- Yaku Raimy (fiesta del agua)

- Día nacional de prestadores comunitarios
- Purificación de las vertientes sagradas.

#### **7.3.8.5. Procesos**

Cumpliendo con el objetivo seis de la agenda 2030 de garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos, así como lo que menciona en COOTAD “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales realizarán alianzas con los sistemas comunitarios para gestionar conjuntamente con las juntas administradoras de agua potable y alcantarillado existentes en las áreas rurales de su circunscripción fortaleciendo el funcionamiento de los sistemas comunitarios”.

Este modelo de gestión propone cumplir los procesos ya establecidos por la EMAPAO en cuanto a la prestación de los servicios públicos pero estableciendo alianzas comunitarias, instituyendo mecanismos adecuados de control de calidad y dando un seguimiento oportuno a la administración de los servicios públicos; generando resultados sólidos y oportunos en la prestación de este servicio básico a través de la Unidad Pública Comunitaria.

#### **7.3.8.6. Políticas**

- a) Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, accesibilidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios que ofrece;
- b) Efectuar permanentemente estudios técnicos-económicos-ambientales de proyectos, para cumplir con su finalidad y objetivos;
- c) Actuar con eficiencia, eficacia y efectividad en la producción, distribución y comercialización de los servicios que brinda, haciendo énfasis en preservar el medio ambiente y las fuentes hídricas aprovechables;
- d) Aplicar principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, para definir las tarifas de sus servicios, propiciando que los costos ambientales se integren a los costos de producción;
- e) Emplear criterios económicos, financieros y de servicio en la gestión empresarial;
- f) Alcanzar los estándares más altos de calidad mediante la instauración de un sólido sistema

de Gestión de Calidad;

- g) Participar en los Concejos de las cuencas hidrográficas, según su competencia;
- h) Capacitar a su personal y mantener una equidad remunerativa;
- i) Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- j) Usar productos ambientalmente aceptables;
- k) Manejar en forma transparente y responsable los recursos empresariales;
- l) Otorgar los servicios a otras jurisdicciones, siempre que exista un convenio de mancomunidad;
- m) Realizar y controlar las descargas de aguas residuales con un manejo técnico ambiental y ecológicamente sostenible;
- n) Adquirir financiamientos que no lesionen su estructura empresarial.

### **7.3.9. Objetivos**

- a) Planificar, gestionar y entregar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y afines de calidad, para garantizar la salud de los habitantes del cantón Otavalo;
- b) Operar y mantener en forma eficiente los sistemas de agua potable y alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que administra;
- c) Coordinar con otras instituciones públicas u organizaciones sociales o comunitarias, acciones para contribuir con la preservación, protección y conservación del entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables.
- d) Aplicar en la gestión empresarial criterios económicos-financieros y de servicio;
- e) Determinar las tarifas por la prestación del servicio público de agua potable, alcantarillado y otras actividades conexas, aplicando los principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, que le permitan brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad;
- f) Participar, auspiciar y ejecutar sola o de manera conjunta, en proyectos de su competencia promovidos por las comunidades urbanas y rurales.

- g) Implementar sistemas de gestión de calidad que le permitan evaluar e implantar correctivos para lograr eficiencia, eficacia, y efectividad en el desarrollo de sus actividades;
- h) Implementar modelos para la administración del talento humano, considerando su capacitación y equidad remunerativa;
- i) Crear un ambiente laboral adecuado a través de incentivos que permitan el crecimiento personal y laboral procurando el cumplimiento de los indicadores de gestión;
- j) Impulsar la participación ciudadana para la consecución de los objetivos institucionales.

### **5.3.10. Control**

#### **5.3.10.1. Perspectiva para medir la estrategia**

Los objetivos estratégicos que se han planteado para la unidad ejecutora público comunitario son los que se ajustan a las necesidades de acuerdo al diagnóstico, lo cual se centra específicamente en el apoyo cooperativo y de vinculación los cuales se plasman en el mapa estratégico.

#### **5.3.10.2. Perspectiva administrativo financiero**

La Unidad Ejecutora Público Comunitaria en la parte administrativa tiene los siguientes objetivos;

- a) Lograr una coordinación, organización, control e interrelación efectiva dentro de la EMAPAO EP que aproveche como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- b) Generar una participación, compromiso y motivación que generaren una satisfacción entre los prestadores de servicios de agua y saneamiento.

#### **5.3.10.3. Perspectiva jurídica**

Se consideran los siguientes objetivos jurídicos.

- a) Brindar asesoría Jurídica oportuna, con credibilidad, eficacia y certidumbre jurídica.
- b) Representar y defender judicialmente a la unidad ejecutora en los litigios que éste demande o sea demandado.

#### 5.3.10.4. Perspectiva técnica

Los objetivos de esta variable se detallan a continuación.

- a) Proporcionar apoyo técnico, catalizar el cambio y crear capacidad institucional eficaz y sostenible.
- b) Trabajar en alianzas sólidas donde sea necesaria una acción conjunta.

#### 5.3.10.5. Perspectiva ambiental

- a) Manejar la conflictividad socio ambiental a través de la incorporación de los enfoques de la participación ciudadana, e interculturalidad.
- b) Trabajar en el cuidado, el uso y la optimización del agua y saneamiento.

Para complementar el modelo de gestión propuesto también se aplicará el modelo CIMA Conocer, Innovar, Medir y Actuar; de manera sistémica e integral conformado por subsistemas o módulos que se encuentran interrelacionados entre sí.

#### 5.3.11. Modelo CIMA

##### 5.3.11.1. Primera estrategia: Conocer

Conocer a la propia empresa	Conocer el entorno	Conocer al consumidor	Conocer a la competencia
<p><b>¿Qué produce, cómo lo produce y quién lo produce?</b></p> <p><b>¿Qué produce?</b> Agua potable y Saneamiento</p> <p><b>¿Cómo lo produce?</b> El agua es un recurso natural que sigue procesos para potabilizar.</p> <p><b>¿Quién produce?:</b> Prestadores de agua y saneamiento.</p>	<p><b>¿Cuál es la tendencia del mercado?</b></p> <p>Usar agua potable y de saneamiento de calidad. Los cuales están tomadas en cuenta en la en los objetivos de desarrollo sostenible PDS 2030 en la Agenda de la Organización de las Naciones Unidas ONU.</p>	<p><b>¿Cuáles son sus preferencias y sus tendencias?</b></p> <p><b>preferencias</b> Servicio continuo</p> <p><b>Tendencias:</b> Consumir agua potable y de saneamiento de calidad.</p>	<p><b>¿Dónde está la competencia?</b></p> <p>No tiene competencia por ley. La LORHUA manifiesta que los únicos proveedores de este servicio son público y comunitario.</p>
<p><b>¿Quiénes son sus empleados y colaboradores?</b></p> <p>Personal de la empresa EMAPAO y personal de la Junta de Agua según consta en las leyes</p>	<p><b>¿Qué oportunidades y amenazas se pueden identificar en el micro y macro ambiente?</b></p> <p><b>Oportunidades:</b></p>	<p><b>¿Cuáles son sus necesidades?</b></p> <p>Necesidad fisiológica y de Cobertura. Muchas comunidades son muy lejanas y el acceso a recibir</p>	<p><b>¿Quién es la competencia?</b></p> <p>La LORHUA manifiesta que los únicos proveedores de este servicio son público y comunitario. Publico las municipalidades y comunitario las Juntas u</p>

<p>estipuladas en la LORHUA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de vertientes naturales de agua</li> <li>- Asesoría externa</li> <li>- Apoyo del Gobierno en temas de agua</li> <li>- Convenios con ONGS</li> </ul> <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La desconfianza de los representantes de las juntas de agua</li> <li>-Bajo presupuesto</li> <li>- Sequías de las vertientes</li> <li>- Injerencia política</li> <li>- Deficiente cultura de pago</li> </ul>	<p>agua y saneamiento de calidad se ve obstaculizado por la ubicación geográfica.</p>	<p>organizaciones comunitarias.</p>
<p><b>¿Cuál es su cadena de valor?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación</li> <li>- Conducción</li> <li>- Potabilización</li> <li>- Reserva</li> <li>- Distribución</li> </ul>			<p><b>¿Qué hace la competencia?</b></p> <p>No tiene competencia por ley. La LORHUA manifiesta que los únicos proveedores de este servicio son público y comunitario</p>
<p><b>¿Qué recursos son los que le dan valor estratégico a la empresa?</b></p> <p>El Recurso Humano Equipos Maquinaria Recurso Ambiental</p>			<p><b>¿Cómo produce la empresa?</b></p> <p>No tiene competencia por ley. El estado es el único proveedor de agua potable y saneamiento a través de gobiernos descentralizados y gobiernos comunitarios.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus principales fortaleza y debilidades?</b></p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios firmados</li> <li>- Apoyo del estado en aspectos de agua como servicio básico</li> <li>- Predisposición de las partes</li> <li>- Autonomía administrativa</li> </ul> <p><b>Debilidades:</b></p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional no inclusiva</li> <li>- Mecanismos de comunicación deficientes</li> <li>- Ausencia de programas de formación y capacitación profesional.</li> <li>- Falta de asistencia técnica en ámbito administrado, técnico, jurídico y ambiental.</li> </ul>			
--	--	--	--

### 5.3.11.2. Segunda estrategia: Innovar

Respecto a su organización	Respecto a su entorno	Respecto a su producto y/o servicio	Respecto a su mercado
<p><b>¿Dónde está y hacia dónde va la empresa?</b></p> <p><b>Donde está:</b> Aceptación desfavorable entre los prestadores de servicio de agua y saneamiento</p> <p><b>Donde va la empresa:</b> Afianzar la comunicación y cerrar la brecha existente entre lo público y comunitario.</p>	<p><b>¿Cómo incluir a la comunidad en las metas de la compañía?</b></p> <p>Con una unidad ejecutora que atienda exclusivamente las necesidades de la comunidad.</p>	<p><b>¿Cómo rediseñar los productos y/o servicios?</b></p> <p>Con la implementación de un modelo de gestión confiable e inclusivo</p>	<p><b>¿Cómo adelantarse a la competencia de manera responsable?</b></p> <p>No tiene competencia pero se podría ser un ejemplo claro para otros cantones.</p>
<p><b>¿Cómo romper paradigmas tradicionales de la organización y producción?</b></p> <p>Con un nuevo modelo de Gestión</p>		<p><b>¿Qué se puede hacer mejor?</b></p> <p>Que exista una comunicación efectiva entre los prestadores de servicios.</p>	
<p><b>¿Cómo generar un mayor valor económico, social y ambiental?</b></p> <p>Con un nuevo modelo de gestión integral e inclusivo</p>		<p><b>¿Cómo mejorar la manera de hacer las cosas?</b></p> <p>Mediante una atención con la unidad ejecutora</p>	

### 5.3.11.3. Tercera estrategia: Medir

Operatividad y rentabilidad	Efectividad	Actividades	Satisfacción del cliente
-----------------------------	-------------	-------------	--------------------------

<p><b>¿Cómo medir los gastos tales como: agua, cuánto de electricidad, cuánto de materias primas y, desde luego, cuántos residuos genera la compañía?</b> Mediante la planificación presupuestaria y liquidación.</p>	<p><b>¿Cómo medir si aumentó la fidelización de los clientes?</b> Por medio de encuestas de satisfacción</p>	<p><b>¿Cómo medir la eficiencia y la eficacia de la empresa (Competitividad)?</b> <b>Eficiencia.</b> Con el % de metas cumplidas en un periodo <b>Eficacia:</b> Con la utilización correcta de los recursos.</p>	<p><b>¿Cómo medir el grado de satisfacción de los clientes a través de la aplicación de encuestas?</b> Utilizando preguntas de satisfacción en las encuestas.</p>
<p><b>¿Cómo cuantificamos el uso de los recursos naturales, humanos y financieros necesarios para la operación de la empresa?</b> - Utilizando una buena contabilidad auditada - Aceptación por parte de los usuarios en la rendición de cuentas.</p>	<p><b>¿Cómo medir el incremento de la facturación?</b> Por medio del aumento de usuarios y el incremento representado en el flujo de caja.</p>	<p><b>¿Cómo medir la capacidad de la empresa?</b> Por medio de su cobertura y la prestación permanente del servicio.</p>	<p><b>¿Qué herramientas de medición de satisfacción de clientes se pueden aplicar con éxito?</b> Implementando un buzón de sugerencias y quejas.</p>
<p><b>¿Cómo medimos la rentabilidad de la empresa?</b> Por su auto sustentabilidad</p>	<p><b>¿Cómo medir el desempeño de los colaboradores?</b> A través de encuestas de satisfacción de los usuarios.</p>	<p><b>¿Cómo medir la productividad de la empresa?</b> Servicios Producidos)/(Recursos Utilizados</p>	
	<p><b>¿Cómo medir la rotación de colaboradores?</b> A través del número de rotación del personal en un periodo comprendido entre 4 y 2 años.</p>	<p><b>¿Cómo medir el valor de un producto?</b> Mediante tarifas que cubran los costos de producción.</p>	
	<p><b>¿Cómo debe evaluarse el impacto que tiene la empresa en la comunidad, municipio, estado y país?</b> A través de encuestas y en la aceptación de la rendición de cuentas.</p>	<p><b>¿Cómo medir la facturación media?</b> Sistema integrado en cada una de los prestadores de servicios.</p>	
		<p><b>¿Cómo medir la tasa de éxito en ventas?</b> Mediante tarifas que cubran los costos de producción y el</p>	



		incremento de los usuarios	
--	--	----------------------------	--

#### 5.3.11.4. Cuarta estrategia: Adaptar, Adoptar, Aprender y Actuar

Adaptar	Adoptar	Aprender	Actuar
<p><b>Adaptar las operaciones para que lo que se ha aprendido durante la investigación y la innovación genere valor en la empresa.</b></p> <p>Adaptar la unidad ejecutora a un mecanismo de comunicación entre lo público y comunitario, cumpliendo roles y responsabilidades que se ejecuten dentro de la unidad.</p> <p>Se debe adaptar el manejo integral y mancomunado de la alianza público comunitario manejado en Centro de Apoyo a la Gestión Rural de Agua Potable (CENAGRAP) Cañar.</p>	<p><b>Adoptar una visión hacia el futuro y contemplar a la empresa en el tiempo.</b></p> <p>La visión es que se aplique el modelo de gestión propuesto y que continúe dentro de los periodos posteriores.</p> <p>Adoptar el modelo exitoso y único en el país el Centro de Apoyo a la Gestión Rural de Agua Potable (CENAGRAP)</p>	<p><b>Aprender de éxitos y fracasos. Reconocer al equipo por hacer bien las cosas y, cuando no las haga bien, aprender de los errores.</b></p> <p>Centro de Apoyo a la Gestión Rural de Agua Potable (CENAGRAP) Es la primera alianza pública comunitaria en el Ecuador que brinda apoyo y servicios para la gestión del agua potable y el saneamiento de la zona rural y periurbana, del sistema de agua rural de Cañar.</p>	<p><b>Actuar y tomar decisiones de manera proactiva.</b></p> <p>Todos los integrantes de esta unidad deberán tomar decisiones que beneficien a los sectores rurales enfocados en los lineamientos preestablecidos.</p> <p>La solidaridad, un mecanismo de trabajo con pensamiento colectivo e integral lo que garantiza un desarrollo equitativo y sostenible</p> <p>Eficiencia y eficacia en la gestión del servicios públicos agua, de forma descentralizada y autónoma, permitiendo obtener mejores resultados en tiempos cortos y cumplir las metas de acuerdo a los objetivos.</p>
	<p><b>Adoptar las mejores prácticas de empresas respetables</b></p> <p>EL CENAGRAP su innovación radica en un modelo de gestión que busca garantizar la sostenibilidad de los sistemas comunitarios de</p>	<p><b>Aprender de los clientes, la competencia y sus clientes</b></p> <p>El CENAGRAP ha logrado suministrar el recurso de forma eficiente, constante</p>	

	agua apuntalado bajo tres pilares fundamentales: Alianzas que promueven la sostenibilidad de los servicios, mediante la unión de esfuerzos, la multiplicidad de recursos y la priorización de necesidades con una mirada colectiva. Eliminando la burocracia en el manejo del recurso.	y con una alta calidad a todos los habitantes, promoviendo el derecho al agua segura e impulsando la protección de las fuentes hídricas.	
--	--	--	--

### 5.3.12. Mapa Estratégico de la Unidad Público Comunitaria

Para la realización del mapa estratégico se tomaron en cuenta las perspectivas establecidas dentro del diagnóstico específicamente de las necesidades que surgieron en la encuesta por parte de los prestadores de agua comunitario y estas se fundamentan en fundamentado como base el apoyo cooperativo, el resultado del análisis antes indicado se muestra el siguiente gráfico.

**Gráfico 13 Mapa Estratégico Unidad Público Comunitario**



### **5.3.13. Modelo de convenio Comunitaria entre la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP y los prestadores comunitarios de agua y saneamiento del cantón Otavalo**

#### **CONVENIO DE ALIANZA PÚBLICO COMUNITARIA ENTRE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO EMAPAO-EP Y LOS PRESTADORES COMUNITARIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN OTAVALO A TRAVÉS DE LA UNIDAD EJECUTORA.**

##### **CLAUSULA 1. BASE LEGAL**

###### **1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**Art. 226.-** Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 314.-** El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

**Art. 315.-** El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

###### **2. LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA.**

**Art. 7.- Actividades en el sector estratégico del agua.-** La prestación del servicio público del agua es exclusivamente pública o comunitaria.

**Art. 43.- Definición de juntas administradoras de agua potable.-** Las juntas administradoras de agua potable son organizaciones comunitarias, sin fines de lucro, que

tienen la finalidad de prestar el servicio público de agua potable. Su accionar se fundamenta en criterios de eficiencia económica, sostenibilidad del recurso hídrico, calidad en la prestación de los servicios y equidad en el reparto del agua.

**Art. 49.- Autonomía de gestión y suficiencia financiera.-** Las organizaciones que forman los sistemas comunitarios de gestión del agua, juntas de agua potable y juntas de riego mantendrán su autonomía administrativa, financiera y de gestión para cumplir con la prestación efectiva del servicio y el eficaz desarrollo de sus funciones, de conformidad con la ley.

Para el cumplimiento de sus fines, los sistemas comunitarios, de gestión del agua, administrarán los valores de las tarifas que recauden y los demás que les correspondan de conformidad con la Ley y su Reglamento.

**Art. 50.- Fortalecimiento, apoyo y subsidiaridad en la prestación del servicio.-** El Estado, en sus diferentes niveles de gobierno y de acuerdo con sus competencias, ¡fortalecerá a los prestadores del servicio de agua; sean estos públicos o comunitarios, mediante el apoyo a la gestión técnica, administrativa, ambiental y económica, así como a la formación y cualificación permanente de los directivos y usuarios de estos sistemas

### **3. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA DESCENTRALIZADO**

**Art. 3.- Principios.** - El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios: c) **Coordinación y corresponsabilidad.** - Todos niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos.

Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos.

**Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.** - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley; d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado.

### **4. LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS**

**Art. 10.-** El Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa.

Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

**Art. 11.- Deberes y Atribuciones del Gerente General.** - El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones: 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública; 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio; 3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio.

## **5. ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO**

**Art. 1.- CONSTITUCIÓN.-** Créase, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, "EMAPAO-EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se registrará principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código del Trabajo, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

**Art. 7.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.** - Las funciones y atribuciones de la "EMAPAO-EP" son las siguientes: g) Suscribir convenios de mancomunidad con las juntas administradoras de agua potable existentes en el Cantón Otavalo, con la finalidad de fortalecer, brindando asesoramiento técnico, capacitación, análisis de laboratorio de agua y otros dentro de su competencia

### **CLAUSULA 2. OBJETO**

El presente convenio de alianza público comunitaria tiene por objeto lo siguiente: Establecer relaciones de cooperación, apoyo cooperativo y vinculación organizativa entre la EMAPAO EP y las JAAPS del Cantón Otavalo.

### **CLAUSULA 3. COMPROMISO DE LAS PARTES**

#### **a) De la EMAPAO EP**

- i. Ser vínculo de comunicación entre las partes;
- ii. Organizar cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, escuelas de agua para los prestadores de servicios en temas de la administración del recurso hídrico;
- iii. Atender directamente los requerimientos que las JAAPS soliciten y dar una pronta respuesta;
- iv. Facilitar asesoramiento y apoyo cooperativo en ámbitos de administrativos, financieros, técnicos, jurídicos, ambientales; y de demás que las JAAPS requieran;
- v. Mantener informado de cambios legales dentro del ámbito de agua y saneamiento;
- vi. Realizar concursos para incentivar las buenas prácticas de administración, operación y mantenimiento de las JAAPS.
- vii. Buscar estrategias para las buenas prácticas de administración, mantenimiento y operación del recurso hídrico;

- viii. Buscar alianzas con estamentos del Estado y otras instituciones para mejorar la calidad de servicios de las JAAPS del cantón Otavalo;
- ix. Presentar informes de avance de los convenios establecidos, y,
- x. Demás que beneficie la relación público comunitaria.

**b) De las Juntas de Agua del Cantón Otavalo.**

- i. Brindar información que la EMAPAO EP requiera para ejecución de proyectos;
- ii. Participar activamente en cursos, talleres, capacitaciones, conferencias, escuelas de agua organizadas por la EMAPAO EP; y,
- iii. Demás que garantice el mejoramiento de la administración de las JAAPS

**CLAUSULA 4. PLAZO**

El presente convenio de alianza público comunitario tendrá una vigencia del periodo de administración en curso de la EMAPAO EP, pudiendo ser renovado con el periodo de administración subsiguiente.

**CLAUSULA 5. DIVERGENCIAS Y CONTROVERSIAS**

Si respecto a las divergencias y controversias existiere las partes por mutuo acuerdo concertarán la terminación del convenio.

**CLAUSULA 3. ACEPTACIÓN**

Las partes libre y voluntariamente declaran expresamente su aceptación a todas y cada una de las cláusulas que anteceden y firman en tres ejemplares de igual valor.

Otavalo, fecha de firma de convenio

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
OTAVALO EMAPAO EP**

**JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO**

## CONCLUSIONES

1. El marco teórico utilizado en el presente trabajo de titulación está basado en las leyes y reglamentos de la constitución de la República del Ecuador especialmente en lo que se refiere a la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua y las teorías pertinentes al modelo de gestión con sus etapas; planificación, organización, dirección y control con orientación al sector público, estas bases teóricas nos han dotado de información científica existente sobre el tema, nos han orientado en el desarrollo del trabajo dándole validez ya que demuestra las teorías que apoyan este trabajo y en esta medida los resultados pueden generalizarse es decir que los otros Gobiernos Autónomos Descentralizados podrían tomar como base este modelo de gestión y aplicarlo en sus empresas de agua potable y alcantarillado.

En este caso se realizó un marco teórico que incluye todos los temas pertinentes, que sirvieron de gran utilidad para realizar la propuesta ya que incluye términos y conceptos referentes al tema de investigación.

Existe gran cantidad de fuentes de información con la que se puede contar al momento de realizar el marco teórico, páginas como Google Académico, Academic Search, Latindex, Dialnet, DOAJ, WorldCar, Redalyc, Base, Refseek, SciELO, CiteSeer, Journ, ERIC, PLOS, Hindawi, Crossref, PublMed, SSRN, CORE, RePEc, PQDTOPEN, Zenodo, Recolecta, Dblp, SemanticSholar, Redie, OSF, TDX, DataCite, TESEO, CYBERLENINKA, DART, OATD, WORLD, Renati, Figshare, La Referencia, DRYAD, Cybertesis, entre otras. Existen textos virtuales y físicos que también aportaron al desarrollo de la investigación.

2. Desde la promulgación de la Constitución (2008), son muy pocas las alianzas públicas comunitarias implementadas hasta la fecha, lo cual llama la atención, considerando que estas alianzas puede ser una solución a los problemas que vienen acarreado los prestadores comunitarios de agua en Ecuador y de esta manera cumplir con una de las competencias que tiene los organismos estatales descentralizados como son las GADS Municipales que por ley son los encargados de brindar agua de consumo humano a la jurisdicción de su cantón ; sin embargo, en una primera aproximación se puede concluir que el impacto causado por el marco legal que favorece la implementación de estas alianzas no ha logrado influir en su masificación.

Desde la desaparición del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias IEOS (1992), muchas de las JAAP han venido trabajando de manera desamparadas, en la mayoría de las veces sin recibir un acompañamiento y apoyo sostenido por parte de los GADM. Organismos Estatales han tratado de suplir esta desaparición, pero el accionar no ha convencido a los prestadores comunitarios debido a que son más burocráticos de trámite que hacen lento el funcionamiento de los prestadores comunitarios.

La implementación de una alianza público comunitaria es un proceso a mediano y largo plazo, e implica que los GADM deben invertir recursos para acondicionar unidades de acompañamiento y apoyo técnico a los Prestadores Comunitarios de Servicios de Agua de Consumo.

Existe un vacío en la política nacional clara relacionada con la implementación para cubrir esta brecha existente entre lo público y comunitario, debidamente financiada y definida y esquematizada para su implementación y de monitoreo participativo, lo cual de alguna manera ha incidido que los GADM no se sientan comprometidos en impulsar las unidades que coordinen esta problemática dentro de su entorno en su cantón.

No se cuenta con una planificación estratégica que guíe el proceso a seguir para la masificación de las Alianzas Público Comunitario en el Ecuador, y por ende en el Cantón Otavalo con metas de mediano y largo plazo, lo que dificulta integrar la relación público comunitario por el cuál mediante la investigación deseamos cerrar esta brecha entre lo público y lo comunitario con un modelo de gestión acorde a las necesidades de los prestadores de servicios comunitarios, respetando la interculturalidad y las prácticas andinas del cuidado y manejo del agua. Este modelo tiene como propósito guiar la práctica y asegurar que se cumplan los principios básicos que se establecerán dentro de la creación de la unidad ejecutora público comunitario.

3. La construcción de las alianzas público comunitario tiene grandes desafíos, pues durante décadas los GADM y JAAPs participantes han mantenido relaciones muy tensas lo que conlleva a que exista un ambiente de desconfianza mutua entre JAAP y GADM, esto se pudo observar mediante las encuestas los prestadores de servicios comunitarios del Cantón Otavalo y la entrevista mantenida con el Gerente de la Empresa Pública Municipal de Otavalo, lo que bloquea o impide un trabajo entre estos dos actores claves del sector local, e impide lograr que las familias de las poblaciones rurales tengan servicios de agua



potable y saneamiento, de calidad, similares a los de las ciudades, y se cumpla con los preceptos señalados en el Derecho Humano al Agua y Saneamiento.

Frente a esta realidad deberíamos entender los motivos o las causas por las cuales no se ha podido cerrar esta brecha existente más allá del marco legal que es favorable en Ecuador, e identificar las principales barreras u obstáculos. Siendo la causa principal la ausencia de una política que impulse alianzas entre lo público y lo comunitario, ausencia de planes estratégicos de parte de la EMAPAO-EP que abarque a las comunidades rurales dentro del ámbito de su jurisdicción, así como también falta de incentivos monetarios por parte del estado que incentiven a que los GADS implementen estrategias para cerrar esta brecha.

La ausencia del GADS municipal durante años en el sector agua y saneamiento, la especulación inequívoca de los prestadores comunitarios de que por parte del municipio se quiera absorber los caudales de agua y en sí de su administración y no aclaración de la parte financiera de los mismos prestadores comunitarios dificulta entrelazar lazos de trabajo integral entre las partes; quienes dan una opción de empezar a trabajar de una forma integral debido a que existe muchas falencias dentro del manejo en la parte administrativa financiera, ambiental, técnico y jurídico por parte de las juntas de aguas.

4. Finalmente se hace la propuesta de un modelo de gestión basado en la Guía metodológica para la construcción y definición de modelo de gestión de empresas públicas de GAD, que permitirá optimizar la relación pública comunitaria entre la EMAPAO EP y los prestadores de servicios de agua y saneamiento del Cantón Otavalo, generando un acercamiento entre lo urbano y lo comunitario eliminando de consigo las problemáticas existentes en ámbitos administrativo, financiero, jurídico, ambiental y técnico dentro de los prestadores comunitarios. La estrategia necesaria y estipulada es generar la creación de una unidad ejecutora público comunitario dentro de la EMAPAO EP el cual será un mecanismo de vínculo de un trabajo mancomunado entre los prestadores de agua y saneamiento del Cantón, quien será el encargado de impulsar la realización de eventos de diálogos locales sobre la problemática del sector comunitario de agua potable y saneamiento, con participación de los actores claves donde se visibilice la importancia del trabajo sinérgico la EMAPAO EP y las JAAP; como también construir una planificación estratégica que proporcione un marco real y sistemático que permita el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de generar un trabajo

concordado entre los actores. Así como también ser el inicio de un trabajo práctico para la masificación de las de la alianza pública comunitaria, debidamente consensuada con los actores claves, que guíe el proceso a seguir, con metas de mediano y largo plazo, e indicadores de monitoreo participativo. Además, es muy importante la difusión, desde los órganos públicos de control del Estado, de una política nacional sobre la implementación de estas alianzas, debidamente consensuada, financiada y definida el esquema de su implementación y de monitoreo participativo, que incida en el discurso político y en las decisiones de los Gobiernos locales.

## RECOMENDACIONES

1. Recomendamos a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado Otavalo, aplicar el modelo de gestión propuesto ya que se realizó un estudio del problema en todo su contexto y lo que se propone dará una mejor viabilidad al trabajo que la EMAPAO EP y prestadores de servicios de agua y saneamiento del Cantón Otavalo realizan en beneficio del sector urbano y rural. El Modelo de gestión está basado en la Guía metodológica para la construcción y definición de modelo de gestión de empresas públicas de GAD lo que lo convierte en una herramienta óptima y confiable para el fin que se propone lograr.
2. Considerando que la implementación de una alianza público comunitario a través del modelo de gestión propuesto es un proceso a mediano y largo plazo que implica invertir tiempo y recursos para su consolidación, es necesario motivar a la EMAPAO y a los prestadores de servicios de agua y saneamiento a través de incentivos por cada trabajo conjunto realizado puede ser a través de reconocimientos y dependiendo del presupuesto con mayores incentivos.
3. Impulsar la Unidad ejecutora pública comunitaria, que sea el nexo entre las partes, respetando criterios y fomentando el trabajo coordinado, logrando servicios comunitarios sostenibles de agua potable y saneamiento en el sector rural, creando un ambiente favorable para transparentar información necesaria para que la EMAPAO EP pueda conocer sus fortalezas y debilidades con el fin de tener un diagnóstico general y poder actuar en la mejora continua de las juntas de agua.
4. Se recomienda a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado Otavalo construir una planificación estratégica incluyendo a los prestadores de servicios de agua y saneamiento del Cantón para que las alianzas público comunitarios tengan base y sostenibilidad en el tiempo, debidamente consensuada con los actores claves, que guíe el proceso a seguir, con metas de mediano y largo plazo, e indicadores de monitoreo participativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, V. H. (2013). Técnicas e instrumentos de investigación. En L. Herrera , *Tutoría de la Investigación Científica*. (p. 134). Editorial Trillas .
- Acuña, A. P. (2016). LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS . En A. P. Acuña, *LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS* (pág. 12). Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- BAÉZ, J., & PÉREZ , T. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC, Editorial.
- Bañon, R. (1997). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza Editorial.
- Canales Cerón , M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile : LOM. Ediciones .
- CEPAL. (2017). *CEPAL*. EEUU: Cepal.
- Chiavenato, I. (2020). *Innovaciones de la administración : tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México : McGraw-Hill.
- COOTAD. (2010). Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Descentralización. *COOTAD*,
- Constitución de la república del Ecuador (Const.) (2008).
- ENAS. (2012). ENAS. *ENAS*, 1-122.
- ENAS. (2012). Estrategia Nacional Agua y Saneamiento . *ENAS*, 1-122.
- Felcman, I. L. (18 de Septiembre de 2015). NUEVOS MODELOS DE GESTION PÚBLICA: TECNOLOGÍAS DE. *NUEVOS MODELOS DE GESTION PÚBLICA: TECNOLOGÍAS DE*. Buenos Aires, Argentina.
- Fernandez, G. J. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas, nuevas tendencias de management*. España: McGraw-Hill.
- Fernández, M. G. (2018). *Plaificación Estratégica de las Ciudades*. Barcelona: Reverte.
- Güenter, A. S. (2013). Organización social y autogestión del agua. En A. S. Güenter, *Organización social y autogestión del agua* (pág. 22). Quito: Cl.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista digital universitaria*.
- INEC. (2018). *Informe ODS Ecuador*. Quito: La Gasca.
- LOEP, Ley Orgánica de Empresas Públicas. LOEP. (17 de mayo de 2017). *Lexis*. Obtenido de Lexis: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>.
- Martínez, Á. (2018). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo a la

- innovación empresarial. *Innovación*, 42.
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. . México: Pearson Educación .
- ONU. (2010). Organización de Naciones Unidas. *ONU*, 44.
- ONU. (2015). *ods*. EEUU: ONU.
- Ramírez, M. F. (2009). *Las reformas del Estado y la administración*. Antioquia: Instituto de Estudios Políticos,.
- Rebollo Oscar, M. E. (2013). *Hacia una política pública de acción comunitaria: limites y oportunidades*. Barcelona.
- Romero, R. (s.f.). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
- Tejada, Z. A. (2003). *Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la*. Barranquilla: Psicología desde el Caribe.
- Valle, E. Y. (2009). *Metodología de la Investigación*.

## ANEXOS

### UNIVERSIDAD DE OTAVALO

#### ENCUESTA SOBRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE EN EL CANTÓN OTAVALO

Dirigida a los prestadores comunitarios de agua del cantón Otavalo

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre los prestadores comunitarios y los prestadores públicos de agua y saneamiento.

**Instrucciones:** Responda a su criterio y marque con una X la opción que mejor represente su realidad.

#### Variable Responsabilidades y Obligaciones

1. **La Junta, ¿ha cumplido con la función de la dotación permanente de los sistemas de agua potable y alcantarillado?**

SI

NO

2. **¿La Junta, ha cumplido con la responsabilidad de rehabilitación y mantenimiento permanente de los sistemas de agua potable y alcantarillado?**

SI

NO

3. **¿La Junta, ha cumplido con el rol de gestionar algún tipo de financiamiento de infraestructura con la EMAPAO-EP?**

SI

NO

4. **¿Cómo calcularon el valor de la tarifa del servicio?**

Asamblea General

Técnicos Externos

Otros

5. **¿La tarifa del servicio cubren los costos de operación?**

SI

NO

### Variable Apoyo Cooperativo

**1. ¿Reciben capacitaciones en aspectos administrativos-financieros por parte de la EMAPAO-EP?**

SI

NO

**2. ¿Reciben capacitación en operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado por parte de la EMAPAO-EP?**

SI

NO

**3. ¿Reciben capacitación jurídica por parte de la EMAPAO-EP?**

SI

NO

**4. ¿Reciben capacitación en protección de fuentes hídricas por parte de la EMAPAO-EP?**

SI

NO

## ENTREVISTA

Aplicada al Gerente de la EMAPAO

1. ¿Cómo calificaría la gestión de los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?
2. ¿Cómo es la apertura de la EMAPAO con respecto a las gestiones de los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?
3. ¿Cómo la EMAPAO ha intervenido en las actividades organizadas por los prestadores comunitarios de agua potable y saneamiento?
4. Para afianzar la relación pública comunitaria la EMAPAO ¿cuenta con un modelo de gestión?
5. ¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo de gestión que refuerce la relación público comunitario de agua potable y saneamiento?

### Entrevista Gerente EMAPAO EP





**Encuesta Junta de Agua Sumak Yaku**



**Presidente JAAPS SUMAK YAKU**



**Presidente JAAPYSI ILUMAN**

