

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



TESIS:

**Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de
Ayacucho 2019 - 2023**

Para optar el Título Profesional de:

CONTADORA PÚBLICA

PRESENTADO POR:

Bach. Any Mireya CHAVEZ CANGANA

Bach. Rosaura Alida ARIAS QUISPE

ASESOR:

Mg. CPC Víctor Raúl YANCCE ALLCCACO

AYACUCHO - PERÚ

2025

DEDICATORIA

A mi adorable madre, que me ha enseñado que a construir grandes cosas aun en los peores tiempos. A mi estimado padre, aunque su paso por la vida fue corta, puse en práctica todas sus enseñanzas y consejos sobre descubrir mi propósito en la vida. A mis hermanas, por sus ánimos cuando sucumbía en el sueño y por darme energía con los deliciosos postres.

Rosaura A. Arias Q.

A Dios, por concederme la vida. A Bertha y Benjamín, mis adorados padres, por su constante apoyo y amor en cada uno de mis pasos. A mis hermanos; Elizabeth, Noemí, Eliachín, Vilma, Erika y Isabel, por sus consejos, soporte e incondicional amistad. A mis adorados y preciosos hijos Mateo y Rodrigo me motivan a ser mejor persona cada día. A mi adorado esposo Frank por su amor y paciencia. Son quienes me inspiran a creer en mí, a vencer mis miedos y a luchar por mis sueños.

Any Mireya Chávez C.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, elevamos nuestra gratitud a Dios, por la fortaleza y sabiduría que nos brindó durante el desarrollo del presente trabajo.

Así también, a nuestra alma mater, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por habernos acogido en sus aulas durante el transcurso de nuestros estudios de pregrado.

A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y a todos los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad y Auditoría por las enseñanzas impartidas en clase durante nuestra formación profesional.

A nuestros padres por su constante apoyo a lo largo de este camino y por sus ánimos para no rendirnos ante los retos durante el proceso de investigación.

A nuestro asesor de tesis, Mg. CPC. Víctor Raúl Yancce Alccaco, por la confianza depositada en nosotras, su constante apoyo, sus indicaciones, sugerencias y orientaciones imprescindibles durante el desarrollo de la tesis.

Agradecemos al Ing. Zenón Calle, gerente de JUSHMCCA, quien nos permitió conocer la organización que ha sido como una familia, y por compartir con nosotros todos los aspectos técnicos que fueron valiosos para nuestra investigación.

Finalmente, un agradecimiento al Dr. Julio Gómez Méndez y Mg. CPC. Yoniro Ezcurrea Ramírez, docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad y Auditoría, que nos brindó sugerencias, orientaciones y apoyo durante el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar el nivel de relación entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.

La investigación se ejecutó bajo la metodología de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, tipo aplicada, diseño no experimental – longitudinal, método hipotético – deductivo. Se aplicó un cuestionario de 28 preguntas a una muestra de 263 representantes del consejo directivo de las comisiones y comités, y personal administrativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, las respuestas son de escala Likert con 5 opciones, dicho cuestionario fue validado mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach. Además, se empleó guía de análisis documental para el respaldo de la información proporcionada por la parte administrativa de la junta.

Para demostrar las hipótesis de la investigación se empleó la prueba de correlación no paramétrica Spearman. Por tanto, la conclusión fue que, se determinó que el nivel de relación entre rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023 es positiva media, porque $Rho = 0.510$ con un nivel de confianza del 95% y 5% de significancia, ello evidencia que, si los representantes logran mejorar el cumplimiento de la rendición de cuentas, mejoran la toma de decisiones ellos debido que la correlación es directamente.

Palabras clave: rendición de cuentas, toma de decisiones, físico y financiero

ABSTRACT

The present research was conducted with the purpose of determining the level of relationship between accountability and decision making in the Water Users Board of Ayacucho, 2019 - 2023.

The research was executed under the methodology of quantitative approach, correlational level, applied type, non-experimental design - longitudinal, hypothetical - deductive method. A questionnaire of 28 questions was applied to a sample of 263 representatives of the board of directors of the commissions and committees, and administrative staff of the Ayacucho Water Users Board, the answers are Likert scale with 5 options, the questionnaire was validated by expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha. In addition, a documentary analysis guide was used to support the information provided by the administrative part of the board.

The Spearman nonparametric correlation test was used to demonstrate the research hypotheses. Therefore, the conclusion was that, it was determined that the level of relationship between accountability and decision making in the "Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho", 2019 - 2023 is positive average, because $Rho = 0.510$ with a confidence level of 95% and 5% of significance, it evidences that, if the representatives manage to improve the compliance of accountability, they improve the decision making because the correlation is directly.

Keywords: accountability, decision making, physical and financial

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
I. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	18
1.1. Marco histórico	18
1.2. Marco referencial	22
1.3. Marco teórico.....	25
1.3.1 Teorías relacionadas con las variables de estudio.....	25
1.3.2. Rendición de cuentas.	27
1.3.3. Toma de decisiones.....	34
1.4. Marco conceptual	40
1.5. Marco legal	43
II. MATERIALES Y METODOS	47
2.1. Tipo de investigación	47
2.2. Nivel de investigación	47
2.3. Diseño de la investigación	47
2.4. Método de investigación	47
2.5. Población y muestra	48
2.5.1. Población.....	48
2.5.2. Muestra.....	48
2.6. Fuentes de información	49

2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
2.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	50
2.9.	Validez y confiabilidad	51
III.	RESULTADOS	53
3.1.	Resultados descriptivos	53
3.1.1.	Análisis de cuestionario	53
3.1.2.	Análisis documental	67
3.2.	Resultados inferenciales	89
3.2.1.	Prueba de normalidad.....	90
3.2.2.	Contrastación de hipótesis.....	91
IV.	DISCUSION	105
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES.....	110
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
	ANEXOS	117
	Anexo 1: Matriz de consistencia.....	118
	Anexo 2: Operacionalización de variables.....	119
	Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos - cuestionario	120
	Anexo 4: Datos recopilados a través del cuestionario	122
	Anexo 5: Guía de análisis documental para evaluar el cumplimiento (C).	133
	Anexo 6: Validación de expertos	137
	Anexo 7: Estado de situación financiera.....	141
	Anexo 8: Estado de actividades	142
	Anexo 9: Informe de ejecución financiera.....	145
	Anexo 10: Informe de ejecución física	148
	Anexo 11: Resultados de la evaluación de documental de la variable de rendición de cuenta	151

Anexo 12: Resultados de la evaluación de documental de la variable toma de decisiones	152
Anexo 13: Flujograma	153
Anexo 14: Aportes.....	155
Anexo 15: Fotos	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. calificación del nivel de desempeño de las juntas de usuario de agua a nivel nacional	14
Tabla 2. Hitos importantes de la gestión económica del recurso hídrico.....	18
Tabla 3. Hitos importantes de la rendición de cuenta de las Juntas de Usuario de Agua	19
Tabla 4 Evolución de toma de decisiones.....	21
Tabla 5. A nivel internacional.....	43
Tabla 6. A nivel nacional	44
Tabla 7. Población de la investigación.....	48
Tabla 8 Lista de expertos que validaron el cuestionario	51
Tabla 9 Cumplimiento del cronograma de recaudación y depósito del Pago integral del servicio de agua (PISA) por los delegados del Comité.....	53
Tabla 10 Cumplimiento de plazos (5 días del mes siguiente al desembolso) en la presentación de Informes de Rendiciones Económicas por los delegados.	54
Tabla 11 Entrega oportuna de las notificaciones a los delegados sobre desembolsos pendientes de rendición de cuentas tras vencimiento del plazo (a partir del sexto día).	54
Tabla 12 Presentación oportuna de los informes de rendición económica extemporáneos por los delegados según el plazo establecido en la notificación.	55
Tabla 13 Suficiencia de los ingresos por Tarifa de Utilización de Infraestructura Hidráulica Menor para cubrir gastos de operación y mantenimiento.	55
Tabla 14 Integridad de las evidencias en los informes de rendición económica del gasto según el POMDIH.....	56
Tabla 15 Pertinencia de la rendición de gastos con las actividades ejecutadas según el POMDIH.	56
Tabla 16 Corrección oportuna de observaciones en los informes de rendición económica	56
Tabla 17 Dificultades de los delegados para sustentar gastos en actividades de mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica.	57
Tabla 18 Dificultades de los delegados para sustentar gastos en actividades de gestión administrativa.	57

Tabla 19 Ofrece información del avance físico-financiero a los usuarios internos y externos.....	58
Tabla 20 Resultados de la evaluación del avance físico-financiero apoyan para tomar decisiones operativas efectivas.	58
Tabla 21 Supervisión oportuna del avance físico-financiero por el área de OPEMADE y contabilidad.	59
Tabla 22 Cumplimiento de metas físicas y financieras mensuales en el tiempo programado por los delegados.	59
Tabla 23 Planificación colaborativa de actividades multianuales entre la junta, comisiones y comités.....	60
Tabla 24 Cumplimiento de responsabilidades designadas durante la ejecución del plan multianual de inversiones por la junta, comisiones y comités.	60
Tabla 25 Lineamientos y normas establecidas facilitan el cumplimiento del plan multianual de inversiones.	61
Tabla 26 Cumplimiento de los objetivos institucionales: servicio eficiente de suministro de agua, monitoreo y gestión sostenible en el tiempo establecido para usuarios directos.	61
Tabla 27 Planificación eficiente y coordinada de actividades anuales entre la junta, comisión y comité.	62
Tabla 28 Estrategias para enfrentar problemas inesperados y cumplir con los objetivos establecidos.....	62
Tabla 29 Verificación de la capacidad técnica y administrativa de los delegados para ejecutar las actividades asignadas.....	63
Tabla 30 Capacitaciones y asesoramientos de la junta ajustados a las necesidades y dificultades de los delegados para la ejecución de actividades.....	63
Tabla 31 Evaluación de incentivos por el cumplimiento oportuno en la presentación del informe de rendición económica	64
Tabla 32 Aplicación de sanciones por incumplimiento en la presentación del informe de rendición económica según normativa.....	64
Tabla 33 Inspección oportuna de las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica ejecutadas por los delegados por parte de la junta.	65
Tabla 34 Evaluación y comunicación del avance físico-financiero mensual para optimizar el cumplimiento de las actividades programadas.....	65
Tabla 35 Reuniones operativas con los delegados para revisión de informes financieros y coordinación de tareas.....	66

Tabla 36 Propuestas de ajustes a los procedimientos de rendición de cuentas por los delegados en reuniones operativas regulares.....	66
Tabla 37 Fuentes para la evaluación documental vinculado al estado de situación financiera.....	72
Tabla 38 Fuentes de la evaluación documental vinculado a las decisiones estratégicas.	73
Tabla 39 Fuentes de la evaluación documental vinculado al estado de actividades ...	77
Tabla 40 Fuente para la evaluación documental vinculado a las decisiones tácticas.	78
Tabla 41 Fuentes de la evaluación documental vinculado a informe de ejecución físico – financiero.	82
Tabla 42 Fuentes de la evaluación documental vinculado a las decisiones operativas.	83
Tabla 43 Prueba de normalidad	90
Tabla 44 Baremación del grado de correlación	91
Tabla 45 Prueba estadística para la hipótesis general	91
Tabla 46 Correlación de ítems de la variable rendición de cuentas y toma de decisiones	93
Tabla 47 Prueba estadística para la hipótesis específica 1.....	96
Tabla 48 Prueba estadística para la hipótesis específica 2.....	97
Tabla 49 Prueba estadística para la hipótesis específica 3.....	98
Tabla 50 Triangulación de los resultados objetivo general	100
Tabla 51 Triangulación de los resultados del Objetivo específico 1	101
Tabla 52 Triangulación de los resultados del Objetivo específico 2.....	102
Tabla 53 Triangulación de los resultados del Objetivo específico 3.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de toma de decisiones	36
Figura 2 Organigrama de la Junta de Usuarios de Agua.....	45
Figura 3 Cumplimiento de rendición de cuenta	67
Figura 4 Partida de entregas pendientes de rendir neto acumuladas.....	68
Figura 5 Evolución del monto no rendido según el tipo de actividad.	68
Figura 6 Rotación de entrega pendientes de rendir.....	69
Figura 7 Composición de la partida de entregas pendientes de rendir acumulada.....	70
Figura 8 Situación de la presentación de los informes de rendición de cuenta según el momento de su rendición.....	71
Figura 9 Nivel de eficacia de la gestión al cumplimiento de rendición de cuenta y manejo de entregas pendientes de rendir.	72
Figura 10 Nivel de eficacia de la gestión de la planificación de actividades, establecimiento de objetivos y lineamientos.	74
Figura 11 Ratio de transparencia.....	75
Figura 12 Eficacia en el desarrollo de actividades.....	76
Figura 13 Nivel de eficacia de la gestión de transparencia y el desarrollo de actividades	77
Figura 14 Nivel de eficacia de la gestión del establecimiento de incentivos y procedimientos.	79
Figura 15 Ejecución financiera	80
Figura 16 Ejecución física	81
Figura 17 Nivel de eficacia de la gestión entorno a la ejecución físico y financiero. ...	82
Figura 18 Nivel de eficacia de la gestión de seguimiento de la ejecución de gasto y evaluación de actividades de operación.	84
Figura 19 <i>Nivel de eficacia de los indicadores de rendición de cuenta</i>	86
Figura 20 Nivel de eficacia de las dimensiones de rendición de cuenta.	87
Figura 21 Nivel de eficacia de los indicadores de toma de decisiones	88
Figura 22 Nivel de eficacia de las dimensiones de toma de decisiones	89

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la administración del recurso hídrico ha presentado un gran cambio significativo impulsado por un nuevo enfoque, que es la Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH), siendo una respuesta a los problemas relacionados con el agua. La contribución en el aspecto económico de este enfoque abarca en establecer una planificación financiera sofisticada y una gestión eficiente de los ingresos y gastos, requiriendo un enfoque más estratégico para asegurar que los recursos económicos estén adecuadamente asignados a las diferentes actividades relacionadas con la gestión integral de agua (Martínez et al., 2018). Frente a ello, la rendición de cuentas resulta ser una óptima herramienta, ello debido a que es considerada como una obligación que le corresponde a toda aquella persona, organización o entidad a la que se le confiere una responsabilidad, por lo que tiene que dar cuenta del encargo que se le otorgó, debiendo de generar el reconocimiento o consecuencias negativas según sea el caso (Arévalos y et al., 2022). Es importante indicar que, la rendición de cuentas involucra el manejo de información de diversa naturaleza y acciones que deben de efectuar sus demandantes, y se aplican también en la esfera de las organizaciones civiles o sin fines de lucro (Cáceres y Flor, 2022).

En el ámbito internacional, en las organizaciones sin fines de lucro existe una mayor relevancia para desarrollar la rendición de cuentas, pues mediante el análisis de la información e indicadores financieros es posible que se conozca cómo viene siendo utilizado los recursos económicos, si existe eficacia en el desarrollo de actividades y se viene cumpliendo con las metas u objetivos trazados (Gordon, 2011). Dicha situación no es ajena a las organizaciones que gestionan los recursos hídricos, pues la Comisión Económica para América Latina y el Caribe identificó en su jurisdicción un total de 251 proyectos hídricos orientados a diversos ámbitos, entre ellos al aprovechamiento hídrico y riego, pero que también existen dificultades para planificación información financiera y la recaudación de los ingresos, entre otros, que no permiten que se ejerza una óptima toma de decisiones (Saravia, 2022). Dentro de estas dificultades encontramos de modo específico a la rendición de cuenta, en la que se presenta una falta de transparencia en el manejo de los recursos económicos, limitaciones para proporcionar información económica a los usuarios sobre el uso de los recursos y los resultados obtenidos de la gestión y limitaciones en la capacidad técnica para promover una correcta rendición de cuenta; todas estas dificultades

estarían afectando a la correcta toma de decisiones y generando una desconfianza en los usuarios (Dourojeann, et al., 2002).

En el ámbito nacional, en referencia a los operadores de la infraestructura hidráulica orientada a la Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH), se pudo conocer que existen un total de 127 juntas de usuarios de agua, que a su vez están agrupados en 1,582 comisiones de usuarios y una base social de más de 2 millones de productores agrarios empadronados (DOUA-PLANA, 2021).

Estas juntas de usuarios de agua, funcionan con recursos económicos provenientes de los usuarios bajo la modalidad de Tarifa Por Utilizar La Infraestructura Hidráulica Menor, lo que genera la responsabilidad directa de administrar y gestionar eficientemente estos recursos. Sin embargo, a pesar de las mejoras sustanciales en el aspecto económico de la GIRH desde el 2009, se ha identificado que las juntas de usuarios de agua presentan serias dificultades en el manejo operativo y administrativo del sistema de riego. Esta evaluación a nivel nacional, a cargo de la Autoridad Nacional de Agua, reveló que aproximadamente el 70.86% de las juntas de usuarios de agua posee una calificación medio y bajo en su nivel de desempeño (DOUA-PLANA, 2021). Estos hallazgos destacan la importancia de abordar las deficiencias en la gestión operativa y administrativa de las juntas de usuarios de agua.

Tabla 1.
calificación del nivel de desempeño de las juntas de usuario de agua a nivel nacional

Calificación	# OUA	%	
Alto	37	29.13%	
Medio	41	32.28%	70.87%
Bajo	49	38.58%	
TOTAL	127	100%	

Nota: obtenido de DOUA-PLANA (2021)

Lo mencionado anteriormente también es relevante para la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, ya que enfrentan diversas dificultades en cuanto a la rendición de cuentas. Esto se debe principalmente a la delegación de la ejecución de actividades a las comisiones. La existencia de saldos pendientes de rendir sugiere que algunas actividades no han sido documentadas y reportadas adecuadamente. Esto podría generar una brecha en la información financiera de los estados

financieros anuales, como el estado de situación financiera, el estado de actividades y los informes mensuales de ejecución física y financiera. Como resultado, se dificulta obtener una imagen precisa y actualizada del uso de los recursos económicos, lo que impide la toma de decisiones adecuadas.

Existen dos principales causas que generan rendiciones pendientes. En primer lugar, se observó a los mecanismos de supervisión y monitoreo, así como las políticas de transparencia y acuerdos, relacionados con la rendición de cuentas, que no se encontraban adecuadamente adaptados a la realidad. En segundo lugar, la capacidad técnica y administrativa de los delegados requiere fortalecimiento, lo que impacta en su eficiencia y en la capacidad para cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades

Si persisten estas dificultades, la Junta de Usuarios de Agua se enfrentará a una serie de consecuencias negativas en relación con la toma de decisiones. La falta de rendiciones de cuentas adecuadas impedirá que tenga un conocimiento completo sobre la eficacia del desarrollo de las actividades, la correcta utilización de los recursos económicos, el progreso de la ejecución financiero y físico, y la viabilidad futura de la organización. Este desconocimiento limitará la capacidad de tomar decisiones óptimas; es decir, maximizar los resultados deseados, minimizar los riesgos, implementar oportunamente mejoras y alcanzar las metas y objetivos establecidos. Todo esto tendrá un impacto directo en la calidad del servicio. Es crucial abordar este problema para garantizar una toma de decisiones informada y eficiente.

Es preciso manifestar que, por medio de esta investigación, se buscó contribuir con información relevante respecto a las variables de estudio; que a su vez permitió plantear una serie de sugerencias que podrían ser tomadas en consideración por los interesados de dicha Junta de Usuarios de Agua y les permita ejercer una mejor toma de decisiones. Esto contribuirá a reducir las deficiencias en la rendición de cuentas y proporcionará información financiera y física más completa, contribuyendo a una mejor toma de decisiones.

Por todo ello, surge la necesidad de llevar a cabo el presente estudio, el mismo que tiene como finalidad responder a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la rendición de cuentas se relaciona con la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023? Problemas específicos: a) ¿Cuál es el nivel de relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones

en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho? b) ¿Cuál es el nivel de relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho? c) ¿Cuál es el nivel de relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho?

Además, se tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. Siendo así los objetivos específicos: a) determinar el nivel de relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégicas de la Junta de Usuarios de Agua. b) determinar el nivel de relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho y c) determinar el nivel de relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Se tuvo como hipótesis general que, existe relación positiva significativa entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. Y las hipótesis específicas: a) existe relación positiva significativa entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. b) existe relación positiva significativa entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho y c) existe relación positiva significativa entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Finalmente, la investigación tuvo gran relevancia en diversos ámbitos, siendo los siguientes: En el ámbito teórico, se evidencio desde diversas fuentes bibliográficas, brindándole de este modo un respaldo teórico-científico a las variables de estudio. A su vez, al ser un estudio muy poco abordado en el ámbito nacional y sobre todo local, lo cual lo convierte en un antecedente valioso para futuros investigadores. En el ámbito práctico, también presentó gran relevancia, ello debido a que abordó una problemática importante relacionada con una organización civil no lucrativa; por lo cual, al evidenciar la situación real, se contribuyó a mejorar las deficiencias en la rendición de cuentas. En el ámbito social, los principales beneficiarios son los integrantes de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, entre los que se encuentran: las autoridades de las comisiones, comités y usuarios de

agua; al evidenciar las dificultades y deficiencias que existen en torno a las rendiciones de cuenta, será posible que ejerzan mejoras en la toma de decisiones. A su vez, tendrá como beneficiarios indirectos a las otras juntas de usuarios de agua, pues podrán considerar al estudio como precedente para efectuar el análisis correspondiente en referencia a las variables, y ejercer mecanismos oportunos para mejorar la situación que presentan.

Y en el ámbito metodológico para el cumplimiento de los objetivos de investigación se aplicarán 2 instrumentos de recolección, siendo el cuestionario y la guía de análisis de documental; los mismos que permitirán que exista un mayor análisis y que la evidencia de los resultados contribuya más a conocer la realidad de esta organización.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Marco histórico

1.1.1.1. Hitos importantes de la gestión económica del recurso hídrico.

Tabla 2.

Hitos importantes de la gestión económica del recurso hídrico

Hitos importantes	Descripción
En las últimas décadas del siglo XX	La gestión del agua se centraba principalmente en aspectos técnicos y de infraestructura, con un enfoque limitado en la gestión económica.
Años 1990	Reconocimiento del valor económico del agua: Se implementaron los primeros estudios de valoración económica como las tarifas de uso de agua.
Años 2000	Se promovió la adopción de instrumentos económicos hacia la gestión económica eficiente del agua.
Años 2010	Enfoque en la planificación financiera: La GIRH ha puesto énfasis en la planificación financiera acumulada, es decir, la previsión y asignación adecuada de recursos económicos.

A pesar de los avances en la gestión económica del agua, persisten desafíos como la falta de precisión y consistencia en los informes financieros, la dificultad para establecer el pago del servicio de agua y la necesidad de fortalecer la capacidad técnica en materia de gestión económica del agua. Sin embargo, también existen oportunidades para mejorar la eficiencia económica y la sostenibilidad de la gestión del agua a través de la innovación y la colaboración entre los diferentes actores involucrados.

1.1.1.2. Historia de la rendición de cuenta.

Tradicionalmente, la rendición de cuentas ha presentado un carácter de obligatoriedad exigida, principalmente en la administración de carácter público; sin embargo, en la actualidad se identifica con el término anglosajón de *accountability*, que tuvo su primera aparición en EE.UU., en los años 60, y en Europa en los años 70; el cual antepone el aspecto de “obligación moral” al de “obligación legal” de rendir cuentas (Rovira y et al., 2012).

La rendición de cuentas o *accountability*, inicialmente era entendida como responsabilidad, y tuvo como punto de partida al artículo realizado en el año 1991

por Philippe Schmitter y Terry Karl. Es preciso indicar que hasta la actualidad ha sido refinada por muchos autores en diversos trabajos (Méndez, 2007).

De otro lado, teniendo una comprensión de la situación por la que han venido pasando las Juntas de usuarios de Agua, se realizó una síntesis de los momentos, los cambios y mejoras importantes que se han ido desarrollando entorno a la Gestión Integral de los Recursos Hídricos.

Tabla 3.
Hitos importantes de la rendición de cuenta de las Juntas de Usuario de Agua

Hitos importantes	Descripción
Antes de 1990	La rendición de cuentas en las Juntas de Usuarios de Agua era limitada y poco estructurada. La información financiera se presentaba de manera básica y no se realizaba una evaluación exhaustiva del uso de los recursos y la eficacia de las actividades.
Década de 1990	Se observaron avances significativos en la rendición de cuentas. Se promovió la implementación de sistemas contables más sólidos y se establecieron requisitos legales para presentar informes financieros, pero se centraba principalmente en aspectos financieros y no abordaba de manera integral la gestión de los recursos hídricos
Década de 2000	Se produjo una mayor conciencia sobre la importancia de la rendición de cuentas como herramienta para una gestión eficiente. Además, se comenzó a enfatizar en la transparencia y la participación de los usuarios en el proceso de rendición de cuentas.
Década de 2010	Durante esta década, se produjo una transformación significativa en la rendición de cuentas. Se adoptaron enfoques más integrales que incluían aspectos financieros, ambientales y sociales. Se implementaron herramientas de monitoreo y evaluación que permitieron medir de manera más precisa si las actividades planificadas se estaban cumpliendo de acuerdo a lo establecido.
Actualidad (2019 - 2023)	En la actualidad, la rendición de cuentas en las Juntas de Usuarios de Agua continúa evolucionando. Además, se ha fortalecido la evaluación del impacto de las actividades y se busca garantizar una gestión más responsable y sostenible de los recursos hídricos.

Hitos importantes	Descripción
	Como respuesta a los problemas que han venido acumulándose, el ANA ha planteado un programa de fortalecimiento a dichas Juntas de Usuarios de Agua.

Nota: Revisión bibliográfica en el tramo de tiempo del 1990 al 2023.

Todos estos cambios en la rendición de cuentas en torno a la Junta de Usuarios de Agua han sido impulsados principalmente por leyes y acuerdos. No obstante, estos avances se han enfocado principalmente en la gestión del presupuesto, en lugar de establecer directrices claras sobre cómo gestionar efectivamente los recursos financieros de manera integral. Como resultado, el manejo de la información financiera se ha basado en prácticas adoptadas tanto por organizaciones sin fines de lucro como por el sector privado, quienes han aportado sus experiencias y métodos a este proceso.

En la actualidad las organizaciones sin fines de lucro ya no son vistas solo por su razón de ser, sino que se les exige transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos económicos y la labor que realizan. Esto se debe en gran medida a la necesidad de garantizar que las organizaciones estén cumpliendo con su propósito y que los recursos que se les brindan estén siendo utilizados de manera efectiva y eficiente. Además, la sociedad en general está cada vez más interesada en conocer cómo las organizaciones intervienen y cómo están contribuyendo al bienestar social (Cáceres y Flor, 2022)

En América Latina y el Caribe, se creó una iniciativa en 2009 para promover la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil. A partir de 2010, invitaron a redes y organizaciones de diferentes países a unirse a la Iniciativa Regional Rendir Cuentas como socios. Este proyecto cuenta con el apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia (NED por sus siglas en inglés) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes han impulsado su crecimiento y esfuerzos (Rendir App, 2021)

En Perú, al igual que en otros países latinoamericanos, las organizaciones sin fines de lucro han ganado importancia desde las décadas de los 80 y 90. Esto se debe a la falta de presencia y debilidad del Estado y el sector empresarial. Sin embargo, han surgido grupos interesados en desacreditar su labor debido a los fondos que reciben de diversas fuentes. Por lo tanto, se les exige adoptar

mecanismos que les permitan ser eficientes, transparentes y generar confianza y legitimidad (Portocarero et al., 2002). Se implementó la rendición de cuentas con el objetivo de mejorar la construcción de confianza, evaluar los resultados de las acciones y el uso de recursos económicos. A pesar de esto, todavía existen desafíos y dificultades que enfrentar (Bouman-Dentener, 2020)

A través del programa *Cooperative for Assistance and Relief Everywhere* (CARE) Perú, se ha promovido una nueva concepción de la rendición de cuentas en la sociedad peruana. Anteriormente, se centraba principalmente en proporcionar información financiera, pero ahora se busca un enfoque más profundo y dinámico. Esta concepción horizontal se alinea con la misión y visión de las organizaciones sin fines de lucro (*Cooperative for Assistance and Relief Everywhere* - CARE Perú, 2013). Además, el programa "Rendir Cuentas" reúne a diversas organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe con el objetivo de establecer prácticas sistemáticas de autorregulación. Esto se logra a través del aprendizaje mutuo, la transferencia y la adopción de estándares comunes y voluntarios (Rendir cuentas, 2016).

1.1.1.3. Historia de la toma de decisiones.

Tabla 4

Evolución de toma de decisiones

Hitos importantes	Descripción
Antes de 1980	La toma de decisiones era informal, centrada en el fundador o líderes principales, con poca participación de otros miembros
Década de 1980	Crece la profesionalización de las ONG y asociaciones. Se introducen estructuras de gobernanza formal y modelos de toma de decisiones más colaborativos.
Década de 1990	Se fortalece la importancia de la participación de los stakeholders y el uso de métodos más analíticos como la evaluación de impacto.
Década de 2000	Se adopta la toma de decisiones basada en datos, y se integran prácticas de transparencia y rendición de cuentas.
Década de 2010 adelante	La toma de decisiones se vuelve más estratégica, con un enfoque en sostenibilidad, digitalización y la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la toma de decisiones.

En referencia a la tabla anterior, se puede indicar que la toma de decisiones ha evolucionado con el pasar del tiempo- Sus inicios datan de años anteriores a lo 80s, en donde la toma de decisiones se centraba en los líderes, sin intervención de otros participantes y era meramente informal. Años posteriores ya se integran métodos más colaborativos para la toma de decisiones, así como la integración del análisis de datos que permita una mejor optimización de resultados, digitalización, integración de nuevas tecnologías, entre otros.

Entonces, se puede indicar que la toma de decisiones es un acto propio de un ser vivo. En todo momento se presentan un conglomerado de opciones, entre las cuales necesariamente una persona debe de elegir, por lo cual se podría decir que la toma de decisiones es innata en un individuo (Arévalo y Estrada, 2015).

En ese sentido, se puede decir que, las organizaciones al estar integradas por personas también tendrían como origen la toma de decisiones desde de su conformación, pues a partir de ello fue necesario elegir la opción más adecuada que oriente a la misma a cumplir con los objetivos y conseguir óptimos resultados.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Internacional

Guim-Bustos et al. (2023) efectuaron una pesquisa, denominada: “Los estados financieros y la toma de decisiones empresariales”; en la cual establecieron como finalidad principal conocer la relevancia que posee los estados financieros en la toma de decisiones de la gerencia las empresas. A partir de ello, se definió un diseño metodológico cuantitativo – descriptivo, donde se hizo uso de la técnica del análisis documental. Los autores llegaron a concluir que, los estados financieros resultan ser expresiones contables que permiten conocer y medir la capacidad de expansión, crecimiento o estancamiento que se tienen en los ejercicios correspondientes, siendo una herramienta indispensable para la toma de decisiones de la gerencia, pues contribuye en el análisis de criterios, y ejecución de medidas pertinentes y oportunas.

Betancourt y Villalobos (2021) llevaron a cabo un estudio que se denominó: “Incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de una empresa del sector financiero en los años 2015 a 2019”, en el cual establecieron como principal propósito conocer cómo es la incidencia que presentan las variables. A partir de ello,

se definió un diseño metodológico cuantitativo – correlacional, donde se hizo uso de la técnica del análisis documental y la encuestas. Los autores llegaron a concluir que, la gestión financiera de una entidad resulta ser un aspecto relevante, pero que muchas veces no se ejecuta adecuadamente y de manera previa a la toma de decisiones, lo cual conduce a que exista falencias; pues no se conocería la interpretación de algunas razones financieras, el contexto de la empresa frente a sus competidores, y como se viene haciendo uso de los recursos con los que cuenta.

Acevedo y Ariza (2021) desarrollaron una pesquisa: “Rendición de cuentas y transparencia en Latinoamérica: un análisis crítico a partir del estudio de caso del sector público de generación de energía eléctrica colombiano entre 2010 y 2016”, cuya finalidad se encontró orientada a conocer cómo se efectúa la rendición de cuentas y transparencia, tomando como caso el subsector energético en Colombia. A partir de ello, se definió un diseño metodológico cualitativo – descriptivo, donde se hizo uso de la técnica del análisis documental. Los autores llegaron a concluir que, la rendición de cuentas y la transparencia resultan ser procesos hegemónicos que muchas veces son dejados de lado, ello principalmente en países en vías de desarrollo. Asimismo, la no práctica de estos procesos implica que no se cuente con la información suficiente e impida que las decisiones que se tomen sean eficaces y adecuadas.

Parrales et al. (2020) llevaron a cabo una pesquisa: “Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes”; cuya finalidad fue conocer cómo el análisis de los estados financieros contribuye en la toma de decisiones que ejerce la gerencia de la empresa DITSBENT. Por ello el diseño metodológico fue mixto- correlacional; usó encuestas aplicada a un total de 17 pymes del ámbito de estudio y entrevistas. Los resultados evidenciaron que, el 12% de los encuestados considera que la gerencia no efectúa una óptima toma de decisiones y el 29 aseveró que desconoce cómo se toman las decisiones en la empresa. El autor concluye que, sin el estado de resultados, que muestra la diferencia entre ingresos y gastos, no se puede conocer el beneficio o pérdida de la empresa, ni detectar posibles pérdidas. Además, la falta del estado de flujo de caja oculta las actividades operativas, de inversión y financiación, dificultando la comprensión del flujo de caja neto. Esta falta de claridad puede llevar a decisiones erróneas. Se destaca la importancia de un análisis adecuado de estas herramientas para obtener una visión más completa de la situación organizacional y facilitar decisiones oportunas.

1.2.2. Nacional

Alejos (2021) realizó una pesquisa a la cual denominó: “Estados financieros y su relación en la toma de decisiones en la Empresa Tracansa S.A.C. de Chimbote 2021”, en la cual estableció como principal propósito identificar los factores que poseen influencia en la toma de decisiones e indicar bajo que normativas de naturaleza contable se desarrollan los estados financieros. A partir de ello, se definió un diseño metodológico cuantitativo – explicativo, donde se hizo uso de la técnica del análisis documental y la encuesta; esta última aplicada a un total de 12 trabajadores, quienes representaron a la muestra. Los autores llegaron a concluir que, los factores que influyen en la toma de las decisiones vienen a ser el análisis del riesgo financiero, el estado de situación financiera, los índices financieros y el estado de resultados. Asimismo, indicó que el conocimiento adecuado y amplio de estos recursos informativos poseen suma relevancia en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos financieros y económicos de la entidad.

Bravo (2021) llevó a cabo un estudio, cuyo título fue: “Análisis de la situación económica-financiera y la toma de decisiones en la empresa Halema S.A.C., año 2020”, estableciendo como principal propósito es conocer la manera en que el análisis de situación económica-financiera de la empresa en mención contribuye en la toma de decisiones. A partir de ello, se definió un diseño metodológico cuantitativo – correlacional, donde se hizo uso de la técnica del análisis documental y la encuesta; esta última aplicada a un total de 62 colaboradores, quienes representaron a la muestra. El autor concluyó que, existe una relación entre las variables ($r=0.890$). A su vez, indicó que el análisis de la situación económica de la entidad se realizó mediante el estado financiero básico, que permite entender las actividades que se desarrollan, conocido también como el Estado de Resultados; y en cuanto a la situación financiera, aseveró que permite tener conocimiento respecto a si se está atendiendo de manera oportuna las obligaciones de pago, si las cuentas pendientes de cobro se vienen efectivizando de acuerdo a lo previsto, y si los recursos económicos de caja y bancos resultan ser suficientes para dar cumplimiento a las obligaciones o la actividad empresarial en sí.

Mamani (2022) en su tesis “La situación financiera y su relación con la toma de decisiones de la empresa Corporación Transerfi S.A.C., Lima, 2020 – 2021”. Tuvo por objetivo determinar la relación existente en la situación financiera y la toma de decisiones de la empresa en estudio. Bajo una metodología básica, aplicada, de nivel

correlacional, longitudinal y no experimental, con 28 profesionales como muestra entre gerentes, contador, tesorero, jefe de proyectos, usó la técnica de encuesta. Concluyó demostrando la existencia de una relación entre la situación financiera y la toma de decisiones de la empresa ya que la gerencia tomó la decisión de invertir maquinaria camiones y vehículos por montos superiores 8 millones de soles en los años 2020 y 2021, reflejando una inversión dirigida al alquiler de esos bienes para el servicio de transporte de sus principales clientes, a partir de la información brindada por el ratio de rotación de propiedades de inversión positivas de 0.582 a 0.931 que en unidades monetarias significa un incremento en 3 veces respecto el año anterior; así el autor demostró que el análisis se relaciona significativamente con la toma de decisiones gerenciales porque el análisis permitió tomar decisiones para fortalecer la solvencia y reducir sus deudas pasivas reduciendo sus obligaciones.

1.3. Marco teórico

1.3.1 Teorías relacionadas con las variables de estudio.

1.3.1.1 Teoría de la agencia.

Esta teoría se encuentra bajo la filosofía de accountability, que se rige bajo la postura de que las personas, organizaciones o grupos, tienen el pleno derecho de solicitar información a otros, en referencia a su conducta y pedir que se le brinden explicaciones respecto a las acciones que se hayan ejecutado (Machado y Marqués, 2011). Explica también que existe una relación económica entre 2 elementos: principal (propietario) y agente (administrador); en la que el principal delega el rumbo y la administración de la organización al agente, el cual tiene la responsabilidad de tomar dicha administración con la finalidad de generar resultados económicos que beneficien a ambas partes (Vasco, 2020). Los primeros esperan que los segundos presenten una conducta diligente en el uso de los recursos que se les asigna, que presenten un comportamiento honesto y que tomen decisiones adecuadas. Cabe indicar que, estas relaciones se llevan a cabo en un contexto donde existe asimetrías de información, en la que también presentan factores identificables, pero no necesariamente observables, que pueden conllevar a contingencias, dudas, incertidumbres e intenciones en los interesados en la organización (Machado y Marqués, 2011).

Jensen y Meckling (1994) propusieron un modelo de comportamiento humano conocido como teoría de la agencia. Este modelo se basa en cuatro supuestos: 1.

Los individuos son evaluadores que tienen en cuenta diversos factores, como el prestigio, a la hora de tomar decisiones. Están dispuestos a hacer concesiones y sus preferencias pueden cambiar con el tiempo. 2. Los individuos tienen necesidades ilimitadas y buscan constantemente una mayor cantidad de bienes que valoran positivamente. 3. Los individuos son maximizadores que se esfuerzan por alcanzar la mayor utilidad posible. Sin embargo, su satisfacción se ve limitada por factores como las normas y los conocimientos limitados. Esto los lleva a considerar los costes de adquirir la información y los conocimientos necesarios para evaluar las alternativas. 4. Los individuos son ingeniosos y poseen la capacidad de adaptarse a los cambios de su entorno. Son creativos y pueden crear nuevas oportunidades para sí mismos (Lacruz,2020)

Fama y Jensen (1983) manifiestan que los contratos también asignan a los agentes las etapas del proceso de decisión. Para lograr este objetivo, desglosan el proceso de decisión en cuatro etapas distintas: iniciación, ratificación, aplicación y control. La función de "gestión de la decisión" consiste en combinar la iniciación y la aplicación, mientras que la función de "control de la decisión" consiste en combinar la ratificación y el seguimiento. Normalmente, estas tareas las llevan a cabo las mismas personas. Según los autores, un sistema de control eficaz implica dividir el proceso en dos etapas: la gestión de la decisión, que incluye la iniciación y la ejecución, y el control de la decisión, que incluye la ratificación y el seguimiento. Esta división ayuda a minimizar o regular las dificultades de la agencia (Lacruz,2020)

Así mismo (i Prat, 2004) indica que las acciones que desarrolla el agente no son observadas directamente por el principal, por lo que implica 3 tipos de participantes, durante la gestión de la decisión y control de decisión, siendo el agente que desarrolla las acciones, el entorno evalúa los resultados de las acciones realizadas y el principal que analiza los efectos de estos resultados que podrían ser favorables como desfavorables. Por se resumen en un esquema de acción, resultados y consecuencias.

Además, estos autores proponen la asignación de responsabilidades en la toma de decisiones. El debate gira en torno a la intrincada naturaleza de las organizaciones, ya que los conocimientos especializados necesarios para tomar diversas decisiones se distribuyen entre distintos individuos. Por consiguiente, confiar las responsabilidades de toma de decisiones a agentes que posean conocimientos especializados ofrece la posibilidad de mejorar los resultados de la toma de

decisiones. No obstante, la asignación de la autoridad decisoria entre los agentes da lugar a problemas de agencia debido al carácter lógico de la conducta humana y a la ausencia de un contrato ideal, tal y como postula la teoría de la agencia. Por ello, proponen la asignación de responsabilidades de gestión y control a agentes separados como medio de mitigar estos problemas (Lacruz,2020)

1.3.1.2 Teoría de la información.

Esta teoría involucra 3 aspectos de vital importancia, siendo: la producción de información financiera fiable, la producción de información financiera relevante para el proceso de decisión del inversor y la credibilidad de la información financiera que producida y divulgada (Machado y Marqués, 2011).

Esta teoría se encuentra fundamentada en el principio de que las organizaciones requieren de una información financiera de naturaleza confiable, en la medida que ello tenga efectos directos en la toma de decisiones. Es importante precisar que la naturaleza de la información y de la seguridad, en un sentido muy amplio, resulta tener mucha relevancia al establecerse las bases de la toma de decisiones y al preverse los posibles efectos en las operaciones futuras, de tal modo que su corrección y tempestividad están muy vinculadas con la capacidad de reacción a acontecimientos futuros y a la posibilidad de se puedan tomar escenarios alternos en el análisis y gestión de los riesgos (Machado y Marqués, 2011).

Muy a pesar de que todas las organizaciones requieren de sistemas de información y contabilidad, en organizaciones de mayor complejidad el modo de tratamiento contable puede tener una alta sofisticación, de tal forma que la información que se obtenga tenga un tratamiento diferente, dependiendo al interés y uso que se posea la organización (Machado y Marqués, 2011).

1.3.2. Rendición de cuentas

De acuerdo a lo indicado por Brown (2015, como se citó en Chávez, 2019), el concepto de rendición de cuentas presenta diversas definiciones; y no todas poseen compatibilidad o se complementan. Una perspectiva que puede ser observable, implica verla como una responsabilidad de dar respuesta a desempeños particulares ante las expectativas de diversas partes que se muestran interesadas. A razón de ello, la rendición de cuentas puede integrarse en demandas en específico; tales como

informes de naturaleza financiera, referidos a los servicios, actividades y acciones que otorga la organización.

Wyatt (2014) considera a la rendición de cuentas, como a la capacidad de una organización para demostrar de forma regular el uso eficiente y responsable de sus recursos, impidiendo el aprovechamiento indebido de sus privilegios especiales en detrimento de su condición de organización sin fines de lucro. Una organización que rinde cuentas se caracteriza por su transparencia y disposición para mostrar públicamente sus estados financieros a sus socios, beneficiarios y otros grupos de interés. A través de estos actos de transparencia, las organizaciones sin fines de lucro expresan su compromiso con los valores democráticos y contribuyen al fortalecimiento de la sociedad civil.

Asimismo, Ebrahim (2010) indicó que, la rendición de cuentas se puede entender como los procesos en los cuales una organización se compromete a responder y equilibrar las necesidades de sus partes interesadas. Esto implica tomar decisiones y llevar a cabo actividades de manera que se cumplan con dicho compromiso.

Además, de acuerdo con lo indicado por los miembros del Observatorio del Tercer Sector expuestos por CARE Perú (2013), la rendición de cuentas puede abarcar diversos aspectos, como la gestión de los recursos económicos, las acciones realizadas por las entidades, las actividades, el nivel de compromiso y otros. No obstante, el presente estudio se centrará en la rendición de cuenta de los recursos económicos en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Es preciso mencionar que, cuando se refiere a recursos económicos, se hace alusión a aquellos medios, elementos y factores que permiten que organización pueda cumplir con sus requerimientos o necesidades (Ducardo, 1995). Además, el Marco Conceptual para la Información Financiera lo considera como “un derecho que tiene potencial de producir beneficios económicos” (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010, p.29). En ese sentido, se puede decir que, los recursos económicos pueden ser medios materiales o inmateriales que permiten que una persona, empresa u organización pueda dar cumplimiento a sus necesidades, todo ello dentro del desarrollo de sus procesos o actividades que efectúa.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que la rendición de cuentas de recursos económicos es una obligación que se le confiere a un individuo, el mismo que tiene que dar cuenta del encargo de medios (dinero) que recibió, las acciones que efectuó y las decisiones que tomó. Por lo cual, implica la actitud de que se asuma la responsabilidad por las acciones realizadas, como también en caso de un desempeño deficiente, se apliquen las sanciones o castigos pertinentes para corregir en lo actuado.

Por otro lado, es importante indicar que el Marco Conceptual para la Información Financiera refuerza la rendición de cuentas de los recursos económicos, disminuyendo los vacíos de información que se presentan entre los proveedores de capital y quienes han recibido la confianza para gestionar esos fondos. Además, las normas basadas en este marco están orientadas a mejorar la eficiencia económica, lo que permite a las organizaciones identificar oportunidades y riesgos, optimizando así la asignación de recursos económicos (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010).

Además, la Fundación Soles (2014) asevera que una rendición de cuentas de recursos económicos bien elaborada implica la exposición de todos los ingresos y egresos (gastos) de los recursos, así como la correcta adecuación entre los objetivos y las actividades, lo cual denota una práctica transparente y que la organización posea una mayor credibilidad.

1.3.2.1. Dimensiones que abarca la rendición de cuentas.

De acuerdo con lo indicado por Gordon (2011), la rendición de cuentas implica 3 dimensiones, las cuales se exponen a continuación:

- A. Informativa:** se encuentra referida a dar a conocer determinadas acciones.
- B. Explicativa:** orientada a que se brinden las razones por las cuales se llevó a cabo.
- C. De evaluación:** orientada a que se reconozca lo correcto y se cuestione lo que no es correcto.

1.3.2.2. Importancia de la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas resulta de gran importancia para toda organización, dado que implica la difusión de información, que se abran espacios para el diálogo y

que se efectúen ejercicios de retroalimentación internos y externos, permitiendo que se avance en el fortalecimiento interno (Colombia, 2022). Asimismo, en las organizaciones civiles posee gran relevancia, pues existe responsabilidades ante los contribuyentes o donantes por el óptimo manejo de los recursos, como también ante los usuarios, destinatarios y beneficiarios de los proyectos, por los servicios que otorgan. En ese sentido, para efectuar la evaluación del desempeño también implica un contenido de coerción referido a la capacidad de imponer sanciones en caso de existir desviaciones de los presupuestos establecidos (Gordon, 2011).

1.3.2.3. Dimensiones de la rendición de cuentas.

A. Estado de situación financiera

Dentro de los estados financieros, se tiene al estado de situación financiera, que refleja la situación del patrimonio, recopilando todos los derechos, bienes y recursos que son controlados económicamente por la entidad, así como las obligaciones con terceros, reflejando su patrimonio neto como parte residual del activo una vez que se deduce el pasivo. Es importante indicar que este estado financiero tiene una estructura similar a la de las entidades con fines de lucro, pero incluye elementos patrimoniales propios de las organizaciones no lucrativas (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2016).

En ese sentido, el estado de situación financiera es aquella en la que se encuentra la estructura del patrimonio de una organización (Apaza, 2011). Cabe indicar que, este estado financiero debe de mostrar la composición y valoración de los activos con los que cuenta organización, los pasivos exigibles y el capital contable, también conocido como patrimonio contable. Todo ello dentro de un periodo de tiempo específico (Álvarez, 2019).

Cumplimiento de rendición de cuentas.

Es una razón dentro del grupo de ratios de actividad, que busca medir la eficacia de la gestión de los recursos económicos disponibles. Es importante indicar que este indicador permite evidenciar los efectos de las decisiones que siguió la organización, con respecto al uso de sus recursos económicos (Apaza, 2017).

Es preciso mencionar que, por medio de esta razón se busca medir la capacidad que tienen las áreas encargadas de monitorear y controlar sus activos,

que en este caso sería evaluar el grado de cumplimiento de la rendición de cuentas realizadas por los delegados de las comisiones.

La fórmula se expresa del siguiente modo:

$$\text{Cumplimiento de rendición de cuenta} = 1 - \frac{\text{Entregas pendientes de rendir}}{\text{Recaudación total de TUIHM(Delegadas)}}$$

- Por **entregas pendientes de rendir** se entiende a aquella partida que representa la sumatoria de los montos adeudados por los usuarios, socios y directivos. Son diferentes de las cuentas por cobrar comerciales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). En la JUSHMCCA (s.f.), esta partida “incluye los derechos exigibles entre la organización y los representantes de las comisiones, originadas durante la delegación de la ejecución de actividades relacionadas con la actividad principal de la organización” (p.8)
- La **recaudación total de TUIHM** representa los recursos económicos recaudados como Tarifa de Infraestructura Hidráulica Menor, estos fondos se destinan a las actividades que cada Junta de Usuarios de Agua considere conveniente para administrar de manera eficiente el recurso hídrico (Resolución Administrativa N° 012-2020-ANA-AAA-CF-ALA.B, 2020).

Rotación de entregas pendientes de rendir

Es una razón incorporada dentro del grupo de ratios de actividad, que busca medir la eficiencia en la gestión de los recursos que han sido desembolsados, pero no rendidos. Es importante indicar que mide la frecuencia con la que una entidad logra resolver las cuentas o entregas pendientes de rendir por parte de los delegados encargados de manejar esos fondos (Apaza, 2017).

La fórmula se expresa del siguiente modo:

$$= \frac{\text{TUIHM no rendido}}{\frac{\text{Entrega pendientes de rendir } (t - 1) + \text{entrega pendientes rendir cuenta}(t)}{2}}$$

B. Estado de actividades

Tal y como indican en KPMG Panamá (2009), el estado de actividades es un estado financiero utilizado principalmente por organizaciones sin fines de lucro, como la Junta de Usuarios de Agua, que es un equivalente al estado de resultado.

El estado de actividades proporciona una visión detallada de los ingresos y gastos, reflejando el resultado neto de las operaciones en un periodo determinado. Este estado financiero evidencia los resultados de operación durante un periodo establecido y su determinación, mostrando los gastos, costos e ingresos, así como la utilidad o pérdida que se obtuvo en un periodo establecido (Álvarez, 2019).

Del estado de actividades, por medio de un respectivo análisis, es posible conocer los ratios que se expresan a continuación:

Ratio de transparencia

Los indicadores de transparencia contribuyen con garantizar que los interesados de la información confíen en los resultados obtenidos por la organización. Es importante indicar que la transparencia es posible ser evidenciada por medio de la justificación de las acciones, decisiones, y la coherencia entre las estrategias y dichas acciones (Rodríguez, 2013). En ese sentido, resulta importante que se comparen los gastos por actividades con los desembolsos realizados por la organización.

$$\text{Ratio de transparencia} = \frac{\text{Gastos por actividades}}{\text{Desembolso realizado}}$$

Eficacia en el desarrollo de actividades.

La eficacia viene a ser uno de los principales objetivos de control de la gestión en las entidades no lucrativas, ello debido a que informaría a los terceros interesados respecto al grado de éxito en la consecución de los fines de la organización. En ese sentido, estas entidades no lucrativas tienen que brindar la información suficiente referente al desarrollo de sus actividades, es decir, el nivel de realización de las actividades, y estas deben de ser evaluadas en función a las que se hayan realizado en el ejercicio (González y Cañadas, 2008).

La evaluación de la eficacia en una entidad no lucrativa no debe de verse como algo malo o negativo para la institución, porque se evaluará o juzgará lo que se viene realizando; sino que permitirá contribuir en la planificación de sus actividades, que se conozca y facilite información transparente respecto a los objetivos y actividades, el grado de cumplimiento de estos, que se evalúe la gestión y permita los agentes puedan participar y colaborar para la mejora (González y Cañadas, 2008).

Para el caso del presente estudio se efectuará un análisis teniendo la premisa de que los recursos económicos deben ser administrados eficazmente, evaluando el desahorro reflejado en pérdidas elevadas y al ahorro manifestado en beneficios elevados (González y Cañadas, 2008).

La fórmula se expresa del siguiente modo:

Ratio de eficacia en el desarrollo de actividades

$$= 1 - \frac{\text{Superavit}(x) + \text{Distribuciones internas}}{\text{Fondo total de TUIHM}}$$

- Por **distribuciones internas** se entiende a aquellas obligaciones que se contraen con organizaciones o entidades relacionadas, las cuales derivan de la adquisición de bienes y servicios en operaciones correspondientes a la organización (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). En la JUSHMCCA, las distribuciones internas consideran el saldo de los recursos recaudados que no fueron desembolsado a las comisiones, las mismas que tienen una procedencia de las operaciones relacionadas con la principal actividad que lleva a cabo la organización.
- Y, el fondo total de TUIHM, viene a ser el recurso económico disponible tanto de la recaudación de TUIHM del ejercicio y el remanente de ejercicios anteriores.

Es preciso indicar que, la finalidad de esta ratio es determinar si la organización ha cumplido con las actividades planificadas y evaluar los remanentes, que vendrían a ser fondos no usados o reducciones de gastos, según sea el caso.

C. Informe de ejecución físico - financiero

El informe de ejecución físico y financiero resulta ser una herramienta informativa que evidencia el proceso de un proyecto o actividad en términos de presupuesto y la cantidad de trabajo físico realizado con el desempeño logrado en las metas y objetivos; ello en comparación con los resultados esperados (Herrera, 2011).

Ejecución Financiera.

Se utiliza para medir el progreso de un proyecto o actividad en términos del presupuesto incurrido en comparación con los gastos totales presupuestados.

Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y controlar el progreso económico del presupuesto. Permite identificar desviaciones en los gastos, así como tomar medidas correctivas si es necesario (Herrera, 2011).

$$\text{Ratio de avance financiero} = \frac{\text{Gastos incurridos}}{\text{Gastos totales Presupuestados}}$$

Ejecución Físico.

Este indicador evalúa el grado de avance de ejecución física de las actividades relacionadas con la operación, mantenimiento y gestión del agua, en términos de la cantidad de trabajo físico realizado con el desempeño logrado en las metas y objetivos en comparación con el trabajo total planificado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que esta ratio no considera otros factores como la calidad del trabajo realizado, la complejidad de las tareas o los recursos utilizados (Herrera, 2011).

1.3.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones se efectúa en cada momento de la vida cotidiana, y en el caso de una organización, involucra a aspectos que resultan de suma relevancia para el adecuado funcionamiento (Conexión Esan, 2016).

Acorde con lo anterior, Agnello (2022) asevera que, la toma de decisiones implica la resolución de problemas escogiendo las alternativas de solución que más le parezca entre las disponibles que existen. Es importante indicar que, la toma de decisiones sigue diversos criterios y mecanismos, emplea recursos y herramientas para seleccionar alternativas de decisión más adecuadas

De otro lado, específicamente en una organización sin fines de lucro, la toma de decisiones eficaz implica considerar cuidadosamente todas las opciones disponibles, evaluar los riesgos y beneficios potenciales y tener en cuenta las necesidades y los deseos de los beneficiarios. También es importante involucrar a todas las partes interesadas relevantes, como voluntarios, donantes y miembros del personal, para garantizar que se tomen decisiones informadas y basadas en el consenso. Además, la toma de decisiones efectiva promueve la transparencia y la rendición de cuentas dentro de una organización sin fines de lucro. Al comunicar claramente el proceso utilizado para tomar decisiones importantes, se fomenta la confianza tanto interna como externamente (Brossard-Grenot, 2021).

Es importante indicar que, para tomar decisiones con base en la información financiera y mejorar su uso y administración, resulta de mucha necesidad que se efectúe el análisis de los estados financieros, los cuales serán contextualizados en el proceso de toma de decisiones. Este análisis traduce la información numérica en datos útiles para medir la situación de la entidad, utilizando diversas técnicas analíticas. Esto es crucial en el proceso de gestión racional actual, sino también para la planificación futura, ya que tiene como objetivo garantizar la mínima incertidumbre para el desarrollo comercial de la empresa y la sostenibilidad del mercado (Castrellón et al., 2021).

1.3.3.1. Importancia de la toma de decisiones.

De acuerdo con la postura de Agnello (2022), la toma de decisiones en una organización resulta de mucha relevancia, ello debido a que contribuye con el desarrollo de herramientas que mejoren la productividad y los resultados, pues sirven para poder orientar de un mejor modo el rumbo de la organización e identificar las acciones que son necesarias para poder cumplir con los objetivos.

Saldías y Andalaf (2006) indican que, en las organizaciones sin fines de lucro, la toma de decisiones juega un papel crucial en su éxito e impacto en la comunidad. Estas decisiones son esenciales para determinar cómo se utilizarán los recursos limitados, qué programas y proyectos se llevarán a cabo y cómo se lograrán las metas establecidas.

1.3.3.2. Tipos de toma de decisiones.

Existen 3 maneras de clasificar la toma de decisiones son: La primera se basa en el nivel jerárquico donde se toma las decisiones, dividiéndose en decisiones estratégicas o de planificación, decisiones tácticas o de pilotaje y decisiones operativas o de regulación. La segunda clasificación se realiza según el método empleado en su desarrollo las cuales se dividen en decisiones programadas y no programadas. Finalmente, la clasificación sintética se basa en los procedimientos utilizados para seleccionar la mejor alternativa, agrupándolas en decisiones estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas (Canós et al., 2012).

1.3.3.3. Proceso de toma de decisiones.

El proceso de la toma de decisiones involucra un conjunto de etapas, las cuales parten de la definición del problema y el análisis, teniendo en consideración

información del entorno, la búsqueda de alternativas, evaluar la eficacia o contribución de las alternativas y la elección de la mejor, para posteriormente llegar a tomar las decisiones y aplicarla (Castrellón et al., 2021).

Figura 1.

Proceso de toma de decisiones



Nota: Obtenido de Castrellón et al. (2021)

Acorde con lo anterior, Conexión Esan (2016) indica que el proceso de la toma de decisiones inicia cuando se detecta una situación en la que se ve involucrada un problema. Seguido a ello se define y se realiza el análisis del problema. Para dicho aspecto se necesita contar con un sistema de información de suma confianza, oportuna y actualizada, que ayude a comprender de manera clara la naturaleza del problema que se debe de resolver.

1.3.3.4. Información que contribuye a la toma de decisiones.

Según lo indicado por Vergara (2019), la información es un aspecto vital para la adecuada toma de decisiones. En este sentido, los involucrados y tomadores de decisiones necesitan contar con materiales que les proporcionen información relevante y que les permitan tomar decisiones correctas y bien fundamentadas. Entre estos materiales informativos se encuentran los informes de rendición de cuentas, los estados financieros (como el estado de resultados, el estado de situación financiera, el estado de flujo de efectivo, el estado de actividades, entre otros), así como el reporte del análisis financiero realizado sobre estos estados.

1.3.3.5. Dimensiones de la toma de decisiones.

A. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son aquellas que guían la dirección general de una organización y determinan su propósito, metas y políticas. Según David (2013), la toma de decisiones estratégicas implica seleccionar acciones clave que buscan alcanzar objetivos de largo plazo, considerando tanto las oportunidades como las amenazas del entorno. Mintzberg et al. (2003) destacan que la toma de decisiones estratégicas requiere de una perspectiva integral, donde se conjugan análisis internos y externos para trazar un camino claro hacia la sostenibilidad de la organización. Dentro de las decisiones estratégicas que se pueden tomar se encuentran a las siguientes:

Planificación estratégica de actividades

La planificación estratégica de actividades es el proceso mediante el cual se organiza y estructura el conjunto de tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la junta. Según Robbins y Coulter (2010), la planificación implica "establecer objetivos, determinar estrategias y desarrollar planes para coordinar las actividades" (p. 102). Esta etapa permite que la junta de usuarios priorice y ejecute acciones que respalden su misión y visión.

Steiner (1999) sostiene que la planificación es esencial para organizar los recursos y asignar responsabilidades, asegurando así una ejecución coherente de las acciones estratégicas. En el contexto de organizaciones de agua, esta planificación debe considerar tanto los recursos humanos como los financieros, además de prever contingencias relacionadas con el acceso y disponibilidad del agua.

Establecimiento de objetivos y metas

El establecimiento de objetivos y metas es esencial para dirigir las acciones de la organización y medir su efectividad. Los objetivos son "declaraciones de lo que se espera alcanzar en un tiempo determinado" (Daft, 2011, p. 89), mientras que las metas son los resultados específicos y medibles que contribuyen al logro de esos objetivos deben ser claros, específicos y medibles para facilitar su seguimiento y evaluación.

En el contexto de una junta de usuarios, el establecimiento de objetivos y metas contribuye a mejorar la eficiencia del uso del recurso hídrico y a fortalecer la transparencia en la gestión. Esto permite a los usuarios conocer los propósitos de la junta y participar activamente en el cumplimiento de estos.

Establecimiento de lineamientos y normativas.

El establecimiento de lineamientos y normativas asegura que las actividades se realicen en un marco de responsabilidad y cumplimiento con las leyes. Northouse (2016), las normativas bien definidas no solo reducen la incertidumbre y los conflictos internos, sino que también facilitan la comunicación y el entendimiento de las responsabilidades entre los miembros de la organización. Las normativas no solo regulan las acciones de los miembros de la junta, sino que también garantizan que los recursos sean gestionados de manera adecuada y que las prácticas sean transparentes y rendidas a cuentas.

Asimismo, el establecimiento de lineamientos ayuda a clarificar las expectativas y responsabilidades de cada miembro en la junta, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la ética y la legalidad (Steiner, 1999).

Decisiones tácticas

Este tipo de decisiones se caracteriza, aunque se toman con frecuencia y se implementan regularmente, tienen un impacto significativo en la organización. Estas decisiones se centran en el corto y mediano plazo y buscan optimizar el funcionamiento y la adaptación de la empresa dentro de los lineamientos estratégicos establecidos (Agnello, 2022). Esta decisión se enfoca en la implementación de las estrategias definidas en el nivel estratégico y desarrollo de la supervisión de las operaciones realizadas en el nivel táctico. Dentro de las decisiones tácticas se encuentran a las siguientes: Establecimiento de procedimiento y establecimiento de incentivos y sanciones.

Establecimiento de procedimientos

Permite que las decisiones tácticas se estructuren y lleven a cabo de forma ordenada y consistente. Los procedimientos actúan como guías prácticas que simplifican la ejecución de los planes estratégicos, garantizando que todos los delegados entiendan los procedimientos de rendición de cuenta a seguir y sus roles

en el proceso. Esto es crucial en el nivel táctico, ya que se refleja en el cumplimiento de los objetivos corto plazo.

Establecimiento de incentivos y sanciones

Es necesario tener mecanismos de control y motivación para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Este indicador es fundamental para motivar el comportamiento adecuado de los delegados y corregir desviaciones.

Ambos puntos ayudan a traducir la estrategia en acciones concreta, supervisando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

B. Decisiones operativas

Vienen a ser aquellas decisiones que son tomadas para llevar a cabo la gestión diaria de la organización, es decir, efectuar el cumplimiento de las objetivos y metas trazadas para el corto plazo o inmediatos. de manera individual o las áreas correspondientes (Agnello, 2022). Dentro de las decisiones operativas que se pueden efectuar se tiene a las siguientes: La evaluación de las actividades de operación y seguimiento de la ejecución de gastos

Evaluación de actividades de operación

Permite evaluar el desarrollo de las actividades diarias y rutinarias, lo cual es crucial para la toma de decisiones. Es importante mencionar que, estas decisiones pueden ser ejercidas por los trabajadores operativas. Mediante la evaluación continua de las operaciones, la organización puede identificar áreas de mejora y optimizar sus procesos para asegurar una ejecución efectiva de las actividades diarias.

Operación y seguimiento de la ejecución de gastos

Permite monitorear el cumplimiento del presupuesto en las operaciones diarias, asegurando que los fondos asignados se usen correctamente y en las actividades previstas. Esto ayuda a evitar desviaciones financieras y asegura que las decisiones operativas no comprometan los recursos de la organización, mediando las inspecciones físicas.

1.4. Marco conceptual

Rendición de cuentas

La elaboración de una rendición de cuentas efectiva implica la divulgación completa de todos los ingresos y egresos de los recursos, así como la correcta correspondencia entre los objetivos y las actividades, lo que evidencia una práctica transparente y fortalece la credibilidad de la organización (Fundación Soles, 2014). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que la rendición de cuentas, implica la revelación exhaustiva de ingresos y gastos y la alineación de objetivos y operaciones, es esencial para mitigar las dificultades de agencia. La transparencia en estos procedimientos tiene el doble efecto de reducir la asimetría de la información y el riesgo moral, así como de disminuir los costes de agencia, aumentar la credibilidad de la organización y fomentar la confianza entre el usuario y el agente.

Estado de situación financiera

En este contexto, el estado de situación financiera refleja la composición del patrimonio de una entidad (Apaza, 2011). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que el estado de situación financiera es un instrumento esencial que promueve la apertura y facilita la alineación de intereses entre el usuario y el agente. Al ofrecer una descripción clara de la disposición patrimonial de la organización, facilita la mejora de la supervisión y aumenta el nivel de confianza entre todas las partes implicadas.

Estado de actividades

En el caso de las entidades sin fines de lucro, se denomina estado de actividades, mientras que para las empresas del sector comercial se le conoce como estado de resultados. Este documento financiero refleja los resultados operativos durante un periodo determinado y detalla cómo se han calculado, incluyendo los gastos, costos e ingresos, así como la ganancia o pérdida generada en dicho periodo (Álvarez, 2019). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que el estado de actividades es una herramienta clave que ayuda a asegurar la transparencia y la alineación de intereses entre el usuario y el agente. Esta declaración financiera disminuye eficazmente una inadecuada información, ya que presenta un desglose claro y completo de los ingresos, los gastos y el resultado final

de las operaciones. También mejora la gestión y el seguimiento de las decisiones del agente, reforzando en última instancia la confianza entre ambas partes implicadas.

Informe de ejecución físico - financiero

El informe de ejecución física y financiera actúa como un recurso informativo que documenta el progreso de un proyecto o actividad, considerando el presupuesto y la cantidad de trabajo físico realizado, así como el rendimiento logrado en función de las metas y objetivos propuestos, en comparación con los resultados previstos (Herrera, 2011). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que el informe de ejecución física y financiera es un instrumento crucial en la interacción usuario-agente, ya que promueve la apertura y minimiza la difusión de información inexacta. Al realizar una comparación entre los resultados reales y los previstos, permite supervisar y controlar las actividades del agente, garantizando la utilización eficiente de los recursos y la consecución de los objetivos predeterminados.

Toma de decisiones.

Agnello (2022) sostiene que el proceso de toma de decisiones consiste en resolver problemas mediante la selección de las alternativas de solución que se consideren más adecuadas entre las opciones disponibles. Es fundamental señalar que este proceso se rige por diversos criterios y mecanismos, utilizando recursos y herramientas para elegir las alternativas de decisión más pertinentes. De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, en existe una diversificación de funciones, en la que para nuestra investigación fue dividida en 3 niveles, los cuales guardan relación con los 3 participantes según dicha teoría, en que al relacionarla se entendería de la siguiente manera

- Principal (Nivel estratégico)
- Evaluación del resultado (Nivel táctico)
- Agente (Nivel operativo)

Se entiende que el papel del agente incluye la toma de decisiones, que pueden afectar significativamente a la organización. A la hora de elegir entre varias opciones, el agente debe emplear criterios explícitos y herramientas eficaces para garantizar que la selección final sea la más ventajosa para la empresa. Este procedimiento es crucial para mantener la confianza de los usuarios en el agente y garantizar que la empresa cumpla sus objetivos.

Decisiones estratégicas

Este tipo de decisiones se identifica por su función de planificar el futuro de la organización. Se puede decir que son decisiones que se toman para alcanzar resultados favorables en el mediano y largo plazo. Es importante resaltar que estas decisiones son llevadas a cabo por la gerencia o dirección de la organización cuando se presentan o se prevén situaciones que podrían generar algún riesgo (Agnello, 2022). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia está relacionado con el papel del principal, se entiende que estas acciones pretenden garantizar que la organización alcance resultados beneficiosos a medio y largo plazo, salvaguardando así los intereses del principal de los usuarios. La capacidad del agente para anticipar y gestionar con éxito los riesgos de forma proactiva demuestra su capacidad para proteger y mejorar la organización, un factor crucial para mantener la confianza de los usuarios.

Decisiones tácticas

Estas decisiones son tomadas por los directivos intermedios y se centran en implementar las decisiones estratégicas en la práctica. Su objetivo es optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar que las acciones diarias apoyen la estrategia general de la organización (Canós et al., 2012). De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que las decisiones tácticas, se centran en evaluar los resultados y acciones realizadas el agente. El agente, que tiene la responsabilidad de tomar estas decisiones cotidianas, debe tratarlas con cautela y asegurarse de que están en concordancia con los objetivos de la organización.

En otras palabras, las decisiones tácticas actúan como un puente entre la estrategia y la operación, asegurando que el trabajo cotidiano esté alineado con la visión estratégica de la organización. Para ello es necesario establecer procedimientos de rendición de cuenta claros y realistas. A si mismo las evaluaciones de los incentivos y sanciones como resultado de la evaluación de los resultados deben estar bien identificadas, para que puedan ser aplicadas por el nivel estratégico.

Decisiones operativas

Son decisiones que se toman para facilitar la gestión diaria de la organización, es decir, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas planificados a corto plazo o de manera inmediata (Canós et al., 2012). Las decisiones operativas son

tomadas por los encargados de nivel operativo, como coordinadores o supervisores locales, quienes se centran en las actividades diarias necesarias para la gestión eficiente de los recursos. Estas decisiones aseguran que las tareas y actividades funcionales se ejecutarán de manera efectiva y en concordancia con los objetivos de sostenibilidad y servicio de la organización.

De acuerdo a lo citado y la teoría de la agencia, se entiende que las decisiones operativas desempeñan un papel descrito como agente lo que es crucial para garantizar el funcionamiento eficaz de la empresa y alcanzar los objetivos a corto plazo. Los agentes ejercen autonomía en la toma de estas decisiones, mostrando así la confianza del usuario en su capacidad para supervisar las operaciones diarias. Aunque estas decisiones puedan parecer ordinarias, son importantes para garantizar que la organización alcance sus objetivos inmediatos y se encamine hacia los objetivos a largo plazo.

1.5. Marco legal

El acceso y la gestión del agua son retos mundiales debido a su importancia para la sostenibilidad de los recursos hídricos.

1.5.1. Marco Normativo de la Rendición de Cuentas

Varias normas y conceptos internacionales promueven la colaboración en la gestión del agua, la rendición de cuentas y la participación pública. Estos criterios subrayan la necesidad de una gobernanza transparente y responsable para garantizar un acceso equitativo al agua.

Tabla 5.
A nivel internacional

Normativas Importantes	Descripción
Principios de Dublín sobre el Agua y el Desarrollo Sostenible	Adoptados en 1992, subrayan la importancia de la gestión integrada y sostenible del agua. Se enfatiza la necesidad de rendir cuentas en la gestión de los recursos hídricos.
Marco de Acción de Dakar sobre el Suministro de Agua y el Saneamiento	En 2003 durante el Foro Mundial del Agua en Dakar, Senegal, reconoce el derecho humano al agua y el saneamiento. Promueve la participación comunitaria y la rendición de cuentas en la prestación de servicios de agua y saneamiento.

Normativas Importantes	Descripción
Declaración Universal sobre el Derecho al Agua Potable y al Saneamiento	La Asamblea General de las Naciones Unidas en 2010, reconoce el acceso al agua potable y al saneamiento como derechos humanos fundamentales. Establece la necesidad de rendición de cuentas en la gestión del agua.
Principios de Gobernanza del Agua de la OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha desarrollado principios de gobernanza del agua que incluyen la rendición de cuentas como un elemento clave. Estos principios destacan la importancia de la transparencia, la participación pública y la responsabilidad en la gestión del agua.
Convención sobre la Gestión y Uso del Agua Transfronteriza	Adoptada por las Naciones Unidas en 1997, tiene como objetivo promover la cooperación y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos hídricos transfronterizos. Establece principios para la gestión sostenible del agua en las cuencas internacionales.

A nivel nacional

En el Perú, la rendición de cuentas en las juntas de usuarios de agua se encuentra respaldada por diferentes marcos legales y normativos. A continuación, se mencionan algunos de los más relevantes:

Tabla 6.
A nivel nacional

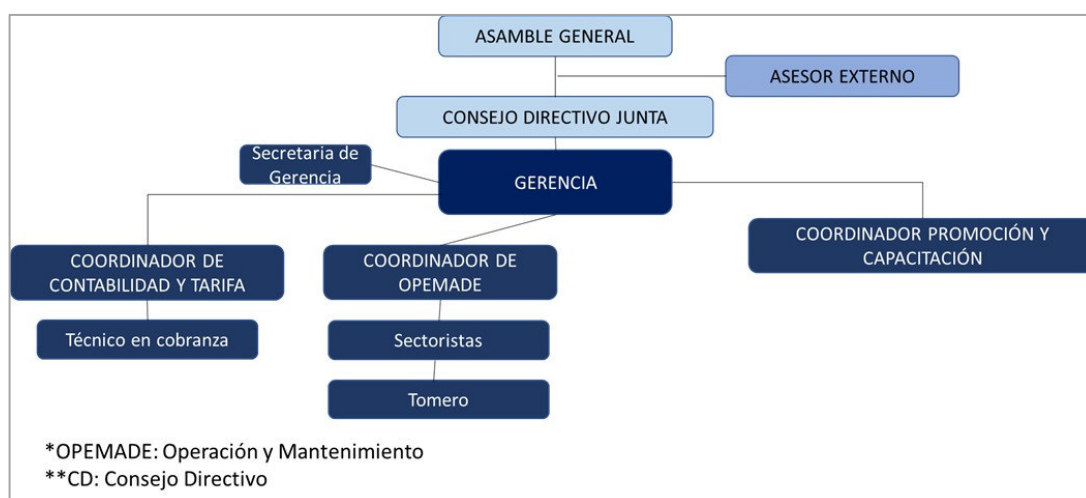
Normativas Importantes	Descripción
Ley de Recursos Hídricos (Ley N° 29338)	Marco general para la gestión integrada de los recursos hídricos en el Perú. Promueve la participación ciudadana y la rendición de cuentas.
Ley de Organizaciones de Usuarios de Agua (Ley N° 30157)	Regula la creación, organización y funcionamiento de las juntas de usuarios de agua. Establece los derechos y deberes de los usuarios, así como los mecanismos de rendición de cuentas que deben implementarse.
Reglamento de la Ley de Organizaciones de Usuarios de Agua (Decreto Supremo N° 002-2015-MINAGRI)	Este reglamento complementa la Ley N° 30157 y establece disposiciones específicas sobre la rendición de cuentas, procedimientos y requisitos para la presentación de informes financieros y la auditoría externa, entre otros aspectos.
Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N° 27806)	Garantiza el derecho de acceso a la información pública y promueve la transparencia en la gestión de entidades públicas y organizaciones que administra recursos públicos, <i>incluyendo a las juntas de usuarios de agua.</i>

Normativas Importantes	Descripción
Reglamento de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Participación Ciudadana en la Gestión del Agua (Decreto Supremo N° 013-2016-MINAGRI)	Promueve la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana en la gestión del agua. Incluye lineamientos para la rendición de cuentas en las juntas de usuarios de agua.
Directiva de Participación Ciudadana en la Gestión del Agua (Resolución Jefatural N° 168-2018-ANA)	Establece los lineamientos para la participación ciudadana en la gestión del agua. Incluye aspectos relacionados con la rendición de cuentas y la transparencia en las juntas de usuarios de agua.
Ley de Fortalecimiento de las Juntas de Usuarios de Agua (Ley N° 30157):	Tiene como objetivo fortalecer la Gestión Integral de Recursos Hídricos, incluyendo disposiciones sobre la rendición de cuentas, la auditoría externa y la participación ciudadana.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho:

Figura 2

Organigrama de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho



Nota: Obtenido de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

La Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, una organización sin fines de lucro, está compuesta por un conjunto de comités que forman las comisiones, y estas comisiones, a su vez, forman la Junta de Usuarios de agua. La Junta es responsable de la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, la distribución del agua y la administración de las tarifas de agua, según lo establece el artículo 28 de la Ley de Recursos Hídricos (Congreso de la República, 2009, 23 de marzo). Tiene

presencia en 7 distritos de la provincia de Huamanga y 2 distritos de provincia de Cangallo.

Su estructura organizativa incluye áreas clave con roles definidos. El Área Contable elabora los estados financieros, monitorea el presupuesto y procesa los informes de rendición de cuentas, además de capacitar a los delegados en temas financieros. El Área de Tesorería gestiona la cobranza de ingresos extraordinarios, notifica sobre rendiciones pendientes y apoya a los delegados en la presentación del informe de rendición de cuentas. OPEMADE supervisa la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, coordina con los sectorista y tomeros para la distribución de agua en los subsectores asegurando su correcto funcionamiento. La Gerencia coordina todas las áreas, reporta a la Autoridad Local del Agua de Ayacucho y organiza las asambleas generales con el consejo directivo de las comisiones y comités en la que se informa y coordina aspectos diversos.

La relación entre la Junta y el consejo directivo de las comisiones es fundamental. Puesto que la junta delega ciertas funciones al consejo directivo de las comisiones y comités, como la ejecución de actividades para gestión hídrica y la recaudación del PISA (Pago integral de servicio de agua). Los recursos económicos provienen de los usuarios agrupados en comités, que son gestionados a través del Plan Operativo de Mantenimiento y Desarrollo de Infraestructura Hidráulica (POMDIH), con informes de rendición de cuentas exigidos a cada delegado.

Las asambleas ordinarias y extraordinarias, junto con las supervisiones periódicas de actividades clave, aseguran la coordinación adecuada. La Junta presenta reportes trimestrales y anuales a la Administración Local del Agua y realiza un seguimiento físico-financiero del POMDIH. El proceso de formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del POMDIH garantiza que las actividades se alineen con los objetivos organizacionales y la satisfacción de los usuarios.

II. MATERIALES Y METODOS

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada; debido que se encontró orientado a acrecentar los conocimientos existentes en torno a las variables de investigación, y a contribuir en la solución futura de la problemática (Carrasco, 2018). Es preciso indicar que por medio del estudio se establecen una serie de sugerencias que contribuyen a las autoridades pertinentes de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

2.2. Nivel de investigación

La investigación perteneció al nivel descriptivo – correlacional con un enfoque cuantitativo, dado que los objetivos planteados del estudio permitieron conocer la relación o grado de asociación que existe entre variables y dimensiones (Hernández y Mendoza, 2018). Acorde con ello, es preciso recalcar que el objetivo de la presente investigación es determinar el nivel de relación entre la rendición de cuentas se relaciona con la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental-longitudinal. Según Valderrama (2018), un estudio se considera no experimental porque su objetivo se centró en evidenciar la problemática y cumplir con los objetivos, sin intervenir o manipular deliberadamente las variables en estudio. Además, es longitudinal porque el análisis de las variables y la recopilación de información abarcan varios años de estudio (Carrasco, 2018), específicamente desde 2019 hasta 2023.

2.4. Método de investigación

El método fue el inductivo – deductivo. Es posible establecer una conexión entre la teoría y la observación mediante el proceso de razonamiento deductivo, que también permitió inferir de la teoría los fenómenos que son objeto de observación. La inducción es un proceso que da lugar a la acumulación de información y conocimientos aislados (Newman, 2006).

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población.

La población viene a ser un conglomerado de individuos, seres, fenómenos y otros, que poseen características similares, y de los cuales se busca investigar algo (Hernández y Mendoza, 2018). En concordancia con ello, la población de investigación está conformada por 834 personas, entre representante del consejo directivo de las comisiones y comités, y personal administrativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Tabla 7.
Población de la investigación

	Cantidad
Consejo directivo de comisiones	174
Consejo directivo de Comités	655
Personal administrativo	5
TOTAL	834

2.5.2. Muestra.

Al ser la muestra considerada como un subconjunto procedente de la población, que poseen peculiaridades similares a esta última, y de las cuales busca conocer ciertas características (Hernández y Mendoza, 2018). La determinación de la muestra se llevó a cabo por un muestreo probabilístico aleatorio simple, para lo cual se consideró la fórmula que se muestra a continuación:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

Dónde:

N = 834 (Población)

Z = 1.96 (nivel de confianza)

p = 0.5 (Probabilidad)

e = 0.05 (Error Estándar)

n = X

$$n = \frac{(834)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(834 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 263$$

La muestra estuvo integrada por 263 involucrados del Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

2.6. Fuentes de información

La principal fuente de información utilizada fue el cuestionario. Se utilizó encuesta porque son preguntas que resultan importantes en el proceso de recolectar información relativa a la investigación. Estas preguntas se entregan a los usuarios para que pudieran responder de acuerdo a su percepción.

Las referencias bibliográficas ya existentes sirvieron como fuente de información secundaria. Esto se debe al hecho de que estas literaturas se utilizaron para recopilar información significativa. Además, se empleó el análisis documental que permitió recolectar información financiera y no financiera.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas.

Las técnicas de recolección de información son los procesos conducentes a la recopilación de información valiosa para el cumplimiento de los objetivos de investigación (Valderrama, 2018). En concordancia con ello, las técnicas que se empleó en el presente estudio fue la encuesta y el análisis documental.

2.7.2. Instrumentos.

Los instrumentos son medios que permiten la recopilación de datos (Valderrama, 2018). Acorde con ello, los instrumentos que se empleó para la recolección de datos fue el cuestionario y la guía de análisis documental.

2.7.2.1. Cuestionario.

El cuestionario del estudio estuvo dirigido a la muestra de estudio; es decir, a los involucrados de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho (representante del consejo directivo de las comisiones y comités, personal administrativo y técnico). El instrumento de escala Likert fue formulado de acuerdo a los indicadores y sub

indicadores establecidos por las variables. Previo a su aplicación, pasó por un proceso de validación y confiabilidad; el primero mediante el juicio de expertos, y el segundo, por medio de la prueba estadística Alpha de Cronbach. Es preciso indicar que su aplicación a la muestra de investigación fue en el presente año 2023.

2.7.2.2. Guía de análisis documental.

La guía de análisis documental ayuda en la recolección de los datos de procedencia documental, tales como los estados financieros, memorias anuales, plan anual, estatutos y plan multianual, etc. Es preciso mencionar que este instrumento se aplicó para los periodos comprendidos del 2019 al 2023.

2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Tras la recopilación de información, se realizó el debido ordenamiento y tabulación de los datos, haciendo uso del programa Microsoft Excel y el software estadístico SPSS V26. En ese sentido, se efectuaron 2 tipos de análisis. El primero, correspondiente al análisis descriptivo, en donde se analiza en términos de frecuencia la información procedente de la encuesta y la guía de análisis documental. Y el segundo fue inferencial, en el cual se aborda el contraste de cada una de las hipótesis planteadas en el estudio, haciendo uso de pruebas de correlación estadística de Rho de Spearman.

La correlación de Spearman (Rho) es una prueba estadística que mide el grado de relación entre dos variables convirtiendo sus puntuaciones en intervalos. La correlación de Spearman es una prueba estadística no paramétrica que se emplea cuando las variables de un estudio tienen niveles cualitativos de medición o cuando hay puntuaciones con grandes desviaciones estándar. Los resultados de la correlación son menos susceptibles a la influencia de valores extremos porque este estadístico se calcula a partir del orden de las puntuaciones originales, que se traducen en pares de clasificaciones (Bosques et al., 2016).

Cuando se emplean clasificaciones, el impacto de las puntuaciones altas y bajas disminuye. Esto se debe a que el valor real de una puntuación baja es irrelevante, ya que su rango siempre será al menos 1. Del mismo modo, el valor real de una puntuación alta es intrascendente, ya que su rango no puede superar el número total de puntuaciones (N) (Bosques et al., 2016).

$$r_s = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

- r_s : correlación de rango de Spearman
- D : la diferencia entre los rangos de las variables correspondientes
- n : número de observaciones

2.9. Validez y confiabilidad

Hernández et al. (2014) destacan que la validez es una comprobación indispensable para evaluar la calidad de una investigación. Subrayan que la validez interna garantiza que las relaciones identificadas entre variables no se vean influenciadas por factores externos, mientras que la validez externa asegura que los hallazgos sean generalizables a otros contextos. Para demostrarlo se aporta distintos tipos de evidencia como el contenido, criterio, constructo y expertos.

En el presente trabajo se utilizó el proceso de validación por juicio de expertos, enfocada en la validez de contenido. Por lo tanto, nos permitirá garantizar que el cuestionario mida las variables e indicadores establecidos en la investigación.

Tabla 8

Lista de expertos que validaron el cuestionario

Nº	Nombre del experto	Promedio de validación	Opinión de aplicabilidad
1	Mg. CPC Wilian Elvis Aranburu Zevallos	78.9	Muy bueno
2	Mg. CPC Yon Ciro Ezcurra Ramírez	58.3	Muy bueno
3	Ing. Zenón Calle Huayllahuaman	81.0	Muy bueno
4	Mg. Lic. Edin Linares Mendoza	96.0	Muy bueno

Confiabilidad

Hernández et al. (2014) describen la confiabilidad como la capacidad de un instrumento o proceso de investigación para generar resultados consistentes. Proponen diferentes formas de evaluar la confiabilidad, entre ellas el método de consistencia interna (coeficiente Alfa de Cronbach), el test-retest y la confiabilidad interevaluador. Varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición.

El instrumento sobre rendición de cuentas y toma de decisiones presenta un alfa de Cronbach de 0.727 y 0.788; mostrando que los instrumentos presentan una buena confiabilidad.

III. RESULTADOS

Este capítulo presenta resultados tanto descriptivos como inferenciales. El análisis descriptivo incluye datos obtenidos de encuestas y análisis de documentos. Las encuestas nos permiten conocer las percepciones de los participantes. Por otro lado, el análisis documental proporciona datos objetivos y específicos sobre la situación financiera y operativa de la organización.

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1. Análisis de cuestionario

En esta sección se presentan las respuestas obtenidas, proporcionando una visión clara de las percepciones de los participantes. A partir de este análisis, se extrajeron conclusiones preliminares que servirán como base para la discusión de las hipótesis. Los resultados están organizados por cada variable y sus respectivas dimensiones.

3.1.1.1. Rendición de cuentas.

En esta subsección se presentan los resultados relacionados con la variable Rendición de cuentas, analizados a través de sus dimensiones específicas.

3.1.1.1.1. Estado de situación financiera.

Tabla 9

Cumplimiento del cronograma de recaudación y depósito del Pago integral del servicio de agua (PISA) por los delegados del Comité

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	1	0.4	El 0.4% y 11% de los encuestados indican que nunca y casi nunca, respectivamente, cumplen con el cronograma de recaudación y depósito del PISA, su existencia demuestra que hay una minoría de 11.4% de delegados que no cumplen sus responsabilidades. El 35%, 45.6% y 8% señalan que solo sucede a veces, casi siempre y siempre, respectivamente.
Casi nunca	29	11.0	
A veces	92	35.0	
Casi siempre	120	45.6	
Siempre	21	8.0	En resumen, el 80.6% de los encuestados indican que el cumplimiento del cronograma de recaudación y depósito de PISA sucede a veces y casi siempre, con enfoque en casi siempre.
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 10

Cumplimiento de plazos (5 días del mes siguiente al desembolso) en la presentación de Informes de Rendiciones Económicas por los delegados.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	14	5.3	El 5.3% y 21.7% manifiesta que nunca y casi nunca, respectivamente, cumple con presentar los informes de rendiciones económica dentro del plazo de 5 días del mes siguiente del desembolso, con lo que se revela que 27% de los delegados incumplen con sus obligaciones. Además, el 38.8% y 32.3% señalan que a veces y casi siempre, respectivamente, estos datos resaltan la dificultad que tienen los delegados para presentar un informe de rendición de cuenta. En resumen, el 92.8% de los encuestados indicó que el cumplimiento de plazos en la presentación de los informes de rendición de cuenta sucede casi nunca, a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	57	21.7	
A veces	102	38.8	
Casi siempre	85	32.3	
Siempre	5	1.9	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 11

Entrega oportuna de las notificaciones a los delegados sobre desembolsos pendientes de rendición de cuentas tras vencimiento del plazo (a partir del sexto día).

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	27	10.3	El 10.3% y 13.3% de los encuestados manifiestan que nunca y casi nunca, respectivamente, se notificaba a los delegados sobre los desembolsos pendientes de rendir tras el vencimiento del plazo (6to día en adelante), esto indica que 23.6% de los delegados no eran notificados oportunamente, y un 52.1% a veces y 23.6% casi siempre. En resumen, el 75.6% de los encuestados indicó las notificaciones se entregaban oportunamente con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	35	13.3	
A veces	137	52.1	
Casi siempre	62	23.5	
Siempre	2	0.8	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia

Tabla 12

Presentación oportuna de los informes de rendición económica extemporáneos por los delegados según el plazo establecido en la notificación.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	10	3.8	
Casi nunca	35	13.3	El 3.8% manifiesta que nunca los delegados presentan el informe de rendición económica extemporáneo dentro del plazo establecido en las notificaciones, el 13.3% casi nunca, 43.4% a veces, 35.7% casi siempre y el 3.8% manifiesta que siempre. En resumen, el 79.2% de los encuestados afirman que presentan oportunamente los informes de rendición económica extemporáneos con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
A veces	114	43.5	
Casi siempre	94	35.7	
Siempre	10	3.8	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.1.1.2. Estado de actividades.

Tabla 13

Suficiencia de los ingresos por Tarifa de Utilización de Infraestructura Hidráulica Menor para cubrir gastos de operación y mantenimiento.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	80	30.4	El 30.4% manifiesta que nunca los ingresos por Tarifa por Utilización de la Infraestructura Hidráulica Menor son suficientes para cubrir los gastos de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, 38.8% casi nunca, 30.4% a veces y 0.4% manifiesta que siempre. En resumen, el 69.2% de los encuestados indicaron que los ingresos por la Tarifa por Utilización de la Infraestructura Hidráulica Menor son insuficientes para cubrir los gastos de operación y mantenimiento de la infraestructura con una frecuencia de nunca y casi nunca, con énfasis en casi nunca.
Casi nunca	102	38.8	
A veces	80	30.4	
Casi siempre	1	0.4	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 14

Integridad de las evidencias en los informes de rendición económica del gasto según el POMDIH.

	Frecuencia	%	Interpretación
Casi nunca	18	6.8	El 6.8% manifiesta que casi nunca la presentación de los informes de rendición económica contiene todas las evidencias de la ejecución del gasto según el POMDIH, 49.8% a veces, 42.6% casi siempre y 0.8% manifiesta que siempre. En resumen, el 92.4% de los encuestados perciben que los informes de rendición económica generalmente contienen todas las evidencias requeridas considera que sucede a veces y casi siempre con énfasis en a veces.
A veces	131	49.8	
Casi siempre	112	42.6	
Siempre	2	0.8	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 15

Pertinencia de la rendición de gastos con las actividades ejecutadas según el POMDIH.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	9	3.4	El 3.4% manifiesta que nunca la rendición de gasto es pertinente con las actividades ejecutadas según el POMDIH, 7.2% casi nunca, 45.2% a veces, 43% casi siempre, mientras que solo 1.1% señala que siempre.
Casi nunca	19	7.2	
A veces	119	45.3	
Casi siempre	113	43.0	En resumen, el 88.3% señala que las rendiciones de gastos son pertinentes con las actividades ejecutadas según el POMDIH con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Siempre	3	1.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 16

Corrección oportuna de observaciones en los informes de rendición económica

	Frecuencia	%	Interpretación
Casi nunca	28	10.6	El 10.6% manifiesta que casi nunca las observaciones detectadas en los informes de rendición económica son subsanadas oportunamente, 55.5% a veces, 33.5% casi siempre y 0.4% manifiesta que siempre. En resumen 89% de los encuestados indican que realizan con una frecuencia de veces y casi siempre una corrección oportuna de las observaciones en los informes de rendición económica, con énfasis de a veces.
A veces	146	55.5	
Casi siempre	88	33.5	
Siempre	1	0.4	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 17

Dificultades de los delegados para sustentar gastos en actividades de mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	1	0.4	El 0.4% manifiesta que nunca tienen dificultad para sustentar los gastos relacionados con la actividad de mantenimiento de la infraestructura hidráulica.
Casi nunca	12	4.6	
A veces	123	46.8	Mientras que un 4.6% casi siempre enfrenta dificultades, 46.8% a veces, 47.1% casi siempre y 1.1% manifiesta que siempre. En resumen, el 93.9% de los encuestados indican que enfrentan dificultades para sustentar gastos en actividades de mantenimiento de la infraestructura hidráulica con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en casi siempre.
Casi siempre	124	47.1	
Siempre	3	1.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 18

Dificultades de los delegados para sustentar gastos en actividades de gestión administrativa.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	1	0.4	El 0.4% manifiesta que nunca tienen dificultad para sustentar los gastos relacionados con la actividad gestión administrativa. Mientras que un 4.9% casi siempre enfrenta dificultades, 39.2% a veces, 52.5% casi siempre y 3% manifiesta que siempre. En resumen, el 91.7% de los encuestados indican que enfrentan dificultades para sustentar gastos en actividades de gestión administrativa con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en casi siempre.
Casi nunca	13	4.9	
A veces	103	39.2	
Casi siempre	138	52.5	
Siempre	8	3.0	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.1.1.3. Informe de ejecución físico – financiero.

Tabla 19

Ofrece información del avance físico-financiero a los usuarios internos y externos.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	1	0.4	El 0.4 % y el 11.4% manifiesta que nunca y casi nunca, respectivamente, se ofrece información sobre el avance físico – financiero a los usuarios internos y externos. El 37.6%,45.2% y 5.3% señalan que se brinda información del avance físico- financiero a veces, casi siempre y siempre, respectivamente.
Casi nunca	30	11.4	
A veces	99	37.7	
Casi siempre	119	45.2	
Siempre	14	5.3	En resumen, el 82.9% de los encuestados señalan que se ofrece información del avance físico-financiero a los usuarios internos y externos con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis de casi siempre.
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 20

Resultados de la evaluación del avance físico-financiero apoyan para tomar decisiones operativas efectivas.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	3	1.1	El 1.1 % y el 16.4% manifiesta que nunca y casi nunca, respectivamente, los resultados de la evaluación del avance físico – financiero apoyan para tomar decisiones operativas efectivas. El 40.7%,39.5% y 2.3% señalan que a veces, casi siempre y siempre, respectivamente, los resultados de la evaluación del avance físico – financiero apoyan para tomar las decisiones operativas efectivas.
Casi nunca	43	16.4	
A veces	107	40.7	
Casi siempre	104	39.5	
Siempre	6	2.3	En resumen, el 80.2% de los encuestados señalan que los resultados de las evaluaciones del avance físico – financiero apoyan con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 21

Supervisión oportuna del avance físico-financiero por el área de OPEMADE y contabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Interpretación
Nunca	7	2.7	El 2.7% y el 14.1% de los encuestados indican que nunca y casi nunca, respectivamente, el avance físico-financiero es supervisado oportunamente por las áreas de OPEMADE y contabilidad. Un 52.8% señala que esto ocurre a veces y el 30.4% casi siempre.
Casi nunca	37	14.1	
A veces	139	52.8	
Casi siempre	80	30.4	
Total	263	100.0	En resumen, el 83.2% de los encuestados señalan que las áreas encargadas realizan las supervisiones oportunas del avance físico-financiero con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 22

Cumplimiento de metas físicas y financieras mensuales en el tiempo programado por los delegados.

	Frecuencia	Porcentaje	Interpretación
Nunca	9	3.4	El 3.4% y el 12.2% de los encuestados manifiestan que nunca y casi nunca, respectivamente, se cumplen las metas físicas y financieras mensuales en el tiempo programado por los delegados. Un 46.4% indica que esto ocurre a veces, el 36.1% casi siempre y solo el 1.9% siempre. En resumen, el 82.5% de los encuestados indican se cumple las metas físicas y financieras mensuales en el tiempo programado por los delegados con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	32	12.2	
A veces	122	46.4	
Casi siempre	95	36.1	
Siempre	5	1.9	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.1.2. Toma de decisiones.

A continuación, se describirán los resultados subdivididos para cada una de las dimensiones de toma de decisiones.

3.1.1.2.1. Decisiones estratégicas

Tabla 23

Planificación colaborativa de actividades multianuales entre la junta, comisiones y comités.

	Frecuencia	%	Interpretación
Casi nunca	30	11.4	El 11.4% de los encuestados manifiesta que casi nunca la planificación de actividades multianuales se realiza de manera colaborativa entre la Junta, las comisiones y los comités. Un 46.8% indica que esto sucede a veces y un 36.9% casi siempre. Solo un 4.9% afirma que siempre se lleva a cabo la planificación colaborativa. En resumen, el 83.7% de los encuestados señala que la planificación se efectúa con frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
A veces	123	46.8	
Casi siempre	97	36.9	
Siempre	13	4.9	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 24

Cumplimiento de responsabilidades designadas durante la ejecución del plan multianual de inversiones por la junta, comisiones y comités.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	4	1.5	El 1.5% de los encuestados manifiesta que nunca se cumplen las responsabilidades designadas durante la ejecución del Plan Multianual de Inversiones, mientras que el 11.8% indica casi nunca. Un 51.0% señala que esto ocurre a veces, y el 33.8% casi siempre. Solo el 1.9% afirma que siempre se cumplen las responsabilidades. En resumen, el 84.8% de los encuestados indica que se cumple con las responsabilidades designadas durante la ejecución del plan multianual de inversiones por la junta, comisiones y comités con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	31	11.8	
A veces	134	51.0	
Casi siempre	89	33.8	
Siempre	5	1.9	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 25

Lineamientos y normas establecidas facilitan el cumplimiento del plan multianual de inversiones.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	6	2.3	El 2.3% de los encuestados indica que nunca los lineamientos y normas establecidas facilitan el cumplimiento del Plan Multianual de Inversiones, y el 8.4% señala casi nunca. Un 55.5% manifiesta que esto sucede a veces, el 31.9% casi siempre y solo el 1.9% siempre. En resumen, el 87.45% de los encuestados indica que los lineamientos y normas establecidas facilitan el cumplimiento del plan multianual de inversiones con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	22	8.4	
A veces	146	55.5	
Casi siempre	84	31.9	
Siempre	5	1.9	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 26

Cumplimiento de los objetivos institucionales: servicio eficiente de suministro de agua, monitoreo y gestión sostenible en el tiempo establecido para usuarios directos.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	4	1.5	El 1.5% de los encuestados señala que nunca se cumplen los objetivos institucionales de prestar un servicio eficiente de suministro de agua y gestionar sosteniblemente, mientras que el 12.6% indica casi nunca. Un 49.8% manifiesta que esto ocurre a veces, y el 35.7% casi siempre. Solo el 0.4% afirma que siempre se cumplen los objetivos. En resumen, el 85.5% de los encuestados indica se cumplen los objetivos institucionales de prestar un servicio eficiente, monitoreo y gestión sostenible, con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	33	12.6	
A veces	131	49.8	
Casi siempre	94	35.7	
Siempre	1	0.4	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.1.2.2. Decisiones tácticas.

Tabla 27

Planificación eficiente y coordinada de actividades anuales entre la junta, comisión y comité.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	9	3.4	El 3.4% de los encuestados manifiesta que nunca se realiza una planificación eficiente y coordinada de las actividades anuales entre la junta, comisión y comité, mientras que el 8.4% indica casi nunca. Un 47.1% señala que esto ocurre a veces, y el 36.9% casi siempre. Solo el 4.2% afirma que siempre se planifican de forma eficiente y coordinada. En resumen, el 84% de los encuestados indica que se efectúa una planificación eficiente y coordinada de las actividades anuales con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	22	8.4	
A veces	124	47.1	
Casi siempre	97	36.9	
Siempre	11	4.2	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 28

Estrategias para enfrentar problemas inesperados y cumplir con los objetivos establecidos.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	2	0.8	El 0.8% de los encuestados manifiesta que nunca se plantean estrategias para enfrentar problemas inesperados a fin de cumplir con los objetivos, y el 10.7% indica casi nunca. Un 47.5% señala que esto ocurre a veces, el 38.0% casi siempre y el 3.0% siempre. En resumen, el 85.5% de los encuestados indica que se plantean estrategias para enfrentar problemas inesperados con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	28	10.7	
A veces	125	47.5	
Casi siempre	100	38.0	
Siempre	8	3.0	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 29

Verificación de la capacidad técnica y administrativa de los delegados para ejecutar las actividades asignadas.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	9	3.4	El 3.4% de los encuestados indica que nunca se verifica la capacidad técnica y administrativas de los delegados que ejecutan las actividades delegadas. Además, el 20.6% señala que casi nunca se realiza esta verificación de estos aspectos. Por otro lado, un 53.2% manifiesta que esto sucede a veces, y el 22.4% indica casi siempre. Solo el 0.4% afirma que siempre se verifica estas capacidades. En resumen, el 75.6% de los encuestados indica que se verifica la capacidad técnica y administrativa de los delegados con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	54	20.5	
A veces	140	53.2	
Casi siempre	59	22.4	
Siempre	1	0.4	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 30

Capacitaciones y asesoramientos de la junta ajustados a las necesidades y dificultades de los delegados para la ejecución de actividades.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	22	8.4	El 8.4% de los encuestados manifiesta que nunca las capacitaciones y asesoramientos proporcionados por la Junta se ajustan a las necesidades y dificultades de los delegados. Un 22.4% indica casi nunca ocurre, mientras que un 36.1% señala que esto ocurre a veces y el 33.1% casi siempre. En resumen, el 69.2% de los encuestados indica las capacitaciones y asesoramientos de la junta se ajustan a las necesidades y dificultades de los delegados con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	59	22.4	
A veces	95	36.1	
Casi siempre	87	33.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 31

Evaluación de incentivos por el cumplimiento oportuno en la presentación del informe de rendición económica

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	39	14.8	El 14.8% de los encuestados señala que nunca se evalúan los incentivos por el cumplimiento oportuno en la presentación del informe de rendición económica, y el 22.8% indica casi nunca. Un 40.3% afirma que esto ocurre a veces, y el 22.1% indica casi siempre. En resumen, el 62.4% de los encuestados indican que se evalúa los incentivos por el cumplimiento oportuno en la presentación del informe de rendición económica con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.
Casi nunca	60	22.8	
A veces	106	40.3	
Casi siempre	58	22.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 32

Aplicación de sanciones por incumplimiento en la presentación del informe de rendición económica según normativa.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	30	11.4	El 11.4% de los encuestados manifiesta que nunca se aplican sanciones por incumplimiento en la presentación del informe de rendición económica, y el 14.1% indica casi nunca. Un 55.5% señala que esto ocurre a veces, y el 18.6% indica casi siempre. Solo el 0.4% afirma que siempre se aplican sanciones.
Casi nunca	37	14.1	
A veces	146	55.5	
Casi siempre	49	18.6	En resumen, el 74.10% de los encuestados indican que se aplican sanciones por el incumplimiento oportuno en la presentación del informe de rendición económica con una frecuencia de a veces y casi siempre, con énfasis en a veces
Siempre	1	0.4	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.1.2.3 Decisiones operativas.

Tabla 33

Inspección oportuna de las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica ejecutadas por los delegados por parte de la junta.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	52	19.8	El 19.8% de los encuestados indica que nunca se inspeccionan oportunamente las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica ejecutadas por los delegados. Un 27.0% señala casi nunca, el 30.4% expresa a veces y el 22.1% casi siempre. Solo el 0.7% afirma que siempre se realizan estas inspecciones. En resumen, el 57.4% de los encuestados indican que se inspeccionan oportunamente las actividades de operación y mantenimiento con una frecuencia de casi nunca y a veces, con énfasis en a veces.
Casi nunca	71	27.0	
A veces	80	30.4	
Casi siempre	58	22.1	
Siempre	2	0.7	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 34

Evaluación y comunicación del avance físico-financiero mensual para optimizar el cumplimiento de las actividades programadas.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	18	6.8	El 6.8% de los encuestados manifiesta que nunca la evaluación y comunicación del avance físico-financiero mensual optimiza el cumplimiento de las actividades programadas, mientras que el 14.1% indica casi nunca. Un 48.3% señala que esto ocurre a veces, y el 30.0% casi siempre. Solo el 0.8% afirma que siempre la evaluación y comunicación del avance físico-financiero optimizan el desarrollo de las actividades.
Casi nunca	37	14.1	
A veces	127	48.3	
Casi siempre	79	30.0	
Siempre	2	0.8	
Total	263	100.0	En resumen, el 78.3% de los encuestados indican que los efectos de la evaluación y comunicación del avance físico - financiero optimizan el cumplimiento de las actividades con una frecuencia de casi nunca a veces y casi siempre, con énfasis en a veces.

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 35

Reuniones operativas con los delegados para revisión de informes financieros y coordinación de tareas.

	Frecuencia	%	Interpretación
Casi nunca	19	7.2	El 7.2% de los encuestados manifiesta que casi nunca se desarrollan reuniones operativas con los delegados para la revisión de informes financieros y la coordinación de tareas. Un 40.3% indica que estas reuniones se realizan a veces, mientras que un 43.4% afirma que ocurren casi siempre. Solo un 9.1% señala que estas reuniones se llevan a cabo siempre. En resumen, el 83.7% de los encuestados considera que las reuniones se llevan a cabo con cierta regularidad, con un mayor énfasis en que ocurren casi siempre
A veces	106	40.3	
Casi siempre	114	43.4	
Siempre	24	9.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

Tabla 36

Propuestas de ajustes a los procedimientos de rendición de cuentas por los delegados en reuniones operativas regulares.

	Frecuencia	%	Interpretación
Nunca	13	5.0	El 5.0% de los encuestados manifiesta que nunca los delegados proponen ajustes a los procedimientos de rendición de cuentas durante las reuniones operativas regulares, mientras que el 19.8% indica casi nunca. Un 45.6% señala que esto ocurre a veces, y el 28.5% menciona que los ajustes se proponen casi siempre. Solo el 1.1% afirma que siempre se proponen ajustes. En resumen, el 74.1% de los encuestados proponen ajustes a los procedimientos de rendición de cuenta por los delegados durante las reuniones operativas se llevan con cierta regularidad, con mayor énfasis en a veces.
Casi nunca	52	19.8	
A veces	120	45.6	
Casi siempre	75	28.5	
Siempre	3	1.1	
Total	263	100.0	

Nota: La información proviene de la encuesta y la tabla fue de elaboración propia.

3.1.2. Análisis documental

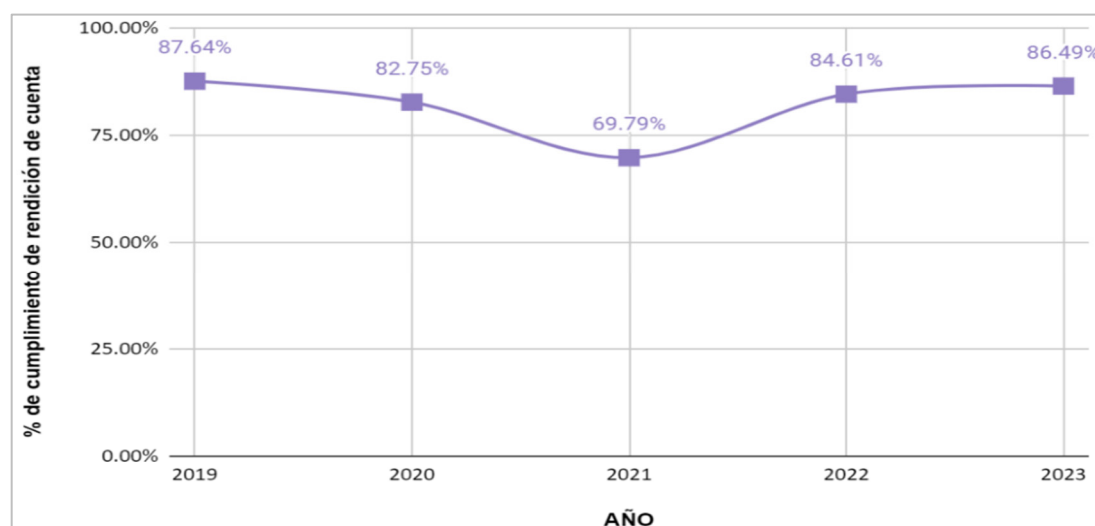
En esta sección se presentaron los resultados obtenidos a partir del análisis documental realizado sobre los estados de situación financiera, estado de actividades e informe de ejecución físico y financieros y datos no financieros. Los datos recopilados permitieron identificar la tendencia y deficiencias en la gestión de los recursos, lo cual fue fundamental para contrastar los resultados con las percepciones de los involucrados obtenidas a través de las encuestas.

3.1.2.1 Estado de situación financiera y Decisiones estratégicas.

3.1.2.1.1 Estado de situación financiera.

Figura 3

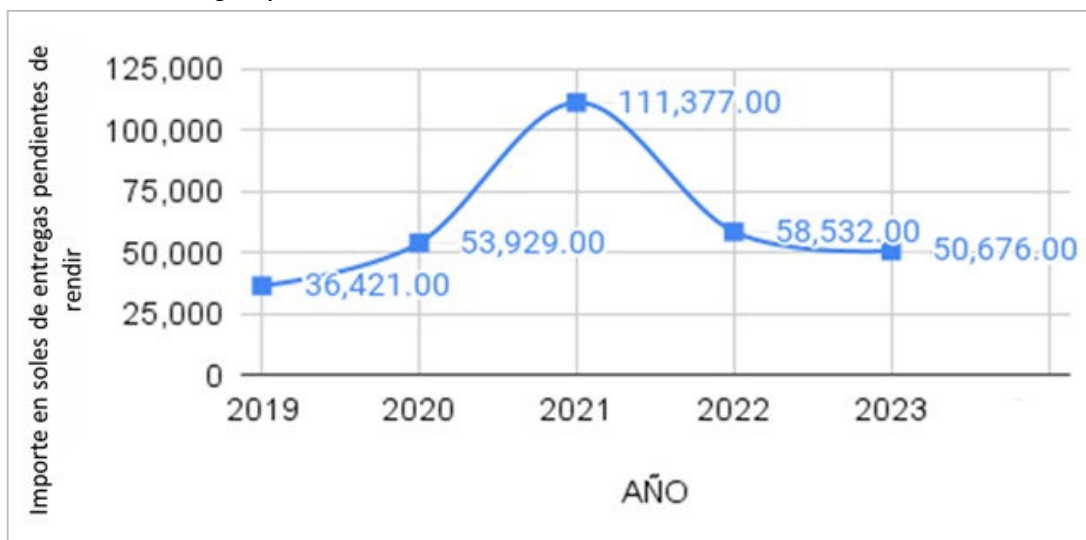
Cumplimiento de rendición de cuenta



La figura 3 muestra la evolución del porcentaje de cumplimiento de rendición de cuenta entre el 2019 al 2023, se destaca que el porcentaje más bajo se registró en 2021, con un 69.79%, lo que indica una gestión deficiente en ese año. Sin embargo, a partir de 2022 se observa una mejora constante, alcanzando un 86.49% en 2023.

Figura 4

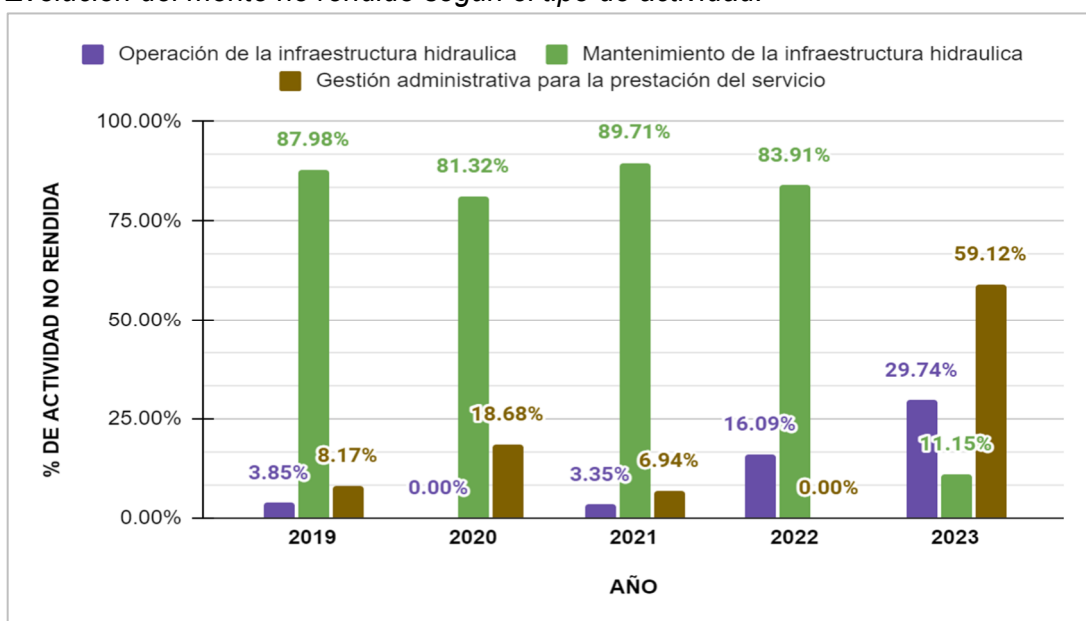
Partida de entregas pendientes de rendir neto acumuladas.



La figura 4 muestra la tendencia de la partida de entregas pendientes de rendir, En los años 2019 y 2020, se observó un aumento gradual en el monto acumulado, alcanzando su punto máximo en 2021 con S/ 111,377. Posteriormente, disminuyó un 47.20% en 2022 respecto al 2021, y un 13.42% más en 2023 respecto al 2022. Al compararlo con la figura 3, se puede observar una relación inversa es decir que a medida que disminuye el cumplimiento de rendición de cuenta (figura 3), el monto de las entregas pendientes de rendir (figura 4) aumenta, reflejando el incumplimiento en términos monetarios.

Figura 5

Evolución del monto no rendido según el tipo de actividad.

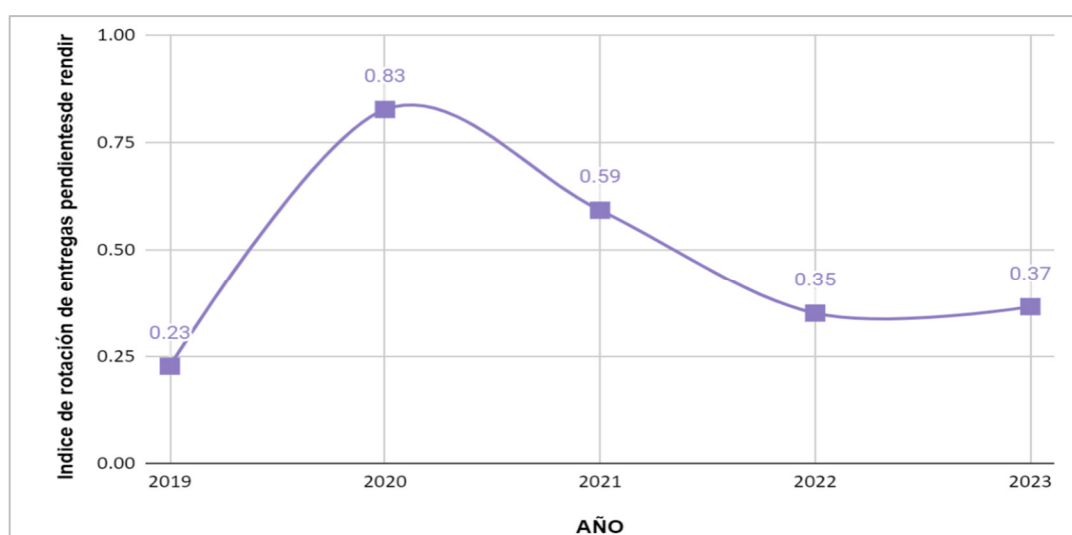


La figura 5 proporciona detalles sobre las actividades específicas no rendidas en los distintos años, las cuales corresponden a los porcentajes de incumplimiento en la rendición de cuentas mostrados en la figura 3. Al conectar ambas gráficas, se observa que el incumplimiento en la rendición de cuentas está fuertemente asociado con actividades de mantenimiento de infraestructura hidráulica, que es la categoría más destacada en los primeros años, mientras que, en 2023, la gestión administrativa incrementó considerablemente el porcentaje de actividades no rendidas, lo que destaca una nueva área problemática.

3.1.2.1.2 Rotación y evolución de entregas pendientes de rendir.

Figura 6

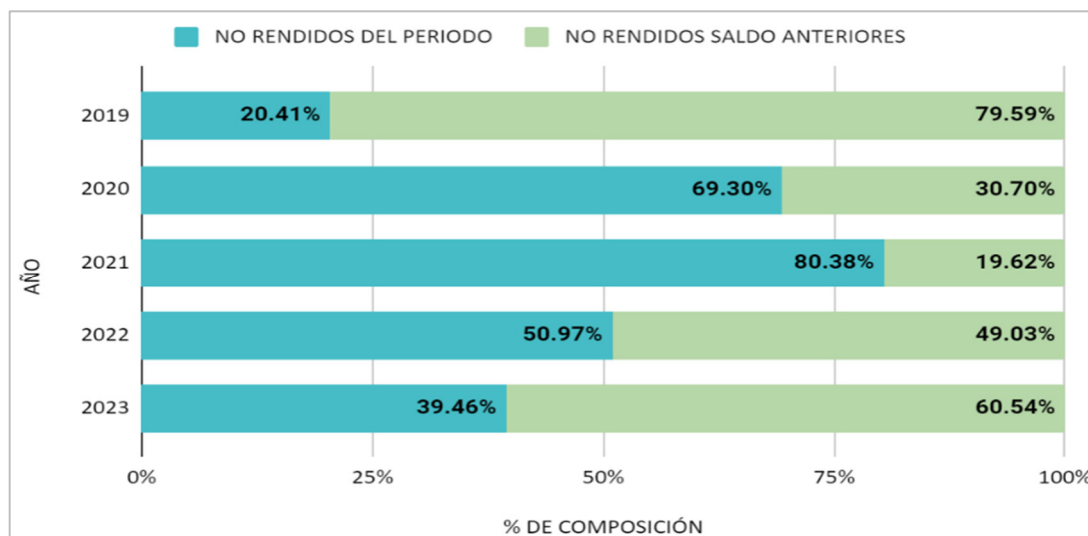
Rotación de entrega pendientes de rendir



La figura 6 presenta el índice de rotación de entregas pendientes de rendir, el cual ha mostrado variaciones significativas entre los años 2019 y 2023. El valor más bajo fue registrado en 2019 con un índice de 0.23, lo que indica que la rotación de entregas fue particularmente baja ese año. En 2020 se alcanzó el punto más alto de rotación con un valor de 0.83, pero en los años posteriores el índice ha disminuido, llegando a 0.37 en 2023. Estos valores menores a 1 indican deficiencias continuas en la gestión de las entregas pendientes de rendir, ya que la organización no ha logrado mejorar sustancialmente su capacidad de exigir y completar las rendiciones de cuentas en el plazo previsto.

Figura 7

Composición de la partida de entregas pendientes de rendir acumulada

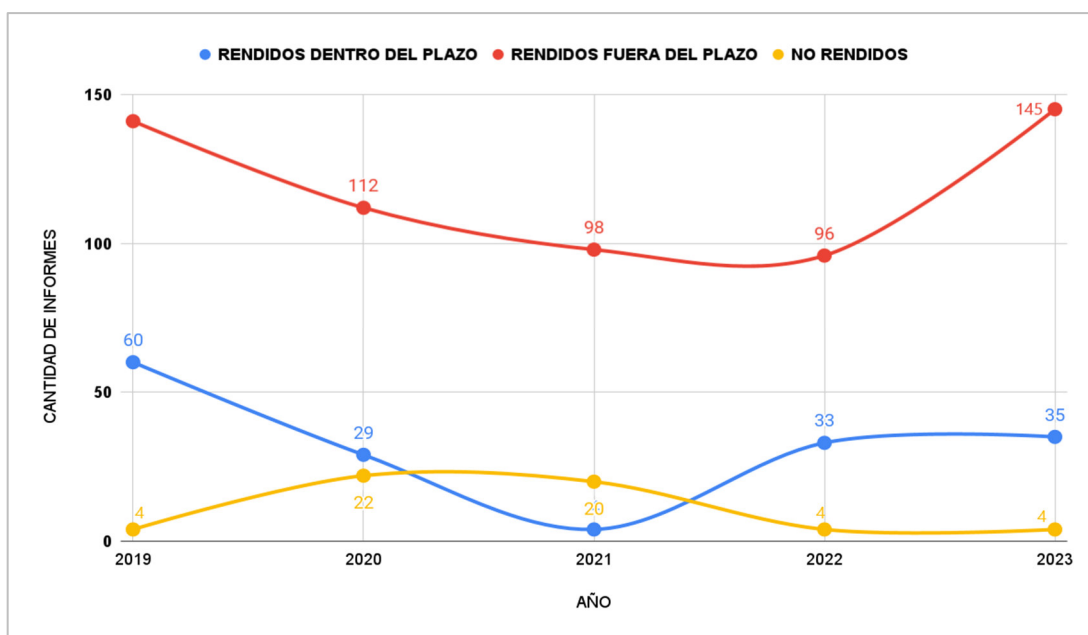


La figura 7 muestra la composición de las entregas pendientes de rendir acumuladas, diferenciando entre las que corresponden al periodo actual y las que son de saldos anteriores. Conectando esta información con la figura 6, se puede observar una relación directa: cuando el porcentaje de entregas pendientes de años anteriores es mayor, el índice de rotación es más bajo, como en 2019 (79.59% de saldos anteriores y un índice de rotación de 0.23). A medida que este porcentaje disminuye con el 2020 y 2021, el índice de rotación mejora ligeramente en comparación que el 2019.

A fin de complementar el análisis sobre la rotación de entregas pendientes de rendir, incorporamos información acerca de la situación de los informes entregados clasificándolos en 3 tipos: Rendidos dentro del plazo, rendidos fuera de plazo y no rendidos, cuyos resultados se describen a continuación.

Figura 8

Situación de la presentación de los informes de rendición de cuenta según el momento de su rendición.



La figura 8 muestra tres tendencias clave en la presentación de informes entre 2019 y 2023. Los informes rendidos dentro del plazo disminuyeron significativamente de 60 en 2019 a 29 en 2020, aunque hubo una leve recuperación a 35 en 2023. Los informes rendidos fuera del plazo se mantuvieron consistentemente altos, con un incremento notable en 2023 (145 informes), reflejando problemas persistentes de puntualidad. Los informes no rendidos alcanzaron su punto máximo en 2020 (22 informes), pero mejoraron significativamente en 2022 y 2023 con solo 4 informes no rendidos.

Al comparar las figuras, se observa que la baja rotación de las entregas pendientes (figura 6) y la composición de las rendiciones no efectuadas (figura 7) están estrechamente relacionadas con la alta cantidad de informes rendidos fuera de plazo (figura 8). La disminución en el cumplimiento de rendición de cuentas (figura 3) coincide con el aumento de informes fuera de plazo y pendientes de rendir, lo que refuerza la necesidad de mejorar los plazos y la gestión de las rendiciones pendientes en general.

Evaluación documental del cumplimiento y exigencia de rendición de cuenta

Tabla 37

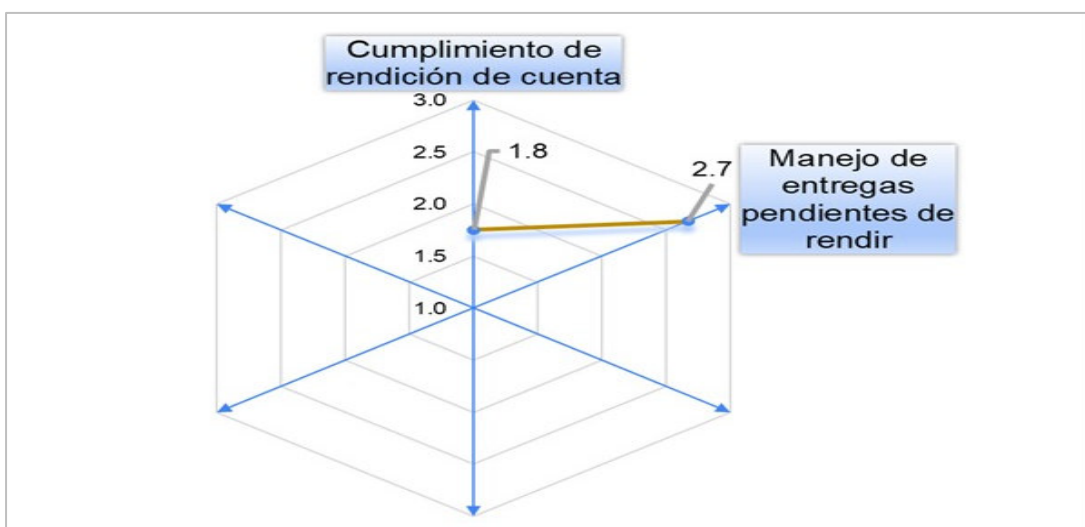
Fuentes para la evaluación documental vinculado al estado de situación financiera.

Indicador	Fuente
	Notificación de rendiciones pendientes
Cumplimiento de rendición de cuenta	Reportes de cumplimiento de cobranza de la tarifa
Manejo de entregas pendientes de rendir	Convenio de delegación de actividades Convenio de delegación de actividades

Nota: Documentos fuente usados para el análisis al estado de situación financiera de JUSHMCCA.

Figura 9

Nivel de eficacia de la gestión al cumplimiento de rendición de cuenta y manejo de entregas pendientes de rendir.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 9 muestra que el cumplimiento de la rendición de cuentas ha sido calificado como medianamente eficaz con un puntaje promedio de 1.8. Aunque se identifican fortalezas en la diligencia en la recaudación de pagos integrales por servicios, se observan debilidades en la formalización de las notificaciones de rendiciones pendientes.

Por otro lado, la gestión de las entregas pendientes de rendir ha sido calificada como ineficaz, con un puntaje promedio de 2.7. La falta de claridad en los

plazos, una comunicación deficiente y la falta de implementación de acciones correctivas han contribuido a este resultado.

Interpretación conjunta de los indicadores financieros y análisis documental del estado de situación financiera

El cumplimiento de la rendición de cuentas fue calificado como medianamente eficaz (1.8) y el análisis financiero de 86.49% (figura 3) en el 2023, destacando fortalezas en la recaudación de pagos, pero mostrando deficiencias en la formalización de notificaciones. Esto se refleja en los montos acumulados de entregas pendientes de años anteriores en el 2023 es de 39.46% (figura 4). Además, la gestión de la exigencia de las rendiciones pendientes fue ineficaz (2.7) y del análisis financiero un índice de rotación de cuentas por rendir 0.37 (figura 6), con falta de acciones correctivas, lo cual se evidencia también en la baja rotación de entregas en el periodo del 2023 es de 60.54% (figura 4), afectando el proceso de cumplimiento en general.

3.1.2.1.3. Decisiones estratégicas

Evaluación documental de la planificación de las actividades y establecimiento de lineamientos

Tabla 38

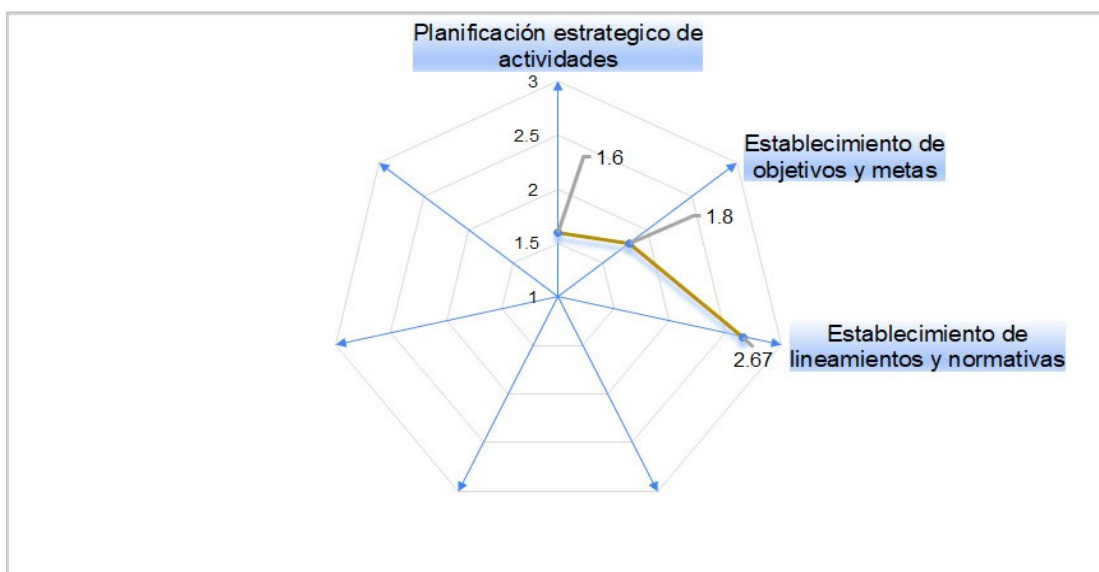
Fuentes de la evaluación documental vinculado a las decisiones estratégicas.

Indicador	Fuente
Planificación estratégica de actividades	– Plan Multianual de Inversiones
Establecimiento de objetivos y metas	– Plan Multianual de Inversiones
Establecimiento de lineamientos y normativas	– Manual y directivas de ejecución de operación y mantenimiento

Nota: Documentos fuentes respecto las decisiones estratégicas adoptadas por JUSHMCCA.

Figura 10

Nivel de eficacia de la gestión de la planificación de actividades, establecimiento de objetivos y lineamientos.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 10 muestra la evaluación documental de la planificación estratégica de actividades obtuvo una calificación medianamente eficaz (1.6). Las principales debilidades identificadas incluyen la falta de detalle en la descripción de las actividades delegadas y la poca flexibilidad para adaptarse a cambios.

El establecimiento de objetivos y metas también se consideró medianamente eficaz (1.8) debido a problemas de claridad y especificidad en los objetivos, así como una desconexión entre estos y las actividades planificadas.

Finalmente, el establecimiento de lineamientos y normativas obtuvo una calificación de ineficaz, mostrando dificultades en establecer lineamientos claros, accesibles, flexibles y mantenerlos actualizados para la ejecución de las actividades, así como garantizar su consistencia en la aplicación para asegurar el cumplimiento efectivo de las normativas.

En resumen, el análisis reveló que los documentos de gestión, fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, presentan deficiencias al conectar adecuadamente con las metas y objetivos a largo plazo

Interpretación conjunta del estado de situación financiera y decisiones estratégicas

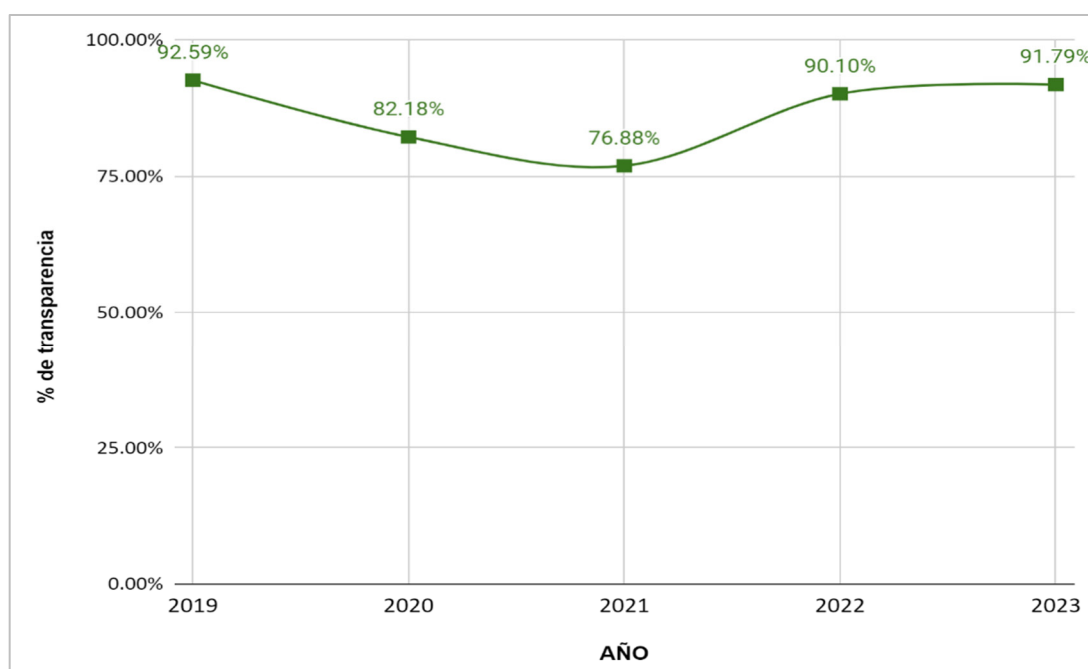
En resumen, las deficiencias en el cumplimiento de la rendición de cuentas y la rotación de las entregas pendientes de rendir afectan la capacidad de la organización para desarrollar una planificación estratégica efectiva y alinear sus actividades con los objetivos a largo plazo.

3.1.2.2 Estado de actividades y decisiones tácticas

3.1.2.2.1 Estado de actividades

Figura 11

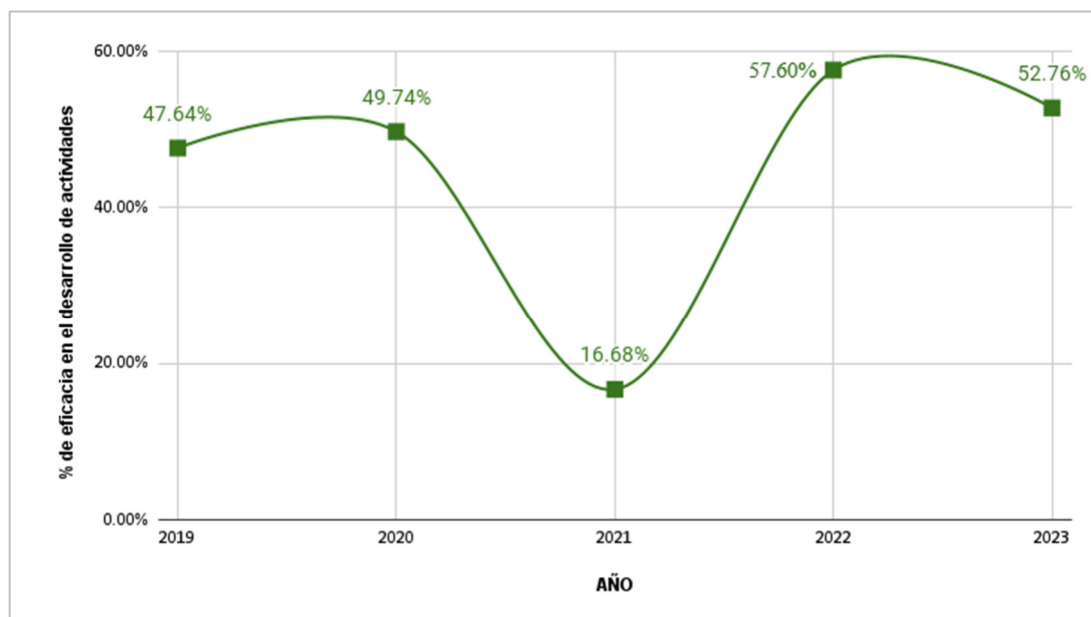
Ratio de transparencia



La figura 11 muestra la evolución del ratio de transparencia, en el año 2021 se observa el punto más bajo con un 76.88%, lo que refleja una menor justificación de los desembolsos en ese periodo. A partir del 2022, se percibe una recuperación progresiva, alcanzando un 91.79% en 2023. Esto indica que, a lo largo de los años, ha mejorado la transparencia en la relación entre los gastos efectuados y los recursos desembolsados por la organización.

Figura 12

Eficacia en el desarrollo de actividades.



En la figura 12 muestra la evolución de eficacia en el desarrollo de actividades. Se observa que la eficacia en el desarrollo de actividades disminuyó gradualmente entre 2019 y 2021, alcanzando su punto más bajo en 2021 con un 16.68%. Este bajo desempeño estuvo estrechamente relacionado con un aumento significativo en el superávit, lo que refleja una subutilización de los fondos asignados para actividades programadas y no programadas. Sin embargo, en 2022 se muestra una recuperación del 57.60%, aunque en 2023 se vuelve a observar una leve caída al 52.76%. Estos resultados sugieren que, a pesar de cierta mejora, la gestión de las actividades programadas sigue presentando desafíos para alcanzar una mayor eficiencia sostenida.

Evaluación documental de la transparencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

Tabla 39

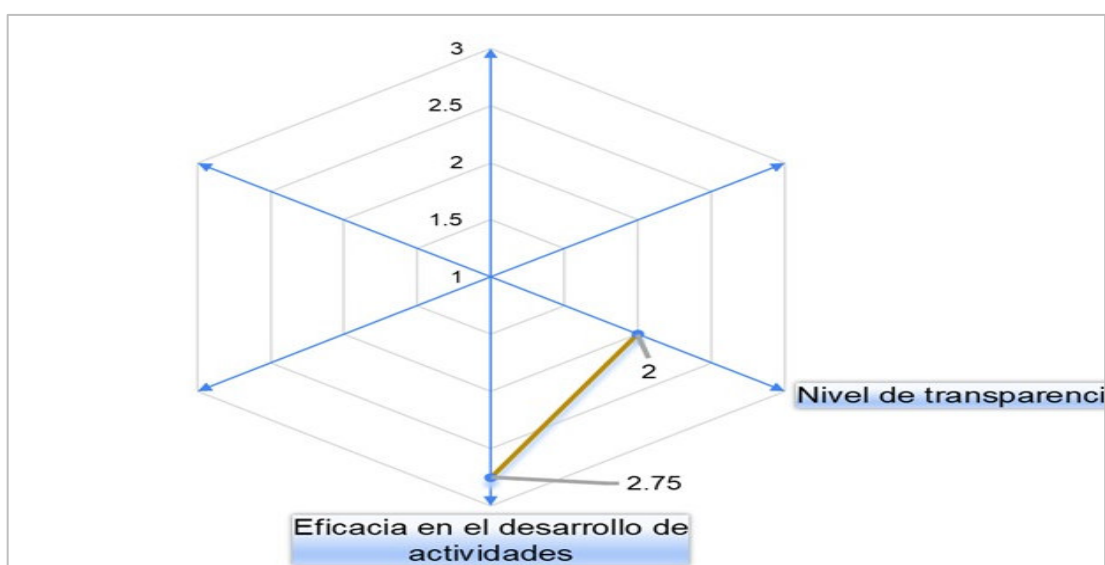
Fuentes de la evaluación documental vinculado al estado de actividades

Indicador	Fuente
Ratio de transparencia	- Reporte de actividades programadas justificadas - Reporte de actividades programadas no rendidas
Eficacia en el desarrollo de actividades	- Informes consolidados de la justificación de actividades programadas y no programadas. - Informe consolidado de las actividades programadas y no programadas no rendidas.

Nota: Documentos fuente usados para el análisis del estado de actividades en JUSHMCCA.

Figura 13

Nivel de eficacia de la gestión de transparencia y el desarrollo de actividades



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 13 muestra una evaluación de dos aspectos clave: el nivel de transparencia y la eficacia en el desarrollo de actividades. El nivel de transparencia fue calificado como ineficaz con un puntaje promedio de 2, destacando problemas en la presentación oportuna de reportes de actividades programadas y no rendidas. La eficacia en el desarrollo de actividades obtuvo un puntaje promedio aún más bajo de 2.75, indicando deficiencias graves en la justificación y ejecución de actividades. En resumen, ambos indicadores reflejan la necesidad urgente de mejorar los procesos de monitoreo y comunicación de actividades dentro de la organización.

Interpretación conjunta de los indicadores financieros y análisis documental del estado de actividades.

Al conectar los resultados del análisis documental y la interpretación financiera de 2023, se observa que tanto el nivel de transparencia como la eficacia en el desarrollo de actividades fueron calificados como ineficaces, lo que refleja problemas en la presentación de reportes y actividades. Aunque al 2023 la transparencia mejoró (91.79% figura 11), la baja eficacia en el desarrollo de las actividades (52.76% figura 12) indica que, a pesar de esfuerzos, persisten deficiencias en la gestión.

3.1.2.2 Decisiones tácticas

Evaluación documental del establecimiento de procedimientos, incentivos y sanciones

Tabla 40

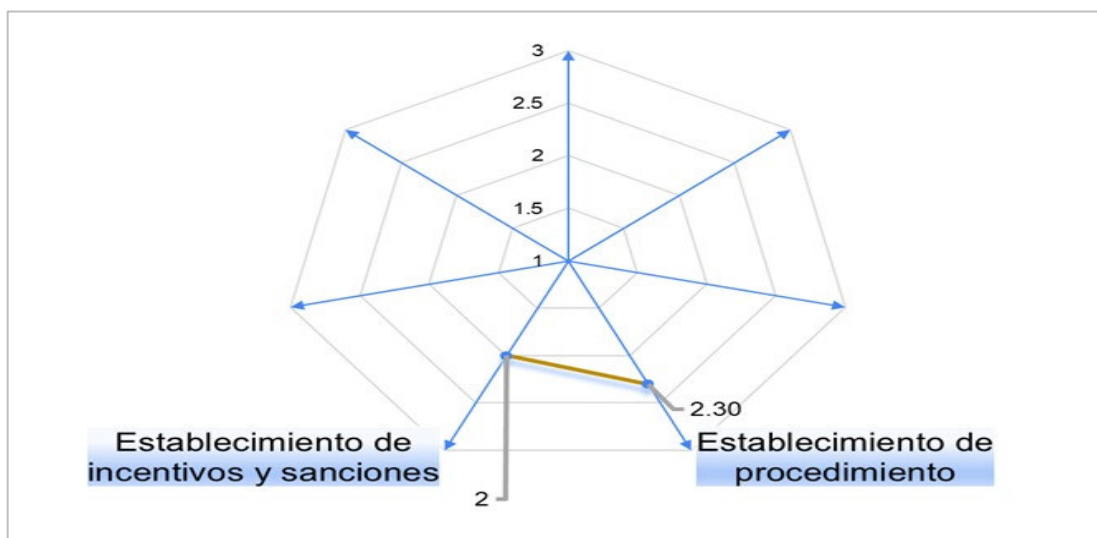
Fuente para la evaluación documental vinculado a las decisiones tácticas.

Indicador		Fuente
Establecimiento de procedimiento		- Manual de organización y funciones
		- Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica
Establecimiento de incentivos y sanciones		- Estatuto
		- Informe y reporte de incentivo y sanciones evaluación

Nota: Documentos fuentes para el análisis de las decisiones tácticas realizadas por JUSHMCCA.

Figura 14

Nivel de eficacia de la gestión del establecimiento de incentivos y procedimientos.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 14 muestra que el establecimiento de procedimientos fue calificado como ineficaz, con un puntaje promedio de 2.3. Las principales deficiencias se encuentran en la definición y asignación de roles, la falta de capacitación adecuada para los representantes, la ausencia de procedimientos formales para la delegación de responsabilidades. Además, se evidencian dificultades en la implementación de un enfoque preventivo en la planificación y la falta de protocolos de acción para situaciones de emergencia.

En cuanto al establecimiento de incentivos y sanciones, recibió una calificación de ineficaz, con un puntaje promedio de 2. Las deficiencias detectadas incluyen el incumplimiento en la evaluación de incentivos y sanciones, así como la falta de claridad en los criterios para otorgarlos, lo que plantea dudas sobre la equidad en su implementación.

Interpretación conjunta del estado de actividades y decisiones tácticas

En resumen, aunque la transparencia mejoró en 2023, alcanzando el 91.79% (figura 11), este aumento se debió, en parte, a la implementación de reconsideraciones para la presentación extemporánea de los informes de rendición de cuentas, lo que generó un incremento en los informes rendidos fuera de plazo (145 en total, figura 8), provocando un atraso en el procesamiento de las rendiciones.

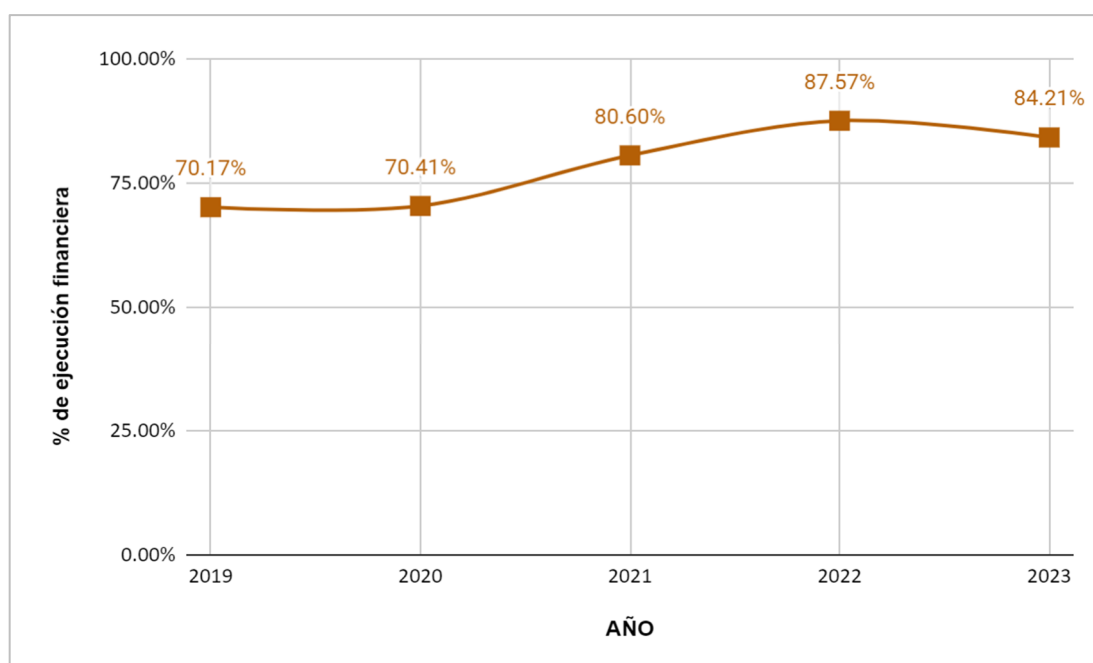
No obstante, la eficacia en el desarrollo de actividades se mantuvo en un bajo 52.76% (figura 12), lo que sigue siendo un motivo de preocupación. Estos resultados reflejan deficiencias operativas y una inadecuada implementación de incentivos y sanciones, ya que la falta de criterios claros para recompensar o sancionar ha generado un entorno de baja responsabilidad y motivación insuficiente. Asimismo, la falta de claridad en los roles y los procesos mal estructurados dificultan una gestión eficiente de las actividades programadas dentro de la organización.

3.1.2.3 Informe de ejecución físico – financiero y decisiones operativas

3.1.2.3.1 Ejecución físico - financiera

Figura 15

Ejecución financiera

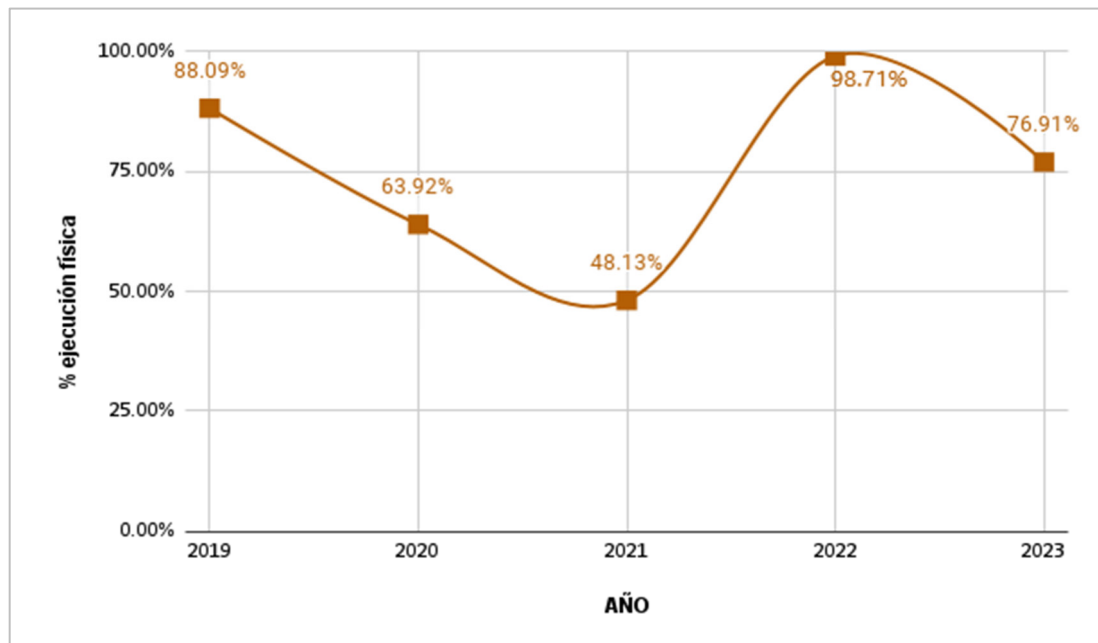


La figura 15 muestra el porcentaje de ejecución financiera entre los años 2019 y 2023. En el 2019 y 2020, los niveles de ejecución se mantuvieron similares, con 70.17% y 70.41% respectivamente, lo que indica un bajo crecimiento en la gestión financiera durante este periodo. En el año 2022, el porcentaje de ejecución financiera alcanzó su punto más alto, con un 87.57%, lo que sugiere una optimización en la gestión de los recursos. No obstante, en 2023 se experimentó una ligera caída, con una ejecución del 84.21%, aunque sigue siendo superior a los años 2019 y 2020.

3.1.2.3.2. Ejecución física

Figura 16

Ejecución física



La figura 16 muestra una disminución gradual de la ejecución física entre 2019 y 2021, alcanzando su punto más bajo en 2021 con un 48.13%. Esto significa que el 51.87% de las actividades programadas no se desarrollaron en 2021, mientras que en 2020 el 36.08% quedaron sin ejecutar. Esta variación se atribuye a que los precios unitarios durante el desarrollo de las actividades fueron mayores a lo presupuestado, lo que generó dificultades en la actualización y determinación de los costos.

En 2022, hubo una notable mejora, alcanzando el 98.71% de ejecución física, lo que representa un incremento significativo respecto al año anterior. Finalmente, en 2023, la ejecución física disminuyó a 76.91%, en comparación con el 2022.

Evaluación documental del desarrollo de la ejecución físico – financiero

Tabla 41

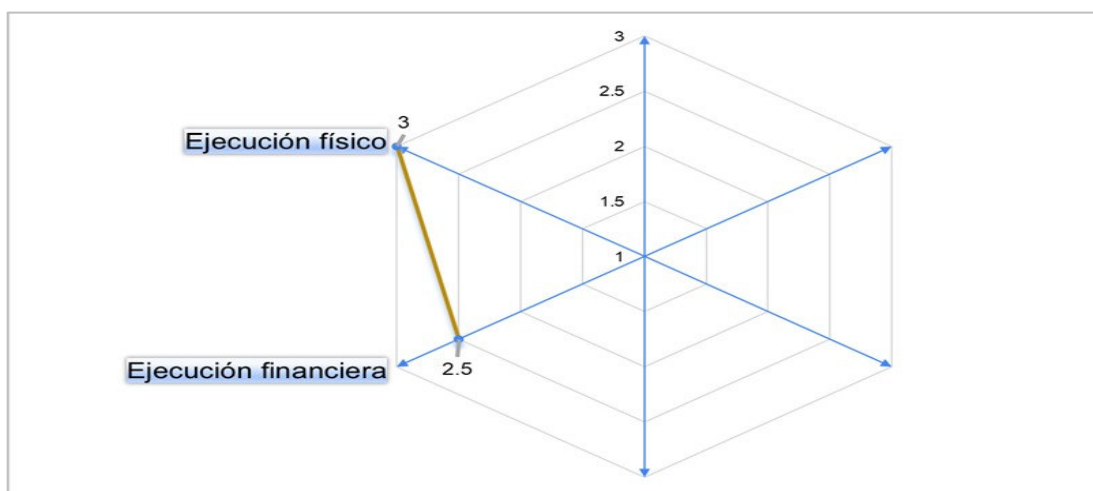
Fuentes de la evaluación documental vinculado a informe de ejecución físico – financiero.

Indicador	Fuente
Ejecución financiera	– Informe de avance financiero de las actividades programadas
Ejecución física	– Informe de avance físico de las actividades programadas

Nota: Documentos fuente usados para el análisis de la ejecución físico financiero en JUSHMCCA.

Figura 17

Nivel de eficacia de la gestión entorno a la ejecución físico y financiero.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La Figura 17 muestra que la gestión de la ejecución financiera de la organización obtuvo una calificación de ineficaz con un puntaje promedio de 2.5. La evaluación de la ejecución financiera se realiza de manera moderada, pero es necesario aumentar tanto su frecuencia como su profundidad para asegurar un monitoreo más exhaustivo y garantizar un uso adecuado de los fondos.

En cuanto a la ejecución física, se alcanzó una calificación ineficaz (3). La evaluación de los informes físicos muestra debilidades en los procedimientos de supervisión son inoportuno e insuficientes, lo que se agrava debido a la dispersión geográfica de los subsectores, dificultando una supervisión efectiva.

Interpretación conjunta de los indicadores financieros y análisis documental de informe de ejecución físico - financiero

En conjunto, los análisis revelan deficiencias significativas en la gestión de los recursos financieros y su posterior supervisión física. En 2023, la ejecución financiera alcanzó un 84.21% (figura 15), mientras que la ejecución física fue del 76.91% (figura 16), lo que refleja una falta de optimización en el uso de los recursos. Además, los procesos de evaluación de las actividades operativas y el seguimiento de la ejecución del gasto resultaron ser ineficientes, con puntuaciones de 2.5 y 3, respectivamente.

3.1.2.3.3. Decisiones operativas

Evaluación de monitoreo de las actividades de operación y seguimiento de la ejecución de gasto.

Tabla 42

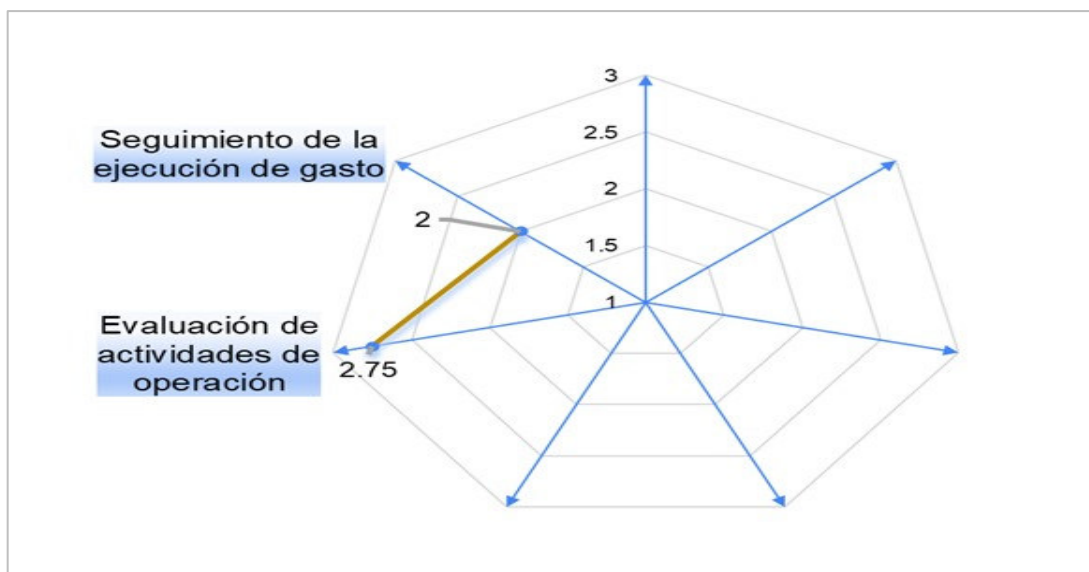
Fuentes de la evaluación documental vinculado a las decisiones operativas.

Indicador	Fuente
Evaluación de actividades de operación	- Reportes de actividades observadas y subsanadas.
	- Informe de evaluación de actividades
	- Flujograma de la formulación, ejecución y seguimiento del POMDIH
Seguimiento de la ejecución de gasto	- Programación de actividades a inspeccionar
	- Informe de las actividades inspeccionadas.

Nota: Documentos fuente adoptadas por JUSHMCCA.

Figura 18

Nivel de eficacia de la gestión de seguimiento de la ejecución de gasto y evaluación de actividades de operación.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La Figura 18 refleja una calificación ineficaz de 2.75 en la evaluación de las actividades operativas. Se identifican limitaciones en la determinación de indicadores de desempeño, que se centran principalmente en el avance presupuestal, sin considerar un análisis más amplio del impacto y los resultados de las actividades. Además, La ausencia de procedimientos documentados y formatos de evaluación adicionales complica la revisión periódica de los resultados, lo que impide una mejora continua de los procesos operativos.

Por otro lado, el seguimiento de la ejecución del gasto obtuvo una calificación aún más baja, con un puntaje promedio de 2. Se observa que la selección de las inspecciones de mantenimiento de la infraestructura hidráulica se basa únicamente en el importe económico desembolsado, ignorando sectores clave que podrían afectar la distribución del agua. Esto se debe, en parte, a la dispersión geográfica de los subsectores, lo que limita las inspecciones. A pesar de que se realizan inspecciones, no se evidencian mejoras sustanciales en los procesos operativos. Finalmente, la identificación y corrección de desviaciones significativas revela que los procedimientos actuales no logran detectar ni corregir de manera eficaz las discrepancias en el uso de los recursos, lo que limita los ajustes en tiempo real y afecta la eficiencia en la ejecución del presupuesto.

Interpretación conjunta del informe de ejecución físico- financiero y decisiones operativas.

En conjunto, tanto la ejecución físico-financiera como las decisiones operativas en 2023 mostraron deficiencias significativas. La información operativa y financiera no se generó de manera oportuna, lo que impidió una evaluación, seguimiento y ajuste adecuados en tiempo real. Además, los delegados de las comisiones y comités no fueron integrados formalmente en la estructura organizacional (figura 2) aunque en el flujograma se muestra las acciones que realizan (Anexo 13), lo que sugiere que su papel en la gestión operativa no ha sido claramente definido, afectando negativamente su eficacia.

Por otro lado, aunque al cierre de 2023 quedó un 15.79% (figura 15) de los recursos financieros sin ejecutar por los delegados, este bajo nivel de ejecución refleja no solo problemas de coordinación entre la junta y los delegados, sino también deficiencias en la gestión y supervisión de las actividades planificadas. La falta de exigencia en el cumplimiento de las actividades asignadas y la insuficiente coordinación en la ejecución física y financiera se traducen en una subutilización de los recursos.

Finalmente, los informes tardíos dificultaron la evaluación precisa de las actividades operativas y el seguimiento eficiente de la ejecución del gasto, lo que retrasó la implementación de ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planificados.

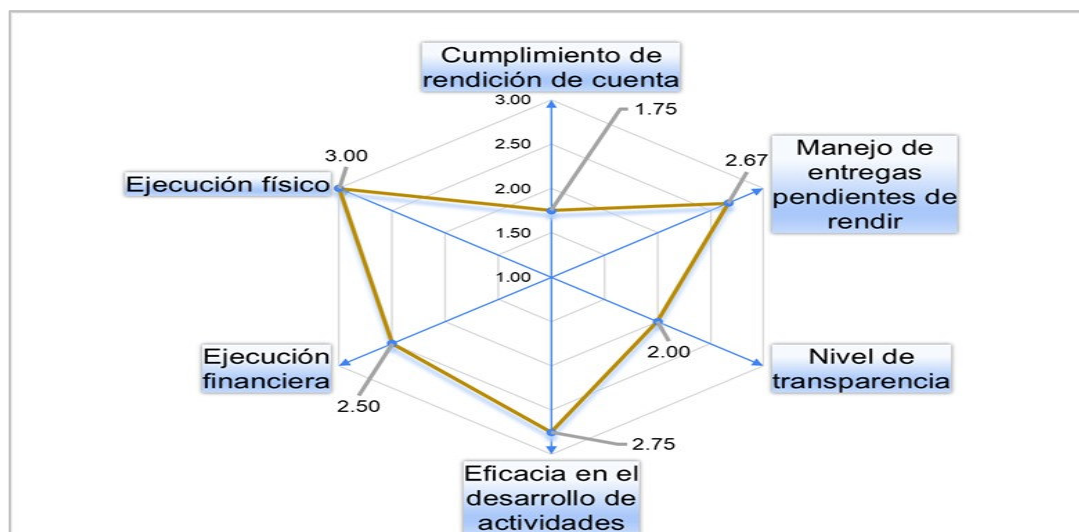
Agrupación de los resultados del nivel de eficacia de la gestión de los indicadores y dimensiones

Rendición de cuenta

La figura 9 agrupa las figuras 9,13 y 17 vinculados a la variable de rendición de cuenta.

Figura 19

Nivel de eficacia de los indicadores de rendición de cuenta

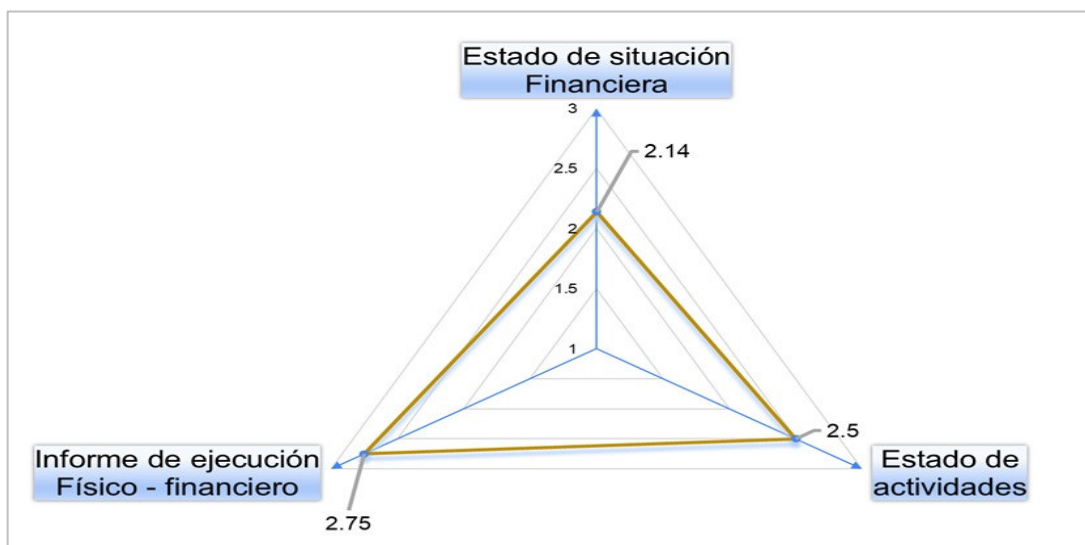


Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 19 revela una tendencia clara hacia la ineficacia en la mayoría de los indicadores de rendición de cuentas. Esto confirma que las deficiencias en el manejo de los recursos, la falta de transparencia y las irregularidades en la presentación de informes afectan directamente la capacidad de la organización para tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas informadas. Las áreas clave que requieren mejoras inmediatas incluyen la ejecución física y financiera, así como el manejo de las entregas pendientes de rendir.

Figura 20

Nivel de eficacia de las dimensiones de rendición de cuenta.



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

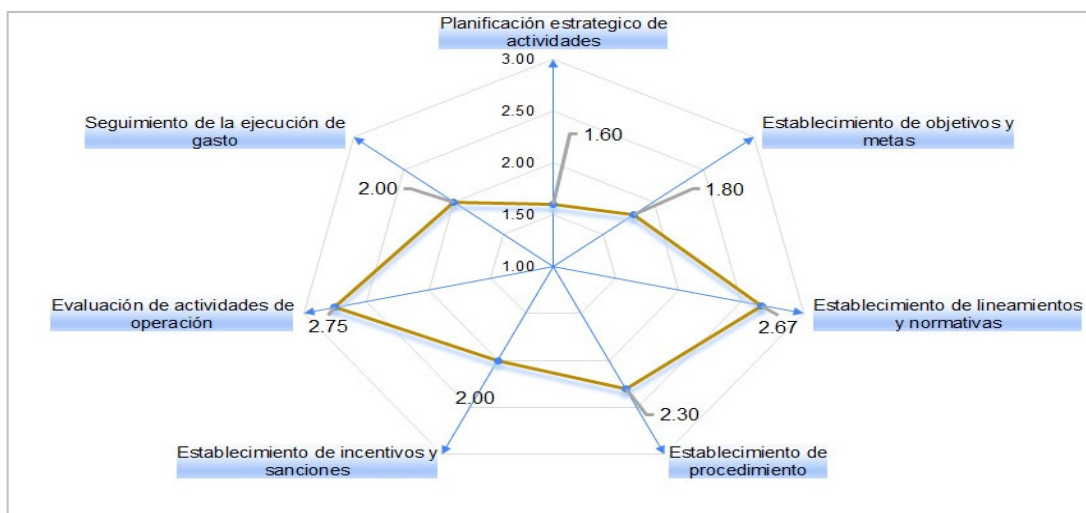
La Figura 20 muestra que las tres dimensiones de la rendición de cuentas son ineficaces según los cálculos en el anexo 11. El estado de situación financiera (2.14) refleja ineficacia debido a la falta de acuerdos contractuales claros y la incapacidad de las notificaciones para asegurar el cumplimiento de los plazos, lo que compromete la gestión de los activos. El estado de actividades (2.50) también es ineficaz, evidenciando una falta de transparencia en la administración de recursos y un monitoreo incompleto de los desembolsos, lo que resulta insuficiente para garantizar una gestión adecuada. El informe de ejecución físico-financiera (2.75) muestra una clara ineficacia, con revisiones irregulares que no permiten la detección y corrección oportuna de desviaciones, lo que agrava los problemas de control y supervisión de los recursos. En general, todas las áreas requieren mejoras sustanciales en términos de precisión, supervisión y control de los recursos para fortalecer la rendición de cuentas.

Toma de decisiones

La figura 21 agrupa las figuras 10,14 y 18 vinculados a la variable de toma de decisiones.

Figura 21

Nivel de eficacia de los indicadores de toma de decisiones

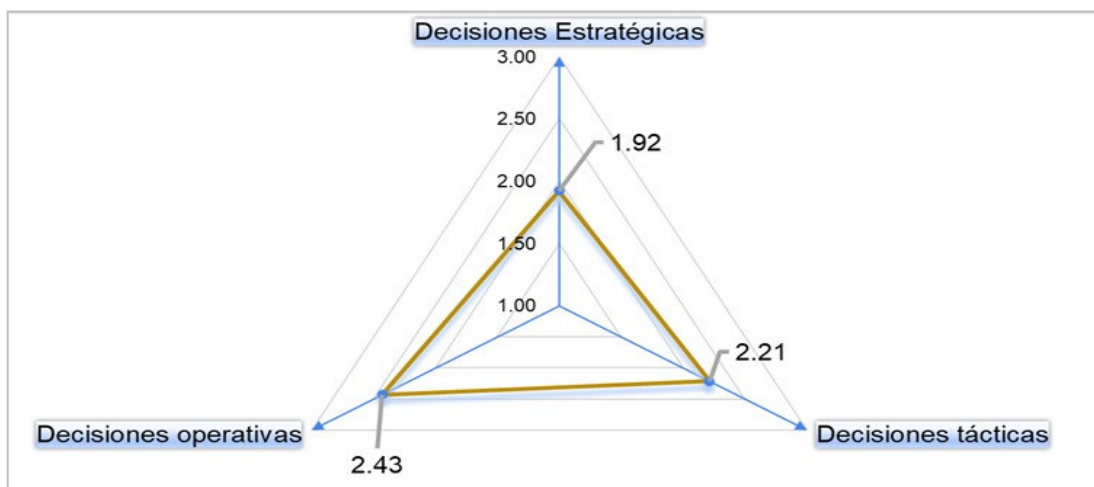


Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La Figura 21 muestra que varios indicadores clave en la toma de decisiones son ineficaces. La evaluación de actividades de operación (2.75) y el establecimiento de lineamientos y normativas (2.67) presentan altos niveles de ineficacia, lo que sugiere problemas en la implementación de actividades y en la creación de normas claras para guiar las decisiones. Del mismo modo, el establecimiento de incentivos y sanciones (2.00) y el seguimiento de la ejecución de gasto (2.00) muestran que estos aspectos no son efectivos para garantizar una adecuada toma de decisiones. Aunque la planificación de actividades (1.60) y el establecimiento de objetivos y metas (1.80) son medianamente eficaces, aún necesitan mejoras para optimizar los procesos decisionales. En resumen, los problemas más críticos se encuentran en la evaluación de actividades y la falta de normativas claras, afectando negativamente la toma de decisiones en la organización.

Figura 22

Nivel de eficacia de las dimensiones de toma de decisiones



Nota: Los valores en la figura representan el puntaje promedio del nivel de eficacia. El rango de 1 a 3 se interpreta así: de 1 a 1.5 es eficaz, de 1.5 a menos de 2 es medianamente eficaz, y de 2 a 3 es ineficaz.

La figura 22 muestra que las dimensiones de la toma de decisiones son mayormente ineficaces según los cálculos en el anexo 12. Las decisiones operativas son las más débiles, con un puntaje de 2.43, lo que indica una deficiente implementación y seguimiento de las actividades. Las decisiones tácticas, con un puntaje de 2.21, también presentan deficiencias notables. Las decisiones estratégicas, con un puntaje de 1.92, aunque se encuentran en el rango de medianamente eficaces, también requieren mejoras, sobre todo en la planificación a largo plazo y el establecimiento de objetivos claros. En general, la toma de decisiones operativas y tácticas enfrenta mayores desafíos, mientras que el nivel estratégico muestra un desempeño algo mejor, pero aún insuficiente.

3.2. Resultados inferenciales

En este apartado se explican las técnicas estadísticas utilizadas para generalizar o hacer inferencias para los 834 que conformaron la población, para ello primero se recogió datos con encuestas a partir de una muestra de 263 individuos, luego se realizó un análisis descriptivo resumiendo y resaltando las características de la rendición de cuenta y toma de decisiones que realiza la Junta de Agua de Ayacucho.

Una vez identificadas las hipótesis nulas y alternativas se procedió a seleccionar la prueba estadística pertinente con la prueba de normalidad, después se calculó los coeficientes de correlación con el estadígrafo Rho Spearman,

interpretándolos para determinar si existe relación entre las variables y que tan fuertes es dicha relación. Por último, se realizaron inferencias en base a los resultados obtenidos a partir de los 263

3.2.1. Prueba de normalidad

H_0 : La variable se aproxima a una distribución normal

H_1 : La variable no se aproxima a una distribución normal

Tabla 43

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
Rendición de cuentas	.169	263	.000
Estado de situación financiera	.164	263	.000
Estado de actividades	.205	263	.000
Informe de ejecución físico-financiero	.152	263	.000
Toma de decisiones	.105	263	.000
Decisiones de estratégicas	.120	263	.000
Decisiones tácticas	.111	263	.000
Decisiones operativas	.167	263	.000

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad de Kolmogorov -Smirnov, en la que se aprecia que el tamaño de la muestra de estudio es mayor a 50, donde se analiza el comportamiento de la distribución de datos de las variables y dimensiones (rendición de cuentas, estado de situación financiera, estado de actividades, informe de ejecución físico-financiero, toma de decisiones, decisiones de estratégicas, decisiones tácticas y decisiones operativas) presentando un p-valor =0.000 < 0.05. Por lo tanto, se puede afirmar que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal. Concluyendo que es factible emplear la prueba no paramétrica de correlación Rho Spearman.

3.2.2. Contrastación de hipótesis

Tabla 44

Baremación del grado de correlación

Grado de correlación	Interpretación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
0.1	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.5	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Nota: extraído de Hernández y Mendoza (2018)

Hipótesis general

H_0 : No existe relación positiva significativa entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.

H_i : Existe relación positiva significativa entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Tabla 45

Prueba estadística para la hipótesis general

			Toma de decisiones
Rho de Spearman	Rendición de cuentas	Coefficiente de correlación	.510**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	263

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

Si $p\text{-valor} > \alpha$; no se rechaza la hipótesis nula.

Si $p\text{-valor} < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Decisión

Se evidencia que el ($p\text{-valor}=0 < 0.05$). Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe relación positiva significativa entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.

Además, se evidencia con coeficiente de correlación positiva media $Rho = 0.510$. Se concluye que a medida que se incrementa el cumplimiento oportuno de la rendición de cuentas, se tomarán decisiones más adecuadas.

Respecto al nivel de intensidad se entiende que debido a que la Junta de Usuarios de Agua limita el empleo la información financiera y presupuestal en la toma de decisiones, ello debido a las dificultades descritas.

Tabla 46

Correlación de ítems de la variable rendición de cuentas y toma de decisiones

Correlación Rho Spearman			Toma de decisiones													
			Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14
Rendición de cuentas	Ítem 01	Coeficiente de correlación	.273**	0.053	0.096	0.093	.254**	0.046	0.004	0.104	-0.002	.228**	-0.105	-0.003	.185**	.205**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.396	0.122	0.133	0.000	0.456	0.943	0.092	0.970	0.000	0.090	0.960	0.003	0.001
	Ítem 02	Coeficiente de correlación	.180**	.320**	.137*	.291**	0.007	.273**	.305**	.390**	.427**	.167**	.160**	.290**	-.160**	.447**
		Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.026	0.000	0.910	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.009	0.000	0.009	0.000
	Ítem 03	Coeficiente de correlación	.124*	.260**	-0.013	-0.001	-.140*	0.087	0.032	.187**	.199**	.238**	.177**	0.080	-.193**	.237**
		Sig. (bilateral)	0.045	0.000	0.835	0.992	0.023	0.159	0.603	0.002	0.001	0.000	0.004	0.194	0.002	0.000
	Ítem 04	Coeficiente de correlación	.296**	.166**	.337**	.244**	0.107	.328**	.221**	.254**	.289**	.186**	.199**	.234**	0.096	.307**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.007	0.000	0.000	0.083	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	0.120	0.000
	Ítem 05	Coeficiente de correlación	-.160**	-0.101	-.181**	-.250**	-.288**	-0.099	-0.088	0.076	-.184**	.265**	.143*	-.143*	-0.096	-0.103
		Sig. (bilateral)	0.009	0.103	0.003	0.000	0.000	0.108	0.154	0.217	0.003	0.000	0.020	0.020	0.122	0.095
	Ítem 06	Coeficiente de correlación	.185**	0.026	.140*	.246**	.122*	.146*	.168**	.267**	0.070	.242**	0.054	.285**	.249**	.145*
		Sig. (bilateral)	0.000	0.396	0.026	0.000	0.083	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	0.120	0.000

Correlación Rho Spearman		Toma de decisiones													
		Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14
	Sig. (bilateral)	0.003	0.673	0.023	0.000	0.048	0.018	0.006	0.000	0.256	0.000	0.386	0.000	0.000	0.018
Ítem 07	Coeficiente de correlación	.285**	.176**	.365**	.249**	.397**	.219**	.168**	0.076	0.053	-0.004	-.215**	.250**	.262**	.200**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	0.222	0.391	0.947	0.000	0.000	0.000	0.001
Ítem 08	Coeficiente de correlación	.231**	.138*	.239**	.318**	0.111	.349**	.226**	.128*	0.097	0.062	.215**	0.109	.269**	.194**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.025	0.000	0.000	0.072	0.000	0.000	0.038	0.118	0.318	0.000	0.076	0.000	0.002
Ítem 09	Coeficiente de correlación	.148*	.223**	.197**	.167**	.138*	.237**	.241**	.147*	.200*	-0.070	0.046	.245**	0.022	.143*
	Sig. (bilateral)	0.016	0.000	0.001	0.007	0.026	0.000	0.000	0.017	0.001	0.257	0.459	0.000	0.719	0.020
Ítem 10	Coeficiente de correlación	-0.005	.313**	.266**	0.015	.229**	.374**	.153*	.194**	0.106	.184**	0.008	.126*	.356**	.194**
	Sig. (bilateral)	0.935	0.000	0.000	0.806	0.000	0.000	0.013	0.002	0.087	0.003	0.901	0.040	0.000	0.002
Ítem 11	Coeficiente de correlación	.137*	-0.024	.253**	.248**	.486**	.133*	.151*	.191**	.154*	.179**	0.072	.169**	.301**	.159**
	Sig. (bilateral)	0.026	0.700	0.000	0.000	0.000	0.032	0.014	0.002	0.013	0.004	0.245	0.006	0.000	0.010
Ítem 12	Coeficiente de correlación	.152*	.277**	0.105	.362**	0.111	.274**	.190**	.265**	.214**	0.111	0.069	.287**	-0.037	.458**
	Sig. (bilateral)	0.014	0.000	0.089	0.000	0.073	0.000	0.002	0.000	0.000	0.073	0.263	0.000	0.546	0.000

Correlación Rho Spearman		Toma de decisiones													
		Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14
Ítem 13	Coeficiente de correlación	.224**	.197**	0.040	0.089	.138*	0.068	0.041	.136*	.210**	.203**	0.078	.201**	0.001	.221**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.523	0.151	0.025	0.275	0.503	0.027	0.001	0.001	0.208	0.001	0.990	0.000
Ítem 14	Coeficiente de correlación	.190**	.195**	.250**	.212**	0.050	.265**	.128*	.157*	0.073	.224**	0.072	0.112	.265**	.208**
	Sig. (bilateral)	0.002	0.002	0.000	0.001	0.422	0.000	0.038	0.011	0.238	0.000	0.243	0.069	0.000	0.001

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3.2.2.1. Contrastación de hipótesis específica.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación positiva significativa entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

H_1 : Existe relación positiva significativa entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Tabla 47

Prueba estadística para la hipótesis específica 1

			Decisiones de estratégicas
Rho de Spearman	Estado de situación financiera	Coeficiente de correlación	.342**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	263

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

Si $p\text{-valor} > \alpha$; no se rechaza la hipótesis nula.

Si $p\text{-valor} < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.

Decisión

Se evidencia que el ($p\text{-valor}=0 < 0.05$). Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe relación positiva significativa entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Además, se evidencia con coeficiente de correlación positiva débil $Rho = 0.342$. Esto sugiere, ante el cumplimiento oportuno de la presentación del estado de situación financiera, se tomará decisiones estrategias adecuadas.

Respecto al nivel de intensidad débil, el uso de la información proveniente del estado de situación financiera es limitado en la toma de decisiones de largo plazo, principalmente al elaborar el Plan multianual de Inversiones.

Hipótesis específica 2

Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación positiva significativa entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

H_i : Existe relación positiva significativa entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Tabla 48

Prueba estadística para la hipótesis específica 2

			Decisiones tácticas
Rho de Spearman	Estado de actividades	Coeficiente de correlación	.242**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	263

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

Si $p\text{-valor} > \alpha$; no se rechaza la hipótesis nula.

Si $p\text{-valor} < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.

Decisión

Se evidencia que el ($p\text{-valor}=0 < 0.05$). Existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, existe relación positiva significativa entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Además, se evidencia con coeficiente de correlación positiva débil $Rho = 0.242$. Esto sugiere, ante el cumplimiento oportuno de la presentación de estado de actividades, se tomará decisiones tácticas adecuadas.

Respecto a la intensidad débil, el uso de la información proveniente del estado de actividades es limitado en la toma de decisiones de corto plazo, principalmente al elaborar el Plan De Operación Y Mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica (POMDIH).

Hipótesis específica 3

Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación positiva significativa entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

H_1 : Existe relación positiva significativa entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Nivel de significancia

$\alpha = 5\% = 0.05$

Tabla 49

Prueba estadística para la hipótesis específica 3

Rho de Spearman	Informe de ejecución físico-financiero	Decisiones operativas	
		Coefficiente de correlación	.325**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	263

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

Si $p\text{-valor} > \alpha$; no se rechaza la hipótesis nula.

Si $p\text{-valor} < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.

Decisión

Se observa que el $p\text{-valor}$ es 0, lo que es menor que 0.05. Esto indica que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se establece una relación positiva significativa entre el informe de ejecución físico-financiera y la toma de decisiones a nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

Además, se muestra un coeficiente de correlación positiva débil, con un Rho de 0.325. Así, al cumplir con la presentación oportuna del informe físico-financiero, se tomarán decisiones operativas adecuadas.

Respecto al nivel de intensidad débil, el uso de la información proveniente del informe de ejecución físico – financiero es limitado en la toma de decisiones de corto plazo, principalmente al plantear la supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades.

3.2.2.2. Triangulación de resultados.

Tabla 50

Triangulación de los resultados objetivo general

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado análisis documental	Síntesis integrativa
Determinar el nivel de relación entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.	En términos generales, los resultados del cuestionario revelan una percepción de los eventos suceden a veces tanto en la rendición de cuentas como en la toma de decisiones. En cuanto a la rendición de cuentas, el 44.11% de los encuestados indica que estos procesos ocurren "a veces", mientras que el 28.87% percibe que suceden "casi siempre". No obstante, una proporción significativa señala una baja frecuencia de estos eventos: el 5.02% indica que "nunca" suceden, y el 20.51% menciona que "casi nunca" se llevan a cabo. En lo que respecta a la toma de decisiones, los resultados son similares. El 46.25% de los encuestados considera que estos procesos ocurren "a veces", y el 30.96% afirma que suceden "casi siempre". Sin embargo, hay una percepción de baja frecuencia en algunos casos, con el 5.65% de los encuestados indicando que "nunca" suceden, y el 15.07% que menciona que "casi nunca" ocurren. En resumen, los resultados sugieren que las debilidades en la rendición de cuentas evidenciadas por la irregularidad en su cumplimiento tienen un efecto directo en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.	El análisis documental revela serias deficiencias en la rendición de cuentas, descritas en las tablas 51, 52 y 53. Según el anexo 11, la rendición de cuentas fue ineficiente en sus 3 dimensiones, reflejado en una rotación baja de entregas pendientes (índice de 0.37 figura 6) y una eficacia en el desarrollo de actividades del 52.76% (figura 12). La ejecución física del 76.91% señala deficiencias en la gestión de recursos y optimización de procesos. Estas fallas generan incertidumbre y afectan la toma de decisiones. Según el anexo 12, las decisiones en los tres niveles son ineficientes. En el nivel estratégico, la planificación y establecimiento de objetivos se ven comprometidos por la falta de claridad en la información. A nivel táctico, las inconsistencias en incentivos, sanciones y procedimientos limitan la efectividad operativa. En el ámbito operativo, la imprecisión e inoportunidad en los informes obstaculizan la evaluación y ajustes correctivos en tiempo real. En resumen, las deficiencias en la rendición de cuentas generan incertidumbre que impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.	El coeficiente de correlación obtenido ($Rho = 0.510$) según la tabla 45 indica una correlación positiva media entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. El análisis del cuestionario y documental refuerzan esta relación directa. Los resultados indican que los procesos de rendición de cuentas (44.11%) y toma de decisiones (46.25%) ocurren con frecuencia de a veces. La evaluación de las dimensiones de ambas variables es ineficiente (según anexo 11 y 12) El análisis documental muestra baja rotación de entregas pendientes (0.37) y una eficacia del 52.76% en el desarrollo de actividades, lo que genera incertidumbre y afecta la toma de decisiones. En el nivel estratégico, compromete la planificación y objetivos; a nivel táctico, afecta la aplicación de incentivos y sanciones; y a nivel operativo, la imprecisión de los informes dificulta la evaluación y ajustes en tiempo real. La intensidad media de la correlación se debe a la integración parcial de la información disponible en la toma de decisiones. Aunque los informes financieros muestran claramente las rendiciones pendientes y la ineficacia en el desarrollo de las actividades esta información no se utiliza de manera efectiva para ajustar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas en tiempo real.

Tabla 51

Triangulación de los resultados del Objetivo específico 1

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado del análisis documental	Síntesis integrativa
Determinar el nivel de relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégicas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.	El cumplimiento de los plazos de la rendición de cuentas presenta deficiencias significativas, ya que el 67.30% de los delegados no sigue los plazos establecidos, señalando que ocurre "nunca", "casi nunca" y "a veces" con énfasis en a veces. Así mismo las notificaciones de las entregas pendientes de rendir son oportunas 75.6% con una frecuencia de "a veces y casi siempre" con énfasis "a veces" Del mismo modo, las decisiones estratégicas vinculadas a la planificación y ejecución del Plan Multianual de Inversiones también presentan inconsistencias. La participación colaborativa es baja, con un 58.2% de respuestas que indican que sucede "casi nunca" y "a veces", destacándose esta última opción. Además, el 64.3% de los encuestados señala que los delegados y la junta no cumplen sus responsabilidades "casi nunca" y "a veces", lo que sugiere una falta de compromiso en la ejecución de sus tareas. En cuanto al logro de los objetivos institucionales, un 62.3% indica que estos se cumplen "nunca", "casi nunca" y "a veces", predominando a veces.	Los resultados muestran deficiencias tanto en el cumplimiento de la rendición de cuentas como en el desarrollo de planificación a largo plazo. El cumplimiento de la rendición de cuentas fue medianamente eficaz (puntaje promedio 1.8 figura 9) con un índice financiero de 86.49% (figura 3) al 2023, pero con problemas en la formalización de notificaciones y una alta acumulación de entregas pendientes anteriores (39.46% figura 7). La gestión de rendiciones fue ineficaz (puntaje promedio 2.7 figura 9) con una baja rotación (índice de 0.37 figura 6) al 2023. Estas fallas impactan directamente en la planificación estratégica, que también fue medianamente eficaz (puntaje promedio 1.6 figura 10) debido a la falta de detalle y flexibilidad en las actividades, y en el establecimiento de objetivos (puntaje promedio 1.8 figura 10), con problemas de claridad. Además, los lineamientos y normativas fueron calificados como ineficaces, resaltando la necesidad de mejorar en su claridad y consistencia.	El coeficiente de correlación obtenido ($Rho = 0.342$) según la tabla 47 indica una correlación positiva débil entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones estratégicas. Tanto los resultados del cuestionario como del análisis documental refuerzan esta conclusión. Ambos análisis destacan el cumplimiento irregular de los plazos y la presentación integra de las evidencias de la rendición de cuentas. Destacando un aspecto crítico respecto a los mecanismos de las notificaciones pendientes de rendir por parte de área administrativa, ya que según el 52.1% indica que las notificaciones oportunas ocurren a veces. El análisis documental respalda estos resultados, calificando la rendición de cuentas como medianamente eficaz, con una alta acumulación de pendiente y baja rotación, impactando en la planificación estratégica, que muestra falta de claridad y flexibilidad en actividades y objetivos. Los lineamientos y normativas fueron ineficaces, necesitando mayor claridad. La debilidad en la correlación se debe a que la información proporcionada por el estado de situación financiera no se integra adecuadamente en las decisiones estratégicas. En particular, la acumulación recurrente de entregas pendientes de rendir (39.46%) no es considerada al elaborar el plan multianual de inversiones, lo que genera incertidumbre en el manejo de recursos financieros. Esta falta de claridad afecta la capacidad de priorizar inversiones y establecer objetivos estratégicos a largo plazo, limitando la efectividad de las decisiones estratégicas.

Tabla 52

Triangulación de los resultados del Objetivo específico 2

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado del análisis documental	Síntesis integrativa
Determinar el nivel de relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.	El estado de actividades y las decisiones tácticas presentan deficiencias significativas. En cuanto a la suficiencia de ingresos por la TUIHM, el 69.2% de los encuestados considera que los ingresos son insuficientes para cubrir los gastos de operación y mantenimiento. Además, el 92.4% de los encuestados percibe que la integridad de los informes de rendición económica es adecuada “a veces” y “casi siempre”, siendo “a veces” la opción más señalada. En cuanto a la pertinencia de las rendiciones de gastos, el 88.2%. señalan que estos son adecuados “a veces” y “casi siempre”, siendo “a veces” la opción más notable. Por otro lado, casi siempre tiene dificultades en la sustentación de gastos en mantenimiento y gestión administrativa, con 93.9% y 91.7% de los encuestados. Lo anterior indicado afecta a las de decisiones tácticas, el 84.79% indica que la planificación de actividades anuales es solo "a veces" y "casi siempre" eficiente y coordinada con énfasis en “a veces”, y el 85.5% señala que las estrategias para problemas inesperados se implementan de manera inconsistente. La verificación de la capacidad técnica y administrativa de los delegados también es	La relación entre los indicadores del estado de actividades y las decisiones tácticas es crucial. En el estado de actividades, la transparencia mejoró al 2023 (91.79% figura 11) el nivel de eficacia fue ineficaz (puntaje promedio 2 figura 13), pero la eficacia en el desarrollo de actividades sigue siendo baja (52.76% figura 12) nivel de eficacia fue ineficaz (puntaje promedio 2.75 figura 11), lo que refleja problemas en la ejecución y subutilización de recursos. Estas deficiencias impactan la capacidad de la organización para tomar decisiones tácticas fundamentadas. En las decisiones tácticas, la falta de procedimientos claros y la aplicación inconsistente de incentivos y sanciones son problemas recurrentes, evaluados como “ineficaces” (figura 14). Esta falta de claridad y de criterios afecta la coherencia en la ejecución de las actividades. En resumen, las debilidades en la gestión del estado de actividades afectan las decisiones tácticas. La falta de información precisa y oportuna limita la	El coeficiente de correlación obtenido ($Rho = 0.242$) según la tabla 48 indica una correlación positiva débil entre el estado de actividades y la toma de decisiones tácticas. Los resultados del cuestionario y el análisis documental refuerzan esta relación. Un factor crítico es que los delegados enfrentan dificultades constantes para sustentar los gastos, lo que refleja problemas en la ejecución de actividades de mantenimiento y gestión administrativa. Además, la verificación de la capacidad técnica y administrativa de los delegados, así como el apoyo en capacitaciones y asesoramientos, se realiza de manera esporádica. Estas debilidades afectan la capacidad para integrar información relevante en la toma de decisiones tácticas, limitando la efectividad de las decisiones relacionadas con la planificación y ajustes operativos. La debilidad en la correlación se explica por la falta de integración de la información proporcionada por el estado de actividades en las decisiones tácticas. Las dificultades recurrentes para sustentar los gastos operativos y de mantenimiento, junto con las deficiencias en el desarrollo de las actividades

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado del análisis documental	Síntesis integrativa
	insuficiente, con solo el 0.4% indicando que siempre se verifica. Asimismo, la aplicación de incentivos y sanciones es inconsistente, ya que el 62.4% menciona que los incentivos se aplican "a veces" o "casi siempre", y el 74.1% expresa lo mismo respecto a las sanciones.	aplicación de procedimientos e incentivos, impidiendo la mejora efectiva del rendimiento organizacional.	(52.76%), no son suficientemente tomadas en cuenta al momento de diseñar y ajustar el POMDIH. Esta falta de precisión y oportunidad en la información impide la asignación eficiente de recursos y la implementación de ajustes tácticos adecuados.

Tabla 53

Triangulación de los resultados del Objetivo específico 3

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado del análisis documental	Síntesis integrativa
Determinar el nivel de relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.	La información sobre el avance físico-financiero se ofrece regularmente, pero solo un 45.2% de los encuestados afirma que se brinda "casi siempre". Además, el 40.7% señala que los resultados del avance físico-financiero solo apoyan las decisiones operativas "a veces", lo que limita su impacto. Aunque el 83.2% indica que la supervisión del avance se realiza "a veces" y "casi siempre", el cumplimiento de las metas físicas y financieras sigue siendo irregular, con un 46.4% indicando que solo se cumple "a veces". Las decisiones operativas de los aspectos de la inspección de actividades de operación y mantenimiento, con solo un 30.4% señalando que ocurre "a veces". La evaluación y comunicación del avance físico-financiero son efectivas solo en un 30.0% de los casos "casi siempre", mientras que un 48.3% indica que	En la investigación, la ejecución físico-financiera impacta directamente en las decisiones operativas. Los datos reflejan que, aunque la ejecución financiera en 2023 alcanzó un 84.21% (figura 15), y la ejecución física fue del 76.91% (figura 16), ambas áreas muestran deficiencias en la optimización y uso de los recursos. En particular, la falta de procedimientos claros y adecuados para la supervisión ha resultado en una gestión ineficiente tanto en los aspectos financieros como operativos, lo que se refleja en una calificación de ineficaces (figura 17) con los siguientes puntajes promedio de 2.5 para la ejecución financiera y 3 para la ejecución física. En cuanto a las decisiones operativas, la evaluación de las actividades y el seguimiento de la ejecución del gasto	El coeficiente de correlación obtenido ($Rho = 0.325$) según la tabla 49 indica una correlación positiva débil entre la ejecución físico-financiera y las decisiones operativas. Tanto los resultados del cuestionario como el análisis documental refuerzan esta relación. La falta de datos oportunos y precisos sobre el avance físico-financiero afecta directamente la capacidad para tomar decisiones operativas efectivas, especialmente en lo que respecta a la evaluación y seguimiento de las actividades. Esta deficiencia, evidenciada en el análisis documental, fue calificada como ineficaz, lo que se refleja en el porcentaje de actividades no ejecutadas y la falta de control en la ejecución de los recursos.

Objetivo	Resultado Cuestionario	Resultado del análisis documental	Síntesis integrativa
	sucede "a veces". Las reuniones operativas con delegados son regulares, pero los ajustes en los procedimientos de rendición de cuentas son limitados, con un 45.6% de frecuencia "a veces". En resumen, la deficiencia en el manejo de la información físico-financiera y su integración en las decisiones operativas limita la efectividad en la gestión de las actividades de operación y mantenimiento, así como en el cumplimiento de las metas programadas.	también mostraron resultados ineficaces (figura 18), con un puntaje promedio de 2.75 para las actividades operativas y un 2 para el seguimiento del gasto. Estas deficiencias se originan, en gran parte, por la falta de indicadores de desempeño claros y la imprecisión en el registro de gastos. La falta de una comparación adecuada entre el presupuesto y los gastos reales dificulta la inspección en tiempo real y la implementación de ajustes correctivos. En resumen, los informes de ejecución físico financieros inoportunos, incompletos, no proporcionan una buena base para las decisiones operativas.	Asimismo, la participación activa de los delegados en la propuesta de ajustes a los procedimientos de rendición de cuentas solo ocurre "a veces", lo que limita las mejoras en los procesos operativos. La debilidad en la correlación se explica por la falta de integración adecuada de la información contenida en los informes de ejecución físico-financiera en la toma de decisiones operativas. Aunque se alcanzó un 76.91% de ejecución física, lo que indica un progreso significativo, la brecha restante refleja una falta de ajuste entre lo planeado y lo ejecutado. Esta imprecisión en la comparación entre presupuestos y gastos reales, sumada a la ausencia de ajustes correctivos oportunos, dificulta la supervisión y control efectivos de las actividades operativas. Como resultado, esta desconexión limita la capacidad de las decisiones operativas para ser verdaderamente efectivas.

IV. DISCUSION

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. De los resultados obtenidos, se pudo evidenciar lo siguiente:

1. En relación al **objetivo general**, que comprende el estudio la rendición de cuentas y la toma de decisiones, se logró evidenciar un coeficiente de correlación positiva media ($Rho = 0.510$). Esto se debe al valor $p=0.00$ es menor al nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, se confirma la existencia de una relación significativa de la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. Además, se evidencia que dicha relación tiene una intensidad media o moderada, con mayor frecuencia la categoría a veces en todos los indicadores, ello significa que existe un margen por mejorar en las dos variables. Puesto que la rendición de cuentas es deficiente, evidenciando problemas en la gestión de sus recursos económicos y ejecución físico-financiero, por la falta de la transparencia y el inadecuado monitoreo afectando la gestión de los recursos económicos.

Los resultados son congruentes con la investigación de Guim-Bustos et al. (2023) concluyen que, los estados financieros son documentos contables que proporcionan información y cuantifican la capacidad de expansión, crecimiento o estancamiento en determinados ejercicios. Son esenciales para la toma de decisiones de gestión, ya que ayudan al análisis de criterios y a la aplicación de medidas adecuadas y oportunas. Además, Acevedo y Ariza (2021) concluyen que, la rendición de cuentas y la transparencia son procesos dominantes que a veces se pasan por alto, sobre todo en las naciones en desarrollo. Asimismo, la ausencia de aplicación de estos procedimientos sugiere una escasez de información accesible y obstaculiza la eficacia e idoneidad de la toma de decisiones. Finalmente, el Mamani (2022) concluye que, existe una correlación entre el estado financiero de la empresa y su proceso de toma de decisiones. En conclusión, mejorando la rendición de cuentas de tal forma que sean oportunas y pertinentes contribuye a una mejora en la toma de decisiones dentro de una organización sin fines de lucro.

2. De acuerdo al **primer objetivo específico**, que consiste en determinar la relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico, se aplicó la prueba de correlación no paramétrica Rho Spearman obteniendo un coeficiente de correlación positiva débil ($Rho = 0.342$) entre los indicadores y una significancia de $p=0.00$ (tabla 47) es menor al nivel de significancia del 5%. Se evidencio las deficiencias en el cumplimiento de la rendición de cuentas y la rotación de las entregas pendientes de rendir durante el periodo de estudio 2019 al 2023, afectando la capacidad de la organización para desarrollar una planificación estratégica efectiva y alinear sus actividades con los objetivos a largo plazo, que para tener una información financiera adecuada y oportuna se requiere mejorar las decisiones estratégicas. Dichos resultados son coherentes con la investigación de Parrales et al. (2020) quien concluye que, La organización carece de la práctica de realizar un análisis de sus estados financieros, lo que se traduce en una comprensión limitada de la situación económico-financiera de la empresa. Del mismo modo, destacan la importancia de realizar un examen exhaustivo de estos instrumentos para obtener una comprensión más profunda del entorno de la organización y tomar decisiones rápidas y adecuadas. Además, Alejos (2021) concluye que, en el proceso de toma de decisiones influyen varios aspectos, como el análisis de riesgos financieros, el estado de situación financiera, las ratios financieros y la cuenta de resultados. Además, hizo hincapié en la importancia crucial de poseer un conocimiento suficiente y profundo de estos recursos de información a la hora de tomar decisiones relativas a la administración de los recursos financieros y económicos de la organización.
3. En relación al **segundo objetivo específico**, que comprende determinar la relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico, se logró evidenciar que el ($p\text{-valor}=0.00 < 0.05$) y un coeficiente de correlación positiva débil $Rho = 0.242$, mediante la prueba de correlación no paramétrica Rho Spearman. Ello nos indica que existe relación entre los dos indicadores. En consecuencia, mediante la mejora de la transparencia y la gestión de actividades programadas se podrá reducir y optimizar el proceso de rendición de cuenta para una oportuna y adecuada de la información del estado de actividades para la toma de decisiones tácticas. Dichos resultados se relacionan con los hallazgos del estudio de Bravo (2021) quien concluye que, existe una correlación entre las variables, sin embargo, con un coeficiente de

correlación de 0,890. Explicó que el análisis económico de la entidad se realizó mediante el estado financiero básico, que permite conocer las actividades que se realizan, también conocido como Estado de Resultados. En cuanto a la situación financiera, mencionó que ayuda a determinar si se están cumpliendo a tiempo las obligaciones de pago, si las cuentas por cobrar se están pagando conforme a lo planeado y si se cuenta con suficiente efectivo y recursos bancarios para cumplir con las obligaciones o sostener la actividad empresarial.

4. De acuerdo al **tercer objetivo específico**, al determinar la relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, se logró evidenciar que el ($p\text{-valor}=0.00 < 0.05$) y un coeficiente de correlación positiva débil $Rho = 0.325$ entre indicadores, mediante la prueba de correlación no paramétrica Rho Spearman. Ello nos indica que existe relación entre los dos indicadores. Por lo tanto, se evidencio las deficiencias significativas en la gestión de los recursos financieros y físicos, mostrando una debilidad en los procedimientos de supervisión que son inoportuno e insuficientes. La información operativa y financiera no se generó de manera oportuna, lo que impidió una evaluación, seguimiento y ajuste adecuados en tiempo real. Dichos resultados se encuentran respaldo con la investigación de Betancourt y Villalobos (2021) quien concluye que, una gestión financiera eficaz es un aspecto crucial para cualquier organización. Sin embargo, con frecuencia no se lleva a cabo de forma adecuada o con antelación a la toma de decisiones. Esto da lugar a deficiencias, ya que se desconoce información importante para la interpretación de las ratios financieras, la posición de la empresa en comparación con sus competidores y la utilización de sus recursos.

CONCLUSIONES

Con base en los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se extraen las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe una relación positiva media entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, verificada mediante la prueba Rho de Spearman, con nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.510 (ver tabla 45). Los resultados del cuestionario indica que los procesos de rendición de cuenta y toma de decisiones ocurren con una frecuencia de “a veces” el 44.11% y 46.25% respectivamente. Así mismo el análisis documental se muestra deficiencia en la rendición de cuenta lo que se ve reflejado en la eficacia del desarrollo de las actividades (figura 12). Esto se confirma con la percepción del 49.8% de los encuestados, quienes consideran que los objetivos institucionales solo se cumplen “a veces”.
2. Se determinó que existe una relación positiva débil entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégicas, verificada mediante la prueba Rho de Spearman, con nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.342 (tabla 47). Esto se debe a que el estado de situación financiera proporciona una base para evaluar la capacidad económica y los recursos disponibles, lo que es fundamental para fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Los resultados del análisis documental indican que, aunque esta información es relevante, su influencia está limitada por factores como la falta de actualización oportuna de los datos financieros, la acumulación de rendiciones pendientes (39.46%, figura 7), y la baja rotación de las entregas pendientes de rendir (índice de 0.37, figura 6). Ello guarda relación con el resultado del cuestionario donde el 51% indica que las responsabilidades de delegados y la junta se cumplen a veces. Estas dificultades restringen el uso pleno de la información financiera en la toma de decisiones estratégicas.
3. Se determinó que existe una relación positiva débil entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico, verificada mediante la prueba Rho de Spearman, con nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.242 (tabla 49). Esto se debe a que el estado de

actividades mide la eficiencia operativa y cómo se están utilizando los recursos en las actividades de gestión hídrica, aspectos clave para mejorar las decisiones tácticas. Los resultados del análisis documental señalan que la influencia de esta información está limitada por la frecuente extensión de los plazos para la presentación de informes de rendición de cuentas, lo que ha generado retrasos en la elaboración de reportes e informes sobre el desarrollo de las actividades. Este retraso coincide con la percepción de los encuestados, donde el 85.5% considera que las respuestas ante problemas inesperados son lentas debido a la falta de información oportuna, lo que afecta la capacidad de realizar ajustes tácticos y de evaluación sanciones e incentivos de manera efectiva.

4. Se determinó que existe una relación positiva débil entre el informe de ejecución físico-financiera y la toma de decisiones en el nivel operativo, verificada mediante la prueba Rho de Spearman, con nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.325 (ver tabla 49). Esto se debe a que el informe de ejecución físico - financiero proporciona una comparación entre los recursos financieros asignados y el avance físico obtenido lo que contribuye a la toma de decisiones en el nivel operativo. Los resultados del análisis documental señalan que la influencia de esta información está limitada a que la evaluación y seguimiento son superficiales e inoportunos además la supervisión física es insuficiente de poca relevancia lo que dificulta la capacidad de los responsables para realizar ajustes correctivos en tiempo real esto es corroborado por la percepción de los encuestados donde el 40.7% de los encuestados considera que los resultados del avance físico-financiero solo apoyan “a veces” las decisiones operativa.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones descritas, se formularon las siguientes recomendaciones dirigidas personal administrativo y al concejo directivo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.

1. Fortalecer el sistema de control interno que permita una evaluación continua de los procesos operativos, tácticos y estratégicos. Este sistema debe garantizar la transparencia y eficiencia en la rendición de cuentas, optimizar el uso de los recursos y apoyar una toma de decisiones basada en datos confiables.
2. Mejorar los mecanismos de exigencia de las entregas pendientes de rendir para evitar la acumulación de rendiciones de cuentas y asegurar que la información financiera oriente a tomar mejores de decisiones estratégicas. Es importante definir directivas claras que determinen qué decisiones estratégicas deben fundamentarse específicamente en la capacidad económica, esto debido a la naturaleza de su estructura organizaciones, garantizando que la información proporcionada sea relevante, comprensible y sea específica.
3. Implementar mecanismos para el fortalecimiento de la cultura de transparencia para asegurar la presentación oportuna y precisa de los informes de rendición de cuentas. Así mismo establecer convenios de delegación de actividades que se ajusten a las particularidades de cada comisión, con el fin de mejorar la pertinencia y eficiencia de la gestión táctica.
4. Reforzar los sistemas de evaluación y seguimiento para generar información relevante y comprensible que permita identificar desviaciones a tiempo. Es fundamental redefinir los criterios técnicos de priorización en las inspecciones para evitar la exclusión de áreas que requieren mayor atención en la gestión operativa, y así mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
5. Se sugiere adoptar e implementar los aportes los planteados en el anexo 14, los cuales contribuirán a fortalecer la toma decisiones en el nivel estratégico, táctico y operativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J., & Ariza, E. (2021). Rendición de cuentas y transparencia en Latinoamérica: un análisis crítico a partir del estudio de caso del sector público de generación de energía eléctrica colombiano entre 2010 y 2016. *Innovar*, 31(82). doi:10.15446/innovar.v31n82.98423
- Agnello, M. (2022). *Toma de decisiones en una Pyme*. Universidad Nacional San Martín. doi:<https://sciwheel.com/work/item/14891207/resources/17098152/pdf>
- Alejos, J. (2021). *Estados financieros y su relación en la toma de decisiones en la Empresa Tracansa S.A.C. de Chimbote 2021*. [Tesis de pregrado], Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96161/Alejos_BJR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, M. (2019). *Información financiera, base para el análisis de estados financieros*. Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/informacion-financierabase-para-analisis-de-estados-financieros.pdf>
- Apaza, M. (2011). *Estados Financieros - Formulación, Análisis e Interpretación. Conforme a las NIIFS y al PCGE*. Instituto Pacífico S.A.C.
- Apaza, M. (2017). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Instituto Pacífico. Obtenido de <https://sciwheel.com/work/item/14459139/resources/16466293/pdf>
- Arévalo, J., & Estrada, H. (2015). la toma de decisiones. Una revisión del tema. *Gerencia de las organizaciones. Un Enfoque empresarial*. Obtenido de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_Toma deDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Arévalos, H., Báez, J., Cuenca, D., & Navarro, A. (2022). La participación ciudadana en la rendición de cuentas de los fondos municipales. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(9), 2665-2686. doi:10.37811/cl_rcm.v6i3.2409
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2016). *Los estados financieros de las Entidades Sin Fines Lucrativos*. AECA. Obtenido de <https://www.aeca.es/old/tienda/sf2r.pdf>
- Betancourt, J., & Villalobos, J. (2021). *Incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de una empresa del sector financiero en los años 2015 a 2019*. [Tesis de pregrado], Universidad de la Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4137&context=administracion_de_empresas
- Bosques, L. E., Camacho, E. J., & Rodríguez, G. (2016). *Relación entre variables: una cualitativa categórica y una cuantitativa*. Estadística aplicada en Psicología. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68226/CAPITULO+DE+LIBRO_estadistica.pdf?sequence=1

- Bouman-Dentener, A. (2020). *Evolución y tendencias de las organizaciones de la sociedad civil del agua y saneamiento en Perú, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Brasil, Haití y Mozambique*. Cooperación Suiza. Obtenido de <https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2020/11/Nota-conceptual-OSC-final.pdf>
- Bravo, D. (2021). *Análisis de la situación económica-financiera y la toma de decisiones en la empresa Halema S.A.C., año 2020*. [Tesis de pregrado], Universidad Peruana de Ciencias e Informática. Obtenido de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/534/TESIS%20FINAL%20-%20DAVID%20JUNIOR%20BRAVO%2002NOV2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brossard-Grenot, A. (2021). Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-10.
- Cáceres, P., & Flor, E. (2022). *Mecanismos existentes de rendición de cuentas en las organizaciones sociales ecuatorianas*. [Tesis de Posgrado], Universidad Andina Simon Bolívar. Obtenido de <https://sciwheel.com/work/item/14172875/resources/16117289/pdf>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, P. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/16502>
- CARE Perú. (2013). *Rendición de cuentas y transparencia: La experiencia de Care Perú*. CARE Perú. Obtenido de <https://sciwheel.com/work/item/14204265/resources/16150206/pdf>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Segunda ed.). Editorial San Marcos.
- Castrellón, X., Cuevas, G., & Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras - contables. *Revista Faeco Sapiens*, 4(2), 82-96. Obtenido de https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179/2018
- Chávez, M. (2019). Rendición de cuentas en las ONG: ¿A quién y por qué deben rendir cuentas? *Quipukamayoc*, 27(54), 83-89. doi:10.15381/quipu.v27i54.16510
- Colombia, T. (10 de marzo de 2022). *Así rinden cuentas las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de TPC: <https://transparenciacolombia.org.co/2022/03/10/rendicion-cuentas-organizaciones-de-la-sociedad-civil-2/>
- Conexión Esan. (03 de noviembre de 2016). *El proceso de la toma de decisiones en la organización*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-de-la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion>
- Congreso de la República. (2009, 23 de marzo). *Ley de Recursos Hidricos N° 29338*. Lima: diario el Peruano. Obtenido de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/29338>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*. Obtenido de

- https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/ES_GVT_RedBV2016_conceptual.pdf
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Colombia. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México. Obtenido de <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- DOUA-PLANA. (2021). *Plan de acción del programa de fortalecimiento de las juntas de usuario*. doi:<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2022096/anexo%201.1.pdf.pdf>
- Dourojeanni, A., Jouravlev, A., & Chávez, G. (2002). Gestión del agua a nivel de cuentas: teoría y práctica. CEPAL.
- Ducardo, J. (1995). Introducción a los recursos económicos. *Anfora. Universidad Autónoma de Manzanales*, 3(6). doi:10.30854/anf.v3.n6.1995.450
- Ebrahim, A. 2. (2010). The Many Faces of Nonprofit Accountability. En El manual de JosseyBass para organizaciones sin fines de lucro. *Harvard Business school*, 3(3), 101-123. doi:<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-069.pdf>
- Fundación Soles. (2014). *Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil*. Fundación Soles. Obtenido de http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/informe_chile.pdf
- González, M., & Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(63), 227-252. Obtenido de <https://sciwheel.com/work/item/14450906/resources/16453051/pdf>
- Gordon, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. 73(2). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001
- Guim-Bustos, P., Martillo-Mieles, O., Guerrero-Cortez, V., & Carrillo-Pérez, F. (2023). Los estados financiero y las toma de decisiones empresariales. *Digital Publisher*, 8(2), 149-160. doi:10.33386/593dp.2023.2.1679
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Bastista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. Obtenido de <http://repositorio.ucsh.cl/bitstream/handle/ucsh/2792/metodologia-de-la-investigacion.pdf?sequence=1>

- Herrera, R. A. (2011). *Medición de avances físicos y financieros en el uso de recursos federales*. CONAC. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistahaciendamunicipal/2011/no114/4.pdf>
- i Prat, M. (2004). *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Ariel. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unsch/48268?>
- JUSHMCCA. (s.f.). *Directiva interna para preparación de los estados financieros adaptados para JUSHMCCA*. Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Menor Cachi Clase A.
- KPMG Panamá. (2009). *Guía para las ONG*. Panamá.
- Lacruz, A. J. (2020). Theoretical considerations on corporate governance in the third sector in the agency theory perspective. *EBAPE.BR*, 18(3), 475 - 485.
- Machado, B., & Marqués, J. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría. *Auditoría*, 228, 54-67. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf>
- Mamani, X. (2022). *La situación financiera y su relación con la toma de decisiones de la empresa Corporación Transerfi S.A.C., Lima, 2020 – 2021*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100612/Mamani_AX-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, Y., Villalejo, & Víctor, M. (2018). La gestión Integrada de los Recursos Hídricos: Una necesidad de estos tiempos. *Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, 58-72.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Contable General Empresarial*. MEF. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/documentac/PCGE_2019.pdf
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lámpara, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina. Obtenido de https://www.academia.edu/10937731/Safari_a_la_estrategia_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico?auto=download
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro de la investigación en ciencias experimentales y sociales. *Lauros*, 12(1), 180 - 205. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Northouse, P. (2016). *Liderazgo: Teoría y práctica* (Vol. 7 ma ed.). Publicaciones SAGE.
- Parrales, V., Aguirre, M., Velasco, A., & Bastidas, T. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *CICACI*, 5(1). Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1107/772>
- Portocarero, S., Felipe, Sanborn, C., Cueva, H., & Millán, A. (2002). *Más allá del Individualismo. El tercer sector en el Perú*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Rendir App. (2021). *Iniciativa Regional por la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de Rendir App: <http://www.rendircuentas.org/>

- Rendir cuentas. (2016). *Perú presentó resultados*. Obtenido de Rendir cuentas: <http://www.rendircuentas.org/peru-presento-resultados/>
- Resolución Administrativa N° 012-2020-ANA-AAA-CF-ALA.B. (2020). *Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de Infraestructura Hidráulica Menor del año 2020 y la propuesta de Tarifa por Uso de Infraestructura Hidráulica Menor*. Autoridad Nacional del Agua. Obtenido de <https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/16-RA-0012-2020-05.PDF>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall. Obtenido de <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, Ó. (2013). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la fundación gas natural Fenosa*. Universidad de Oviedo. Obtenido de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/17744/TFM%20Rodriguez%20Novo,%20Oscar.pdf;jsessionid=97EDF98A179E82E4FDB15E58C0304867?sequence=8>
- Rovira, M., Jerez, F., & Joha, N. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades No Lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 159-181.
- Saldías, J., & Andalaf, A. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1), 61-76. Obtenido de <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/129/3354>
- Saravia, S. (2022). *Charla Magistral: Panorama de los recursos hídricos en América Latina y el Caribe, y propuesta de una transición hídrica sostenible*. CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_saravia_matus_economia_del_agua1_1.pdf
- Steiner, G. (1999). *Planeación estratégica* (Vigésima cuarta ed.). México: Compañía editorial continental. Obtenido de <https://es.slideshare.net/EdgarVasquezCruz/planeacion-estrategica-steiner-44715639>
- Valderrama, S. (2018). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* (Segunda ed.). Editorial San Marcos. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/pasos-para-elaborar-proyectos-de-investigacion-cientifica-santiago-valderrama-mendoza-d49oxekov249>
- Vasco, D. (2020). *Aportes de la teoría de la agencia y la contabilidad en la administración de la propiedad horizontal*. Universidad de Manizales. Obtenido de https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4318/Vasco_Gaviria_David_Gregorio_2020.pdf?sequence=2
- Vergara, J. (2019). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre*, 6(28), 85-104. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327193736_Analisis_financiero_enfoques_en_su_evolucion

Wyatt, M. (2014). *El Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernanza sin fines de lucro: un manual para la gobernanza de las ONG*. European Center for Not-For-Profit Law. Budapest. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/view/50485686/incentivos-tributarios-para-instituciones-sin-fines-de-lucro>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO Y MÉTODOS
Problema principal ¿En qué medida la rendición de cuentas se relaciona con la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023? Problemas específicos ¿Cuál es el nivel de relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho? ¿Cuál es el nivel de relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho? ¿Cuál es el nivel de relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho?	Objetivo general Determinar el nivel de relación entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. Objetivos específicos Determinar el nivel de relación entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégicas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. Determinar el nivel de relación entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. Determinar el nivel de relación entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativo de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.	Hipótesis general Existe relación positiva significativa entre la rendición de cuentas y la toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023. Hipótesis específicas Existe relación positiva significativa entre el estado de situación financiera y la toma de decisiones en el nivel estratégico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. Existe relación positiva significativa entre el estado de actividades y la toma de decisiones en el nivel táctico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. Existe relación positiva significativa entre el informe de ejecución físico financiero y la toma de decisiones en el nivel operativas de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho.	Variable 1 Rendición de cuentas Dimensiones Estado de situación Financiera Estado de actividades Informe de ejecución financiero-físico Variable 2 Toma de decisiones Dimensiones Decisiones de estratégicas Decisiones tácticas Decisiones operativas	Enfoque de investigación: Cuantitativo Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: descriptivo correlacional Diseño de investigación: No experimental - longitudinal Método: Hipotético - Deductivo Población: 834 personas entre representante del consejo directivo de las comisiones y comités, personal administrativo y técnico de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho Muestra: 263 involucrados en el Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho Técnicas: Encuesta, análisis documental Instrumentos: Cuestionario, guía de análisis documental

Anexo 2: Operacionalización de variables

Título: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho 2019-2023			
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Rendición de cuentas	considera que la rendición de cuentas es una obligación de toda persona a la que se le asigna una responsabilidad, de dar cuenta del encargo que recibió, haciendo un descargo que puede ser insatisfactorio o satisfactorio. La rendición de cuentas implica tener en cuenta el comportamiento global de cada organización como perspectiva amplia desde la cual se explica la razón de las actividades, las actuaciones y los resultados de cada una de ellas (Rovira et al., 2012).	Estado de situación Financiera	Cumplimiento de rendición de cuenta
			Rotación de entregas pendientes de rendir
		Estado de actividades	Ratio de transparencia
			Eficacia en el desarrollo de actividades
		Informe de ejecución Físico - financiero	Ejecución financiera
			Ejecución física
Toma de decisiones	La toma de decisiones implica la resolución de problemas escogiendo las alternativas de solución que más le parezca entre las disponibles que existen. Es importante indicar que, la toma de decisiones sigue diversos criterios y mecanismos, emplea recursos y herramientas para seleccionar alternativas de decisión más adecuadas (Agnello, 2022)	Decisiones Estratégicas	Planificación estratégico de actividades
			Establecimiento de objetivos y metas
			Establecimiento de lineamientos y normativas
		Decisiones tácticas	Establecimiento de procedimiento
			Establecimiento de incentivos y sanciones
		Decisiones operativas	Evaluación de actividades de operación
			Seguimiento de la ejecución de gasto

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos - cuestionario

INSTRUMENTO

¡Estimado participante! Nos complace contar con tu valiosa colaboración en el desarrollo del cuestionario para la tesis "**Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023**". Tu contribución es fundamental para alcanzar nuestros objetivos de investigación. La información proporcionada será tratada con privacidad.

RANGO DE RESPUESTAS



Nombre de	N= Nunca	CN= Casi nunca	AV=A veces	CS=Casi siempre	S=Siempre
Puntuación	1	2	3	4	5
Significado	Indica que el evento o situación nunca ocurrió.	Indica que el evento o situación ocurre muy raramente, pero puede suceder en circunstancias excepcionales.	Indica que el evento o situación ocurre en ocasiones, pero no de forma regular o constante.	Sugiere que el evento o situación ocurre la mayoría de las veces, pero puede haber excepciones ocasionales.	Indica que el evento o situación ocurre en todas las ocasiones, siendo muy común o constante.



A. RENDICIÓN DE CUENTA

Nº	ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
1	La recaudación y depósito por el concepto de pago integral de servicio de agua a cargo de los delegados del comité son realizados según el cronograma de pago anual eficiente.					
2	Los informes de rendiciones económica son presentados por los delegados dentro del plazo de 5 días del mes siguiente del desembolso.					
3	Se notificaron a los delegados sobre los desembolsos pendientes a rendir después del plazo vencido (6to día en adelante).					
4	Los delegados presentan el informe de rendición económica extemporáneo dentro del plazo establecido en las notificaciones.					
5	Los ingresos por Tarifa por Utilización de la Infraestructura Hidráulica Menor son suficientes para cubrir los gastos de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica.					
6	La presentación de los informes de rendición económica contiene todas las evidencias de la ejecución del gasto según el POMDIH.					
7	La rendición de gasto es pertinente a las actividades ejecutadas según el POMDIH.					
8	Las observaciones detectadas en los informes de rendición económica son subsanadas oportunamente.					
9	Los delegados demuestran dificultad para sustentar los gastos relacionados con la actividad de mantenimiento de la infraestructura hidráulica.					
10	Los delegados demuestran dificultad para sustentar los gastos relacionados con la actividad de gestión administrativa.					
11	Se brinda información sobre el avance físico-financiero de acuerdo con las actividades programadas a los usuarios internos y externos.					
12	El resultado de la evaluación del avance físico-financiero apoya a tomar decisiones operativas más efectivas.					
13	El avance físico-financiero es supervisado oportunamente por las áreas de OPEMADE y contabilidad.					
14	Se cumplen las metas físicas y financieras mensuales en el tiempo programado por los delegados.					

B. TOMA DE DECISIONES

Nº	ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	DECISIONES DE ESTRATÉGICAS					
15	La planificación de actividades multianuales se realiza de manera colaborativa entre la Junta, las comisiones y los comités.					
16	Las responsabilidades designadas para la ejecución del Plan Multianual de Inversiones son cumplidas por la Junta, comisiones y comités.					
17	Los lineamientos y normas que se establecen son facilitadores para cumplir con el Plan Multianual de Inversiones.					
18	Se cumplen los objetivos institucionales de: Prestar un servicio eficiente del suministro de Agua, monitoreo y gestión sostenible en el tiempo establecido a favor de los usuarios directos.					
19	La planificación de actividades anuales se realiza de manera coordinada entre la junta, comisión y comité.					
20	Se plantean estrategias para enfrentar los problemas inesperados para cumplir con los objetivos establecidos.					
21	Se verifica si los delegados tienen la capacidad técnica y administrativa necesaria para ejecutar las actividades delegadas.					
22	Las capacitaciones y asesoramientos proporcionados por la Junta son ajustados a las necesidades y dificultades de los delegados para ejecutar las actividades.					
23	Se aplican incentivos por el cumplimiento de la presentación del informe de rendición económica oportuna.					
24	Se aplican sanciones por el incumplimiento de la presentación del informe de rendición económica según su normativa.					
25	Las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura Hidráulicas ejecutadas por los delegados son inspeccionadas oportunamente por la Junta.					
26	La evaluación y comunicación de avance físico-financiero mensual optimizan el cumplimiento de las actividades programadas.					
27	Se desarrollan reuniones operativas con la participación de los delegados con el propósito de revisar informes financieros, coordinar tareas.					
28	Los delegados proponen ajustes específicos a los procedimientos de rendición de cuentas durante las reuniones operativas regulares.					

Anexo 4: Datos recopilados a través del cuestionario

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.1	1	2	3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2
E.2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E.4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4
E.5	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.6	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.7	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
E.8	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E.9	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	4
E.10	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.11	2	4	3	4	1	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
E.12	4	4	3	4	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	1	4	4
E.13	3	4	3	4	2	4	1	4	3	3	3	4	3	4	4	3	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4
E.14	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E.15	3	3	3	4	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3
E.16	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	4
E.17	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	1	3	4
E.18	3	3	4	3	3	3	1	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	5	3	2	2	3	4	2	4	2
E.19	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4
E.20	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3
E.21	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3
E.22	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3
E.23	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
E.24	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	4	4	4
E.25	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	1	5	4	1	5	4	1	1	2	1	1	4	4
E.26	3	2	1	3	1	3	4	3	4	4	3	2	1	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	3	3
E.27	4	2	1	2	1	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	1	1	4	5	3
E.28	4	2	1	3	1	3	4	3	3	4	4	2	1	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	1	1	4	5	3

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.29	3	4	1	4	1	4	4	3	3	4	3	4	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	5	3
E.30	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	3	3	4	4
E.31	3	4	1	4	1	4	3	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
E.32	4	4	1	1	1	3	4	4	4	3	4	4	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
E.33	4	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E.34	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E.35	3	2	3	3	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
E.36	4	2	3	3	2	4	3	3	5	5	4	2	3	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4
E.37	3	2	3	4	2	4	4	4	4	5	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	3
E.38	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
E.39	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	5
E.40	3	2	3	2	1	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	1	1	3	4	2
E.41	4	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
E.42	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
E.43	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
E.44	3	4	3	4	1	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
E.45	2	3	2	2	1	3	3	2	4	4	2	3	2	2	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3
E.46	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3
E.47	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2
E.48	4	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	1
E.49	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
E.50	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
E.51	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4
E.52	3	3	3	3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	2
E.53	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4
E.54	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3
E.55	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2
E.56	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.57	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2
E.58	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2
E.59	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
E.60	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2
E.61	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2
E.62	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2
E.63	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
E.64	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3
E.65	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
E.66	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	2
E.67	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2
E.68	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3
E.69	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
E.70	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2
E.71	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2
E.72	3	3	4	4	1	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2
E.73	3	4	4	4	2	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3	4	4	5	3
E.74	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	1	3	4	5
E.75	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	5	5	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3
E.76	5	5	4	4	2	3	3	3	2	3	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	1	3	5	3
E.77	4	4	4	2	1	2	4	3	4	2	4	4	4	2	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.78	5	3	2	1	3	3	4	5	2	2	5	3	2	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
E.79	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
E.80	3	3	4	3	1	4	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	3	3
E.81	4	2	3	2	2	3	4	3	3	5	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	1	4	2	2	4	3
E.82	2	4	3	4	1	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
E.83	4	4	3	3	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	1	4	4
E.84	3	4	3	5	2	4	1	3	3	3	3	4	3	5	5	3	1	4	1	5	4	4	4	4	5	3	3	4

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.85	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3
E.86	2	2	2	5	2	3	4	3	3	5	2	2	2	5	4	5	5	4	3	4	2	1	1	1	1	3	4	3
E.87	3	4	3	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4
E.88	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	1	3	1	3	3
E.89	3	3	4	3	2	3	1	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	2
E.90	4	4	3	5	2	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	5	5	4
E.91	3	4	3	2	1	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	5	4
E.92	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
E.93	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
E.94	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
E.95	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	5
E.96	3	2	2	4	2	4	3	4	4	3	3	2	2	4	4	1	3	4	1	3	4	1	1	2	1	1	4	3
E.97	3	2	3	4	2	4	4	3	4	5	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	1	3	3	3	3
E.98	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	1	1	4	5	3
E.99	4	2	2	4	1	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	1	1	4	5	3
E.100	4	4	2	4	1	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	4	5	4
E.101	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	5	4
E.102	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
E.103	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4
E.104	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E.105	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E.106	4	2	2	3	1	3	4	4	4	4	4	2	2	3	5	4	4	3	4	3	1	1	3	1	1	1	3	3
E.107	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
E.108	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	3
E.109	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
E.110	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	5	3
E.111	4	4	2	2	2	4	3	2	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	3	3	4
E.112	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	1	3	4

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.113	3	3	4	3	3	3	1	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	5	3	2	2	3	4	2	4	2
E.114	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4
E.115	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3
E.116	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3
E.117	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3
E.118	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
E.119	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	4	4	4
E.120	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	1	5	4	1	5	4	1	1	2	1	1	4	4
E.121	3	2	1	3	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	3	3
E.122	4	2	1	2	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	1	1	4	5	3
E.123	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3
E.124	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3
E.125	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
E.126	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	4	4	4
E.127	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	2	5	4	1	5	4	1	5	4	1	1	2	1	1	4	4
E.128	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2
E.129	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
E.130	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2
E.131	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2
E.132	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4
E.133	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.134	4	4	5	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	1	4	3	3
E.135	5	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
E.136	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.137	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
E.138	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.139	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.140	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.141	4	3	3	4	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4
E.142	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.143	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.144	2	1	1	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	3	4	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2
E.145	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E.146	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
E.147	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.148	2	4	3	5	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
E.149	4	4	3	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	1	2	2	1	1	4	4
E.150	3	4	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4
E.151	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
E.152	2	2	1	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3
E.153	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	4
E.154	5	5	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	1	3	4
E.155	3	3	4	3	3	3	1	4	2	5	3	3	3	4	2	3	3	2	3	5	3	2	2	3	4	2	4	2
E.156	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4
E.157	4	3	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.158	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3
E.159	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3
E.160	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
E.161	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.162	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
E.163	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.164	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.165	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E.166	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4
E.167	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.168	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.169	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
E.170	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E.171	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	4
E.172	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.173	2	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3
E.174	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
E.175	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3
E.176	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3
E.177	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
E.178	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.179	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
E.180	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.181	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.182	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E.183	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4
E.184	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.185	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.186	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2
E.187	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
E.188	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4
E.189	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.190	2	4	3	5	1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
E.191	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
E.192	4	1	2	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	5	2
E.193	4	3	1	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	2	2	3	3	3	3	4	1
E.194	3	3	1	3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	3	2	3	4	1
E.195	3	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	1	1	1	3	2	5	1
E.196	3	2	1	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	1	2	3	3	4	2

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.197	5	2	1	4	2	4	5	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	5	4	2	3	1	3	3	2	4	3
E.198	4	1	1	3	2	3	4	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	1	3	3	3	4	3
E.199	4	2	2	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	1	2	3	3	4	2
E.200	5	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	1	4	2	3	5	1
E.201	3	1	1	2	1	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2	5	1
E.202	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
E.203	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.204	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.205	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E.206	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4
E.207	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.208	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.209	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
E.210	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E.211	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	4
E.212	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.213	2	4	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3
E.214	5	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	1	4	2	3	5	1
E.215	4	1	2	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	5	2
E.216	4	2	1	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	2	2	3	3	3	3	4	1
E.217	3	2	1	3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	3	2	3	4	1
E.218	4	1	2	2	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	1	1	1	3	2	5	1
E.219	3	2	1	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	1	2	3	3	4	2
E.220	5	1	1	4	2	4	5	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	5	4	2	3	1	3	3	2	4	3
E.221	4	1	1	3	2	3	4	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	1	3	3	3	4	3
E.222	4	2	2	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	1	2	3	3	4	2
E.223	5	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	1	4	2	3	5	1
E.224	3	1	1	2	1	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2	5	1

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.225	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4
E.226	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.227	5	3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	1	4	3	3
E.228	5	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
E.229	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.230	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E.231	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	4
E.232	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.233	2	4	3	5	1	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
E.234	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
E.235	3	4	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4
E.236	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
E.237	3	3	1	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3
E.238	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	4
E.239	5	5	4	4	1	2	3	4	4	3	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	1	3	4
E.240	3	3	4	3	3	3	1	4	2	5	3	3	3	4	2	3	3	2	3	5	3	2	2	3	4	2	4	2
E.241	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4
E.242	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3
E.243	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3
E.244	4	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
E.245	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E.246	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
E.247	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4
E.248	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	4
E.249	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3
E.250	3	4	3	5	1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
E.251	5	2	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	1	4	2	3	5	1
E.252	4	1	2	3	3	3	4	3	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	5	2

Anexo 4.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
E.253	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.254	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
E.255	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
E.256	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
E.257	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E.258	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4
E.259	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
E.260	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4
E.261	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
E.262	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	2	2
E.263	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3

Anexo 5: Guía de análisis documental para evaluar el cumplimiento (C).

Aspecto	Descripción de los aspectos evaluados	Documento	(1) C. Alto	(2) C. Moderado	(3) C. Bajo
RENDICIÓN DE CUENTA					
Estado de situación financiera					
Cumplimiento de rendición de cuenta	Frecuencia de exigir que se realicen rendiciones pendientes de cumplir	Notificación de rendiciones pendientes			
	Evaluación de subsanaciones realizadas después de la notificación				
	Verificación del cumplimiento de la recaudación TUIHM	Reportes de cumplimiento de cobranza			
	Verificación que el acuerdo o convenio de delegación de actividades se suscriba y estén de acuerdo ambas partes	Convenio de delegación de actividades			
Rotación de entregas pendientes de rendir	Establecer plazos claros en el convenio de delegación de actividades	Convenio de delegación de actividades			
	Comunicar los plazos a los involucrados				
	Tomar acciones correctivas en caso de incumplimiento de los plazos				
Estado de actividades					
Ratio de transparencia	Monitorear que cada desembolso contenga las los comprobantes, evidencias de que se realizaron.	Reporte de actividades programadas no rendidas			
	Monitorear que desembolsos no están justificado de acuerdo a lo programado en el POMDIH	Reporte de actividades programadas no rendidas			
Eficacia en el desarrollo de actividades	Evaluar si el ingreso por tarifa de infraestructura hidráulica permite cumplir con eficacia las actividades	Informes consolidados de la justificación de actividades programadas y no programadas.			
	Recopilar datos relevantes sobre el progreso y los resultados de las actividades planificadas	Informe consolidado de las actividades programadas y no programadas no rendidas.			
	Analizar los datos recopilados para evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos	Informes consolidados de la justificación de actividades programadas y no programadas.			
	Implementar medidas correctivas o mejoras en función de los hallazgos de la evaluación para fortalecer procedimiento de control	Informe consolidado de las actividades programadas y no			

Aspecto	Descripción de los aspectos evaluados	Documento	(1) C. Alto	(2) C. Moderado	(3) C. Bajo
		programadas no rendidas.			
Informe de ejecución físico - financiera					
Ejecución financiera	Realizar revisiones periódicas de la ejecución financiera para asegurar que se esté utilizando de manera eficiente y efectiva.	Informe de avance financiero de las actividades programadas			
	Comparar los gastos reales con el presupuesto previsto para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario.				
Ejecución física	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas en comparación de las planificadas de la organización y medición del desempeño	Informe de avance físico de las actividades programadas			
	Identificar las desviaciones en la ejecución de las actividades y tomar medidas correctivas si es necesario.				
TOMA DE DECISIONES					
Decisión estratégica					
Planificación de actividades	Claridad de las actividades planificadas	Plan Multianual de inversiones			
	Relevancia de las actividades con los objetivos organizacionales				
	Secuencia lógica en la planificación de las actividades				
	Asignación adecuada de recursos para las actividades				
	Flexibilidad en la planificación para adaptarse a cambios				
Establecimiento de objetivos y metas	Especificidad de los objetivos y metas	Plan Multianual de inversiones			
	Relevancia de los objetivos con la visión y misión				
	Realismo de los objetivos y metas establecidos				
	Plazos definidos para alcanzar los objetivos				
	Medición y evaluación regular de los avances				
Establecimiento de lineamientos y normativas		Manual y directivas de ejecución de operación y mantenimiento			
	Claridad y accesibilidad de los lineamientos	Manual y directivas de ejecución de operación y mantenimiento			
	Actualización regular de los lineamientos				

Aspecto	Descripción de los aspectos evaluados	Documento	(1) C. Alto	(2) C. Moderado	(3) C. Bajo
	Consistencia en la aplicación de las normativas	Manual y directivas de ejecución de operación y mantenimiento			
Decisiones tácticas					
Establecimiento de procedimiento para la delegación de actividades	Definición clara de roles y responsabilidades de los trabajadores	Manual de organización y funciones			
	Proporcionar capacitación y apoyo adecuados a los involucrados	Convenio de delegación			
	Existencia de procedimientos formales de delegación de actividades	Convenio de delegación			
	Definición clara de roles, responsabilidades y sanciones de ambas partes para la delegación de actividades	Convenio de delegación			
	Supervisión y evaluación regular de las actividades delegadas	Reporte de cumplimiento de delegación			
	El diseño del plan abarca todas las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento óptimo (integridad)	Plan de Operación de Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica (POMDIH)			
	El presupuesto asignado en el pomdih cubre adecuadamente los costos de mantenimiento y operación.				
	Incluye medidas preventivas para evitar problemas y averías en la infraestructura, minimizando así costos y tiempos de inactividad (enfoque preventivo).				
	Existencia de protocolos de acción para situaciones específicas o emergencia				
	Fomenta la participación activa de los usuarios de agua en la planificación y ejecución de las actividades, promoviendo así el cuidado de la infraestructura				
Establecimiento de incentivos y sanciones	Claridad y transparencia del sistema de incentivos	Estatuto			
	Claridad y transparencia del sistema de sanciones	Estatuto			
	Justicia y equidad en la evaluación de incentivos y sanciones	Estatuto			
	Eficacia en la motivación y sanción del comportamiento y lograr los resultados deseados.	Informe y reporte de incentivo y sanciones evaluados			
Decisiones operativas					
Evaluación de actividades de operación	Determinación de indicadores de desempeño.	Informes de evaluaciones de actividades.			
	Evaluación regular de las actividades operativas				
	Identificación y abordaje de áreas de mejora	Reporte de actividades			

Aspecto	Descripción de los aspectos evaluados	Documento	(1) C. Alto	(2) C. Moderado	(3) C. Bajo
		observadas y subsanadas			
	Revisión de procedimientos	Flujograma de formulación, ejecución y seguimiento del POMDIH			
Seguimiento de la ejecución de gasto	Relevancia de las actividades seleccionadas y claridad y alcance del plan de seguimiento	Programación de actividades a inspeccionar.			
	Impacto de las inspecciones en la mejora continua	Informe de las actividades inspeccionadas.			
	Identificación y abordaje de desviaciones significativas				

Anexo 6: Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023

ASPECTO DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CRITERIOS																				
			DEFICIENTE					REGULAR					BUENO					MUY BUENO				
			0-20					21-40					41-60					61-80				
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				
2	Objetividad	Esta expresado en conducta observables.																X				
3	Actualidad	Esta acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.															X					
4	Organización	Hay una organización lógica.																	X			
5	Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																X				
6	Intencionalidad	Es adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																X				
7	Consistencia	Esta basado en aspectos teóricos y científicos																X				
8	Coherencia	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																X				
9	Metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.																X				
10	Aplicabilidad	Es asertivo y funcional para la ciencia.																X				

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: **78.9**

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

DEFICIENTE REGULAR BUENO **MUY BUENO** EXCELENTE

Nombres y apellidos	William Elvis Aramburú Zevallos
DNI	42689833
Título profesional	Contador Público Colegiado
Grado académico	Contador Público
Mención	Auditoría Integral
Lugar y fecha	
Firma	 

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023

ASPECTO DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
			0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.												X								
2	Objetividad	Esta expresado en conducta observables.										X										
3	Actualidad	Esta acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.											X									
4	Organización	Hay una organización lógica.											X									
5	Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.											X									
6	Intencionalidad	Es adecuado para cumplir con los objetivos trazados.											X									
7	Consistencia	Esta basado en aspectos técnicos y científicos											X									
8	Coherencia	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.											X									
9	Metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.											X									
10	Aplicabilidad	Es asertivo y funcional para la ciencia.											X									

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

58.3

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

DEFICIENTE

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

EXCELENTE

Nombres y apellidos	YON CIRO EZCURRA RAMIREZ
DNI	28694034
Título profesional	CONTADOR PÚBLICO
Grado académico	MAGISTER
Mención	GESTIÓN EMPRESARIAL
Lugar y fecha	AYACUCHO, 10 DE JUNIO DE 2024
Firma	 DNI 28694034



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
			0-20				21-40				41-60				61-80				81-100			
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																X				
2	Objetividad	Esta expresado en conducta observables.															X					
3	Actualidad	Esta acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.																	X			
4	Organización	Hay una organización lógica.																X				
5	Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.																X				
6	Intencionalidad	Es adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																	X			
7	Consistencia	Esta basado en aspectos teóricos y científicos																X				
8	Coherencia	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.															X					
9	Metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.																	X			
10	Aplicabilidad	Es asertivo y funcional para la ciencia.																	X			

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

81

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
------------	---------	-------	-----------	-----------

Nombres y apellidos	Zenón Calle Huayllahuan
DNI	28582577
Título profesional	Ingeniero Agronomo
Grado académico	Bachiller en Ciencias Agrícolas
Mención	
Lugar y fecha	Ayacucho, 10 mayo 2024
Firma	



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Título de la investigación: Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, 2019 – 2023

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
			5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
1	Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
2	Objetividad	Esta expresado en conducta observables.					X
3	Actualidad	Esta acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio.					X
4	Organización	Hay una organización lógica.					X
5	Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad.					X
6	Intencionalidad	Es adecuado para cumplir con los objetivos trazados.					X
7	Consistencia	Esta basado en aspectos teóricos y científicos					X
8	Coherencia	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.					X
9	Metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.					X
10	Aplicabilidad	Es asertivo y funcional para la ciencia.					X

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

96.00

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

DEFICIENTE REGULAR BUENO ~~INSUFICIENTE~~ EXCELENTE

Nombres y apellidos	Edin Linares Mendoza / Teléfono 948 821 127
DNI	42550972
Título profesional	Licenciado en educación
Grado académico	Maestro
Mención	Maestría en Educación
Lugar y fecha	Lima, 20/05/2024
Firma	

Anexo 7: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA REFORMULADO

(En soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	85,634	131,746	336,021	309,389	332,872
Entregas pendientes de rendir cuenta neta	36,421	53,929	111,377	58,532	50,676
otras cuentas por cobrar	71,511	208,815	35,306	41,366	38,942
Servicios contratados por anticipado		483	555	1,039	1,029
Reclamaciones a terceros			14,200	7,353	2,083
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	193,566	394,974	497,458	417,679	425,602
ACTIVOS NO CORRIENTE					
Inmueble maquinaria y equipo neto	73,234	203,160	352,166	523,265	603,954
Otras cuentas por cobras	151,650	14,200			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	224,884	217,360	352,166	523,265	603,954
TOTAL ACTIVO	418,451	612,334	849,624	940,944	1,029,556
<u>PASIVO</u>					
PASIVO CORRIENTE					
Sobregiro Bancario	1,909				
Distribuciones internas de fondos para las comisiones y comités	168,124	124,974	154,128	143,853	107,308
Cuentas por pagar comerciales- terceros		18,353			
Otras cuentas por pagar relacionado			272	7,856	9,933
Pagos pendientes generados por convenios			10,525	3,278	
Otras cuentas por pagar terceros	227	4,986	481	2,911	9,068
TOTAL PASIVO CORRIENTE	170,260	148,312	165,405	157,899	126,309
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>					
Otras cuentas pendientes de reclamo		12,245			
Depósitos realizados relacionados a temas judiciales			3,433		
Reclamaciones aun sin sentencia judicial			9,933	9,933	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		12,245	13,366	9,933	0

	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL PASIVO	170,260	160,557.39	178,772	167,832	126,309
PATRIMONIO					
Reserva	7,298	38,206			
Resultados acumulados neto	170,634	296,917	413,689	690,376	765,405
Reserva					
Acumulación de edificación		67,500	142,185	142,185	142,185
Superávit/ Déficit	102,140	180,248	218,699	475,862	558,598
Rendiciones pendientes comisiones	36,421	16,554	20,732	40,256	29,835
Rendiciones pendientes JUSHMCCA	32,074	32,615	32,074	32,074	34,788
Resultado de gestión	70,258	116,655	257,163	82,736	137,842
TOTAL PATRIMONIO	248,190	451,777	670,852	773,112	903,247
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	418,451	612,334	849,624	940,944	1,029,556

Nota: El presente anexo explica sirve como fuente de datos para las figuras 3,4,6.

Anexo 8: Estado de actividades

ESTADO DE ACTIVIDADES REFORMULADO

(En soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Ingresos para actividades programadas en POMDIH	511,469	519,900	491,126	496,608	499,722
Ingresos adicionales para el desarrollo de actividades			124,000	198,385	119,238
cuotas de terceros y otros	3,632	6,840	5,944		482
TOTAL INGRESOS	515,101	526,740	621,070	694,993	619,442
DESEMBOLSO POR ACTIVIDADES					
Operación de la infraestructura hidráulica	195,273	194,340	231,514	232,060	244,659
Mantenimiento de la infraestructura hidráulica	105,851	125,766	42,079	169,051	160,614
Desarrollo de la infraestructura hidráulica	10,228	1,095	0	2,269	13,731
Gestión administrativa para la prestación del servicio	123,408	83,927	88,324	91,526	99,564
Conservación y protección de los recursos hídricos	4,190	1,500			
Prevención de riesgos contra daños de la infraestructura hidráulica y el medio ambiente	476			6,782	7,303
Capacitación y comunicación para el aprovechamiento eficiente de agua	1,818	2,615	39,689		3,835

	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL ACTIVIDADES PROGRAMAS RENDIDAS	441,243	409,243	401,606	501,688	529,706
ACTIVIDADES ADICIONALES					
Operación de la infraestructura hidráulica			5,100	8,480	11,962
Mantenimiento de la infraestructura hidráulica			17,229	25,283	
Gestión administrativa para la prestación del servicio			6,000		19,163
Promoción y capacitación para el aprovechamiento eficiente del agua			900		3,835
TOTAL ACTIVIDADES ADICIONALES RENDIDAS			29,229.00	33,762.63	34,960.00
TOTAL ACTIVIDADES RENDIDAS	441,243	409,243	430,835	535,451	564,666
INGRESOS EXTRAORDINARIOS					
Subsanación de rendiciones del POMDHI			90	1,520	
Nuevos usuarios	24,100	26,340	16,460	11,055	28,730
Transferencias por titularidad			6,657	9,775	
Multas	8,300	870	7,000	5,150	15,813
Entrega de recibos y/o cuadernos sanciones administrativas	1,240	502	784	408	
Documentos emitidos		2,450	3,290	3,417	6,782
Tarifa de agua	600		277		
Otros	8,339	349	3,620	5,230	3,732
Aporte para construcción		195	54,856		
TOTAL INGRESOS EXTRAORDINARIO	42,579	30,705	99,234	36,555	55,057
APORTES ECONOMICOS					
Aporte económico bajo acuerdos de asamblea	19,516	5,792	28,059	42,162	263
TOTAL RECAUDACIÓN	62,095	36,497	127,293	78,717	55,320
GASTOS EXTRAORDINARIOS					
Gastos extraordinarios	13,721	6,585	12,893	34,674	17,171
Desembolsos en ejecución de acuerdo de asamblea	15,929	1,944		29,810	
Gastos realizados por el tesorero		3,985	6,830		
TOTAL GASTO EXTRAORDINARIO	29,651	12,513	19,723	64,484	17,171
OTROS GASTOS DE GESTIÓN					
Gastos Bancarios (ITF Y Mantenimiento)	706	892	852	1,484	864
Depreciación	16,597	16,108	34,973	13,703	14,564
Aporte Obligatorio	4,531	2,999	3,075	3,200	3,500
Comisiones Bancarias			230		

	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos Por Diferencias De Redondeo			1		
Perdida De Deposito no Considerado Por el Banco			550		
Gastos Devengados al finalizar el Año			964		
Otros gastos de gestión	14,211	4,828		72,653	
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN					
Ingresos por diferencia de redondeo			3		
Ingresos por convenios					63,845
SUPERAVID/ DEFICIT	70,258	116,655	257,163	82,736	137,842

Nota: El presente anexo explica sirve como fuente de datos para las figuras 11 y 12

Anexo 9: Informe de ejecución financiera

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023	
			PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO
1.00	OPERACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA	Unidad	272,686.09	197,747.99	74,938.10	333,677.26	208,975.31	124,701.95	325,021.47	243,551.00	81,470.47	319,427.07	265,034.40	54,392.67	314,547.79	277,242.90
1.01.2	Actualización del padrón de usuarios de agua - Comisiones	Documento	550	550.00	-	450.00	0.00	450.00	-	-	-	11,000.00	1,229.40	9,770.60	0.00	-
1.02.01	Actualización del inventario de la infraestructura hidráulica -	Documento	28,508	1,860.00	26,647.86	21450.00	15,450.00	6,000.00	-	0.00	-	3,000.00	3000.00	-	0.00	0.00
1.02.02	Actualización del inventario de la infraestructura hidráulica -	Documento	11,446	11,390.99	55.44	7,000.00	2,000.00	5,000.00	2,000.00	2,000.00	-	4,600.00	4,600.00	-	6,000.00	4,500.00
1.07.01.1	Sectoristas de las comisiones	Meses	47,000	35,820.00	11,180.00	71,700.00	47,563.78	24,136.22	-	-	-	17,500.00	17,500.00	-	55,195.79	41,100.00
1.07.01.2	Sectorista de la JUSHMCCA	Meses	7,910	7,910.00	-	25,000.00	25,000.00	-	26,800.00	12,997.00	13,803.00	19,800.00	22,800.00	-3,000.00	19,800.00	19,800.00
1.07.02	Servicio de tomero	Meses	-	0.00	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00
1.07.02.1	Servicio de tomero - Comision	Meses	113,382	76,347.00	37,034.80	95,845.26	57,444.22	38,401.04	167,270.00	134,000.00	33,270.00	184,318.07	135,925.40	48,392.67	118,300.00	106,600.00
1.12.01	Mantenimiento de vehículos motorizados - Comisiones	Unidad	1,100	1,100.00	-	2,400.00	2,400.00	-	33,100.00	32,025.00	1,075.00	5,100.00	5,100.00	-	23,400.00	22,500.00
1.12.02	Mantenimiento de vehículos motorizados - JUSHMCCA	Revis Tec	1,800	1,800.00	-	9,500.00	1,500.00	8,000.00	12,300.00	2,500.00	9,800.00	4,500.00	4,500.00	-	6,500.00	4,000.00
1.12.03	Mantenimiento de vehículos (camioneta) - JUSHMCCA	Mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,400.00	4,450.00
1.13.01	Combustible para las comisiones	Galon	670	670.00	-	2,210.00	2,210.00	-	2,900.00	2,000.00	900.00	4,400.00	4,400.00	-	5,500.00	5,200.00
1.13.01.1	Gasolina 90 (motocicleta)	Galon	2,620	2,600.00	20.00	6,500.00	2,500.00	4,000.00	8,732.00	3,500.00	5,232.00	3,900.00	3,900.00	-	4,305.00	3,500.90
1.13.01.3	Petroleo (camioneta)	Galon	-	-	xz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,000.00	2,315.00
1.13.02.1	Lubricantes (Motocicleta)	Litros	1,500	1,500.00	-	4,428.00	1,428.31	2,999.69	7,000.00	2,429.00	4,571.00	1,440.00	2,210.60	-770.60	1,600.00	1,500.00
1.13.02.2	Lubricantes (Camioneta)	Litros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,500.00	1,500.00
1.14.01	Adquisición SOAT - Comisiones	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	900.00	900.00	-	3,547.00	1,777.00
1.14.02	Adquisición SOAT - (Motocicleta) JUSHMCCA	Unidad	870	870.00	-	-	-	-	-	-	-	900.00	900.00	-	900.00	900.00
1.14.03	Adquisición SOAT - (Camioneta) JUSHMCCA	Unidad	-	-	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	200.00	200.00
1.15.01	Adquisición de navegador GPS - Comision	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,669.00	1,669.00	-	0.00	-
1.15.02	Adquisición de navegador GPS - JUSHMCCA	Unidad	4,000	4,000.00	-	2,800.00	-	2,800.00	7,619.47	-	7,619.47	-	0	-	0.00	0
1.16.01	Adquisición de correntómetro - Comision	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.00	500.00	-	0.00	-
1.16.02	Adquisición de correntómetro - JUSHMCCA	Unidad	7,880	7,880.00	-	2,500.00	-	2,500.00	-	-	-	-	-	-	0.00	-
1.17.02	Gerencia	Meses	28,600	28,600.00	-	30,000.00	30,000.00	-	30,000.00	30,000.00	-	33,000.00	33,000.00	-	33,000.00	33,000.00
1.17.03	Jefe de OPEMADE	Meses	12,000	12,000.00	-	24,100.00	20,859.00	3,241.00	19,800.00	17,600.00	2,200.00	22,500.00	22,500.00	-	22,500.00	22,500.00
1.18.01	Materiales de Escritorio	Unidad	1,600	1,600.00	-	1750.00	0.00	1,750.00	7,500.00	4500.00	3,000.00	-	0.00	-	0.00	0.00
1.18.02	Cuaderno de Sectoristas - tomeros	Unidad	250	250.00	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	500.00	500.00
1.18.03	Cuaderno de Ocurrencias Sectoristas - tomeros	Unidad	650	650.00	-	620.00	620.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	500.00	500.00
1.18.04	Adquisición de Cadenas y Candados	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400.00	400.00	-	900.00	900.00
1.18.06	Ploteos - Impresiones - espiralados	Unidad	350	350.00	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00
2.0	MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA	Unidad	160,320	108,780.00	51,539.90	147,391.38	156,344.82	-8,953.44	156,567.60	136,159.95	20,407.65	155,982.00	176,061.00	-20,079.00	135,568.70	133,626.70
2.01	Elaboración del manual de mantenimiento	Unidad	-	0.00	-	900.00	900.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00
2.02.01	Mantenimiento de reservorios - Coimision	m3	47,150	31,740.00	15,410.00	3,409.30	3,409.92	-0.62	-	-	-	400.00	400.00	-	16,300.00	15,654.00
2.02.02	Mantenimiento de reservorios - JUSHMCCA	m4	2,400	1,080.00	1,320.00	-	-	-	1,900.00	1,900.00	-	-	-	-	0.00	-
2.04.01.1	Mantenimiento de compuertas - Comision	Unidad	33,415	26,540.00	6,874.60	98,587.18	108,340.00	-9,752.82	96,398.60	85,405.95	10,992.65	64,883.00	69,032.00	-4,149.00	52,404.00	51,650.00
2.04.02.1	Mantenimiento de válvulas - Comision	Unidad	39,955	22,020.00	17,935.30	20,000.00	20,000.00	-	30,000.00	23,000.00	7,000.00	64,083.00	80,013.00	-15,930.00	38,288.00	38,169.70
2.05.01	Mantenimiento de canales abiertos y cerrados del sector hidráulico - Comision	ml	34,600	24,600.00	10,000.00	20,894.90	20,094.90	800.00	28,269.00	25,854.00	2,415.00	19,259.00	19,259.00	-	26,785.70	26,589.00
2.06.01	Mantenimiento de obras de arte - Comision	Global	-	-	-	600.00	600.00	-	-	-	-	2,000.00	2,000.00	-	0.00	-
2.06.01.2	Junta de dilatación - Comision	ml	2,800	2,800.00	-	-	-	-	-	-	-	4,857.00	4,857.00	-	1,791.00	1,564.00
2.12.01	Adquisición de equipos y herramientas - Comision	Global	-	-	-	3,000.00	3,000.00	-	-	-	-	500.00	500.00	-	0.00	-
3.0	DESARROLLO DE LA INFRA ESTRUCTURA HIDRÁULICA	Unidad	31,550	10,228.00	21,322.00	14,645.00	1,095.00	13,550.00	18,800.00	-	18,800.00	9,138.00	9,032.50	105.50	15,405.50	14,578.00
3.02.01	Mejoramiento de canales abiertos y cerrados de derivación y laterales - Comision	ml	30,150	8,828.00	21,322.00	9,000.00	0.00	9,000.00	18,400.00	-	18,400.00	8,838.00	8,732.50	105.50	15,405.50	14,578.00
3.05.01	Construcción y/o mejoramiento de medidores (Limnómetro) - Comision	Unidad	1,400	1,400.00	-	4,550.00	0.00	4,550.00	400.00	-	400.00	300.00	300.00	-	0.00	-
3.07	Supervisión y liquidación técnica y financiera de la ejecución de obras de infraestructura hidráulica	Unidad	-	0.00	-	1,095.00	1,095.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023		
			PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO
4.0	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Unidad	201,711	156,896.13	44,813.22	188,565.18	127,447.02	61,118.16	139,094.00	99,650.68	39,443.32	149,153.94	136,498.28	12,655.66	193,619.36	147,871.60	45,747.76
4.02	Elaboración, seguimiento y evaluación de la ejecución del POMDIH - Comision	Informe	6,500	6,500.00	-	-	-	-	1,700.00	-	1,700.00	1,960.00	1,960.00	-	22,550.00	20,320.00	2,230.00
4.02.01	Elaboración, seguimiento y evaluación de la ejecución del POMDIH - JUSHMCCA	Informe	3,559	3,559.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000.00	1,850.00	1,150.00
4.08.01	Desarrollo y mantenimiento de los software y equipos informáticos - JUSHMCCA	Unidad	3,060	3,060.00	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	3,000.00	2,000.00	1,000.00
4.09	Funcionamiento y mantenimiento del local institucional	Informe	-	-	-	0.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	10,750.00	4,500.00	6,250.00
4.10	Representación de la OUA	Informe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,627.50	32,855.00	11,772.50
4.10.01	Representación de las Comisiones	Reunión/asamblea	29,847	20,000.00	9,846.55	-	-	-	-	-	-	41,783.00	28,520.70	13,262.30	0.00	-	-
4.10.01.2	Gastos de supervisión, faenas general y otros	Unidad	4,100	3,100.00	1,000.00	9,100.00	4,100.00	5,000.00	-	-	-	1,000.00	1,000.00	-	0.00	-	-
4.10.02.1	Gastos de Representación del Consejo Directivo de la Junta, en reuniones del Consejo Directivo, Asambleas Generales de la JU Ordinarias, extraordinarias y comisiones de trabajo.	Informe	16,960	16,960.00	-	25,160.18	22,960.00	2,200.18	7,200.00	7,200.00	-	20,497.94	19,105.58	1,392.36	12,600.00	8,800.00	3,800.00
4.10.02.2	Gastos de representación (Presidente y tesorero)	Informe	7,880	7,880.00	-	7,880.00	6,563.38	1,316.62	7,660.00	7,660.00	-	7,200.00	7,200.00	-	10,200.00	8,850.00	1,350.00
4.11.01	Adquisición de equipos de cómputo - Comision	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700.00	700.00	-	0.00	-	-
4.12.1	Adquisición de mobiliario - Comision	Unidad	5,600	-	5,600.00	10,600.00	6,600.00	4,000.00	-	-	-	1,300.00	1,300.00	-	0.00	-	-
4.13.01	Materiales de escritorio- comisiones	Unidad	1,546	1,540.00	6.20	6,244.00	2,544.00	3,700.00	-	-	-	1,753.00	1,752.00	1.00	9,830.00	5,642.00	4,188.00
4.13.02.1	Materiales de Escritorio - Oficina	Unidad	3,180	3,180.00	-	3,980.00	2,980.00	1,000.00	4,800.00	6,577.68	-1,777.68	1,200.00	1,200.00	-	3,529.00	1,500.00	2,029.00
4.13.02.2	Encuadernación, Anillados, empastados	Unidad	5,300	4,344.23	955.77	300.00	300.00	-	800.00	800.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00	-
4.13.02.7	Materiales de Salud y Farmaceuticos	Unidad	5,300	5,300.00	-	300.00	300.00	-	500.00	500.00	-	200.00	200.00	-	700.00	150.00	550.00
4.13.02.8	Materiales de limpieza de oficina	Unidad	5,350	5,350.00	-	350.00	350.00	-	500.00	500.00	-	300.00	300.00	-	926.96	754.00	172.96
4.15.01	Refrigerios y/o alimentos en Asambleas ordinarias y extraordinarias de la JU	Unidad	6,000	6,000.00	-	3,000.00	3,000.00	-	3,364.00	3,364.00	-	1,200.00	1,200.00	-	3,100.00	2,800.00	300.00
4.16.01	Pasajes nacionales Directivos (Viajes de representación)	Viajes	1,240	1,240.00	-	1,240.00	1,240.00	-	2,300.00	2,300.00	-	1,000.00	1,000.00	-	3,300.00	0.00	3,300.00
4.16.02	Alimentación Directivos	Cant. Comidas	1,200	1,200.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,995.06	1,995.06	-	420.00	420.00	-	500.00	200.00	300.00
4.16.03	Hospedaje Directivos	Dias	980	980.00	-	980.00	980.00	-	2,100.00	2,100.00	-	600.00	600.00	-	600.00	320.00	280.00
4.16.04	Movilidad Directivos	cant. Viajes	420	420.00	-	420.00	420.00	-	1,000.00	1,000.00	-	300.00	300.00	-	360.00	250.00	110.00
4.17.01	Pasajes nacionales personal tecnico administrativo (Viajes de capacitacion y/o representación)	Viajes	738	738.00	-	738.00	738.00	-	-	-	-	600.00	600.00	-	1,000.00	450.00	550.00
4.17.02	Alimentación Personal Tecnico - administrativo	Cant. Comidas	500	500.00	-	500.00	500.00	-	-	-	-	180.00	180.00	-	905.00	480.00	425.00
4.17.03	Hospedaje Personal Tecnico - administrativo	Dias	400	400.00	-	400.00	400.00	-	-	-	-	300.00	300.00	-	858.00	320.00	538.00
4.18.01	Servicio de agua	Mes	560	560.00	-	560.00	560.00	-	660.00	660.00	-	1,200.00	1,200.00	-	420.00	320.00	100.00
4.18.02	Servicio de Luz	Mes	1,180	1,180.00	-	1,180.00	1,180.00	-	1,280.00	1,280.00	-	1,800.00	1,800.00	-	2,640.00	1,325.00	1,315.00
4.18.03	Telefonia Fija e Internet	Mes	1,020	1,020.00	-	1,020.00	1,020.00	-	1,120.00	1,120.00	-	1,020.00	1,020.00	-	996.00	846.00	150.00
4.19	Mantenimiento de equipos de oficina	Global	2,000	2,000.00	-	1,000.00	1,000.00	-	1,500.00	1,500.00	-	500.00	500.00	-	500.00	500.00	-
4.20	Adquisición de repuestos y accesorios de equipos de oficina	Global	1,300	1,300.00	-	1,300.00	1,300.00	-	5,340.00	5,340.00	-	500.00	500.00	-	500.00	500.00	-
4.21.01	Coordinador de la unidad de Contabilidad	Mes	17,400	17,400.00	-	22,400.00	22,400.00	-	18,600.00	18,600.00	-	18,150.00	18,150.00	-	18,150.00	17,150.00	1,000.00
4.21.02	Técnico de Cobranzas	Mes	12,540	12,540.00	-	16,540.00	16,540.00	-	17,540.00	17,540.00	-	15,400.00	15,400.00	-	15,400.00	14,400.00	1,000.00
4.21.03	Secretaria (Remuneración neta)	Mes	10,345	10,345.00	-	10,345.00	10,345.00	-	10,958.94	10,958.94	-	12,650.00	12,650.00	-	13,088.90	13,088.20	0.70
4.21.04	Asesoría Legal externo	Mes	500	500.00	-	500.00	500.00	-	1,000.00	1,000.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00	-
4.21.05	Practicantes en Unidad de Contabilidad y Tarifa	Mes	2,200	2,200.00	-	1,200.00	1,200.00	-	1,250.00	1,250.00	-	-	0.00	-	0.00	0.00	-
4.21.06	Retenciones, contribuciones y beneficios sociales	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,227.29	10,227.29	-	4,143.00	3,243.00	900.00
4.21.07	Gratificaciones por fiestas patrias y navidad de personal en planilla	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,212.71	7,212.71	-2,000.00	5,445.00	4,458.40	986.60
5.0	CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS HÍDRICOS	Unidad	4,305	4,190.00	115.40	2,200.00	1,500.00	700.00	0.00	-	-	0.00	-	-	0.00	-	-
5.01.01	Conservación de cabeceras de cuencas- Comisión	Global	4,305	4,190.00	115.40	2,200.00	1,500.00	700.00	-	-	-	-	0.00	-	0.00	0.00	-
6.0	PREVENCIÓN DE RIESGOS CONTRA DAÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA Y EL MEDIO AMBIENTE	Unidad	2,700	1,957.00	743.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	-	-	17,133.00	-	17,133.00	12,842.50	2,550.30	10,292.20
6.06.01	Fondo de contingencia para la infraestructura hidráulica - Comision	Global	2,700	1,957.00	743.00	1,500.00	0.00	1,500.00	-	-	-	17,133.00	-	17,133.00	12,842.50	2,550.30	10,292.20

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023		
			PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PRESUPUESTA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO
7.0	CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA EL APROVECHAMIENTO EFICIENTE DE AGUA	Unidad	13,190	1,859.50	11,330.50	19,270.30	2,615.00	16,655.30	55,804.00	81,040.50	-25,236.50	27,800.00	7,662.50	20,137.50	15,700.00	3,238.50	12,461.50
7.01.01	Eventos de capacitación para los directivos, personal técnico (tomeros) y/o personal administrativo de la OUA- comisión	Eventb	2,000	-	2,000.00	4,792.70	0.00	4,792.70	2,667.00	31,108.00	-28,441.00	-	-	-	0.00	-	-
7.01.02	Eventos de capacitación para los directivos, personal técnico (tomeros) y/o personal administrativo de la OUA- JUSHMCCA	Eventb	2,400	0.00	2,400.00	570.00	215.00	355.00	27,000.00	23,500.00	3,500.00	17,800.00	2,662.50	15,137.50	2,500.00	1,738.50	761.50
7.02.01	Sensibilización y difusión para el uso eficiente del agua, el pago de la tarifa, POMDIH - Comisión	Eventb	500	-	500.00	5,617.60	0.00	5,617.60	3,919.00	5,200.00	-1,281.00	-	-	-	6,000.00	0.00	6,000.00
7.02.02	Sensibilización y difusión para el uso eficiente del agua, el pago de la tarifa, POMDIH - JUSHMCCA	Eventb	2,400	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	-	13,218.00	12,232.50	985.50	2,000.00	-	2,000.00	0.00	-	-
7.04.01	Elaboración de manuales, guías y otros- JUSHMCCA	Global	1,240	1,859.50	-619.50	1,240.00	-	1,240.00	-	-	-	-	0.00	-	0.00	0.00	-
7.06.01	Coordinador de capacitación e imagen institucional	Mes	4,650	0.00	4,650.00	4,650.00	-	4,650.00	9,000.00	9,000.00	-	8,000.00	5,000.00	3,000.00	7,200.00	1,500.00	5,700.00
TOTAL			686,463	481,660.62	204,802.12	707,249.12	497,977.15	209,271.97	695,287.07	560,402.13	134,884.94	678,634.01	594,288.68	84,345.33	687,683.85	579,108.00	108,575.85

Anexo 10: Informe de ejecución física

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023	
			PROGRAMA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO
1.00	OPERACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA	Unidad	621.0	605.3	15.7	725.0	403.6	321.4	667.0	357.1	310.0	687.0	710.3	2.7	825.0	673.2
1.01.2	Actualización del padrón de usuarios de agua - Comisiones	Documento	24.0	24.0	-	6.0	-	6.0	-	-	-	1.0	0.1	0.9	-	-
1.02.01	Actualización del inventario de la infraestructura hidráulica -	Documento	10.0	0.7	9.4	10.0	7.2	2.8	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-
1.02.02	Actualización del inventario de la infraestructura hidráulica -	Documento	10.0	10.0	0.1	1.0	0.3	0.7	5.0	5.0	-	1.0	1.0	-	1.0	0.8
1.07.01.1	Sectoristas de las comisiones	Meses	7.0	5.3	1.7	7.0	4.6	2.4	-	-	-	4.0	4.0	-	4.0	3.0
1.07.01.2	Sectorista de la JUSHMCCA	Meses	6.0	6.0	-	6.0	6.0	-	6.0	2.9	3.1	6.0	6.9	-	6.0	6.0
1.07.02	Servicio de tomero	Meses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.07.02.1	Servicio de tomero - Comision	Meses	7.0	4.7	2.3	7.0	4.2	2.8	7.0	5.6	1.4	7.0	5.2	1.8	7.0	6.3
1.12.01	Mantenimiento de vehículos motorizados - Comisiones	Unidad	7.0	7.0	-	5.0	5.0	-	5.0	4.8	0.2	3.0	3.0	-	3.0	2.9
1.12.02	Mantenimiento de vehículos motorizados - JUSHMCCA	Revis Tec	6.0	6.0	-	3.0	0.5	2.5	3.0	0.6	2.4	12.0	12.0	-	15.0	9.2
1.12.03	Mantenimiento de vehículos (camioneta) - JUSHMCCA	Mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.0	5.6
1.13.01	Combustible para las comisiones	Galon	50.0	50.0	-	160.0	160.0	-	250.0	172.4	77.6	275.0	275.0	-	275.0	260.0
1.13.01.1	Gasolina 90 (motocicleta)	Galón	310.0	307.6	2.4	300.0	115.4	184.6	240.0	96.2	143.8	300.0	300.0	-	205.0	166.7
1.13.01.3	Petroleo (camioneta)	Galón	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.0	115.8
1.13.02.1	Lubricantes (Motocicleta)	Litros	60.0	60.0	-	149.0	48.1	100.9	115.0	39.9	75.1	47.0	72.2	-	40.0	37.5
1.13.02.2	Lubricantes (Camioneta)	Litros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.0	30.0
1.14.01	Adquisición SOAT- Comisiones	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.0	3.0	-	3.0	1.5
1.14.02	Adquisición SOAT - (Motocicleta) JUSHMCCA	Unidad	3.0	3.0	-	-	-	-	-	-	-	3.0	3.0	-	3.0	3.0
1.14.03	Adquisición SOAT - (Camioneta) JUSHMCCA	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0
1.15.01	Adquisición de navegador GPS - Comision	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-
1.15.02	Adquisición de navegador GPS - JUSHMCCA	Unidad	4.0	4.0	-	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	-	-	-	-	-
1.16.01	Adquisición de correntómetro - Comision	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-
1.16.02	Adquisición de correntómetro - JUSHMCCA	Unidad	1.0	1.0	-	1.0	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-
1.17.02	Gerencia	Meses	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0
1.17.03	Jefe de OPEMADE	Meses	12.0	12.0	-	12.0	10.4	1.6	13.0	11.6	1.4	10.0	10.0	-	10.0	10.0
1.18.01	Materiales de Escritorio	Unidad	15.0	15.0	-	10.0	-	10.0	10.0	6.0	4.0	-	-	-	-	-
1.18.02	Cuaderno de Sectoristas - tomeros	Unidad	12.0	12.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0
1.18.03	Cuaderno de Ocurrencias Sectoristas - tomeros	Unidad	30.0	30.0	-	30.0	30.0	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0
1.18.04	Adquisición de Cadenas y Candados	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0
1.18.06	Ploteos - Impresiones - espiralados	Unidad	35.0	35.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.0	MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA	Unidad	642.0	529.6	112.4	297.0	301.1	-4.1	241.0	208.1	32.9	7.0	7.3	-0.3	5.0	4.8
2.01	Elaboración del manual de mantenimiento	Unidad	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.02.01	Mantenimiento de reservorios - Coimision	m3	60.0	40.4	19.6	60.0	60.0	-0.0	-	-	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0
2.02.02	Mantenimiento de reservorios - JUSHMCCA	m4	40.0	18.0	22.0	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-
2.04.01.1	Mantenimiento de compuertas - Comision	Unidad	90.0	71.5	18.5	80.0	87.9	-7.9	70.0	62.0	8.0	1.0	1.1	-0.1	1.0	1.0
2.04.02.1	Mantenimiento de válvulas - Comision	Unidad	52.0	28.7	23.3	40.0	40.0	-	70.0	53.7	16.3	1.0	1.3	-0.3	1.0	1.0
2.05.01	Mantenimiento de canales abiertos y cerrados del sector hidráulico - Comision	ml	100.0	71.1	28.9	100.0	96.2	3.8	100.0	91.5	8.5	1.0	1.0	-	1.0	1.0
2.06.01	Mantenimiento de obras de arte - Comision	Global	-	-	-	6.0	6.0	-	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-
2.06.01.2	Junta de dilatación - Comision	ml	300.0	300.0	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	1.0	0.9
2.12.01	Adquisición de equipos y herramientas - Comision	Global	-	-	-	10.0	10.0	-	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023		
			PROGRAMA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAM ADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO
3.0	DESARROLLO DE LA INFRA ESTRUCTURA HIDRÁULICA	Unidad	57.0	21.6	35.4	76.0	1.0	75.0	51.0	-	51.0	2.0	2.0	0.0	1.0	1.0	0.05
3.02.01	Mejoramiento de canales abiertos y cerrados de derivación y laterales - Comision	ml	50.0	14.6	35.4	50.0	-	50.0	50.0	-	50.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.05
3.05.01	Construcción y/o mejoramiento de medidores (Limnómetro) - Comision	Unidad	7.0	7.0	-	25.0	-	25.0	1.0	-	1.0	1.0	1.0	-	-	-	-
3.07	Supervisión y liquidación técnica y financiera de la ejecución de obras de infraestructura hidráulica	Unidad	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.0	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Unidad	396.0	368.7	27.3	608.0	389.8	218.2	735.0	230.1	504.9	216.0	209.2	7.2	212.0	133.0	78.96
4.02	Elaboración, seguimiento y evaluación de la ejecución del POMDIH - Comision	Informe	10.0	10.0	-	-	-	-	1.0	-	1.0	1.0	1.0	-	1.0	0.9	0.10
4.02.01	Elaboración, seguimiento y evaluación de la ejecución del POMDIH - JUSHMCCA	Informe	4.0	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.6	0.38
4.08.01	Desarrollo y mantenimiento de los software y equipos informáticos - JUSHMCCA	Unidad	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.7	0.33
4.09	Funcionamiento y mantenimiento del local institucional	Informe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.4	0.58
4.10	Representación de la OUA	Informe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.7	0.26
4.10.01	Representación de las Comisiones	reunión/asamblea	26.0	17.4	8.6	-	-	-	-	-	-	20.0	13.7	6.4	-	-	-
4.10.01.2	Gastos de supervisión, faenas general y otros	Unidad	2.0	1.5	0.5	2.0	0.9	1.1	-	-	-	2.0	2.0	-	-	-	-
4.10.02.1	Gastos de Representación del Consejo Directivo de la Junta, en reuniones del Consejo Directivo, Asambleas Generales de la JU Ordinarias, extraordinarias y comisiones de trabajo.	Informe	40.0	40.0	-	40.0	36.5	3.5	12.0	12.0	-	12.0	11.2	0.8	12.0	8.4	3.62
4.10.02.2	Gastos de representación (Presidente y tesorero)	Informe	40.0	40.0	-	40.0	33.3	6.7	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	10.4	1.59
4.11.01	Adquisición de equipos de cómputo - Comision	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-	-
4.12.1	Adquisición de mobiliario - Comision	Unidad	10.0	-	10.0	10.0	6.2	3.8	-	-	-	1.0	1.0	-	-	-	-
4.13.01	Materiales de escritorio - comisiones	Unidad	10.0	10.0	0.0	10.0	4.1	5.9	-	-	-	1.0	1.0	-	1.0	0.6	0.43
4.13.02.1	Materiales de Escritorio - Oficina	Unidad	12.0	12.0	-	12.0	9.0	3.0	12.0	16.4	-4.4	2.0	2.0	-	1.0	0.4	0.57
4.13.02.2	Encuadernación, Anillados, empastados	Unidad	10.0	8.2	1.8	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	-	-	-	-	-	-
4.13.02.7	Materiales de Salud y Farmacéuticos	Unidad	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	1.0	1.0	-	1.0	0.2	0.79
4.13.02.8	Materiales de limpieza de oficina	Unidad	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	1.0	1.0	-	1.0	0.8	0.19
4.15.01	Refrigerios y/o alimentos en Asambleas ordinarias y extraordinarias de la JU	Unidad	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	0.9	0.10
4.16.01	Pasajes nacionales Directivos (Viajes de representación)	Viajes	20.0	20.0	-	20.0	20.0	-	16.0	16.0	-	10.0	10.0	-	13.0	-	13.00
4.16.02	Alimentación Directivos	Cant. Comidas	20.0	20.0	-	20.0	20.0	-	16.0	16.0	-	21.0	21.0	-	25.0	10.0	15.00
4.16.03	Hospedaje Directivos	Días	20.0	20.0	-	20.0	20.0	-	16.0	16.0	-	12.0	12.0	-	12.0	6.4	5.60
4.16.04	Movilidad Directivos	cant. Viajes	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	15.0	15.0	-	18.0	12.5	5.50
4.17.01	Pasajes nacionales personal tecnico administrativo (Viajes de capacitación y/o representación)	Viajes	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	-	-	-	6.0	6.0	-	5.0	2.3	2.75
4.17.02	Alimentación Personal Técnico - administrativo	Cant. Comidas	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	-	-	-	18.0	18.0	-	27.0	14.3	12.68
4.17.03	Hospedaje Personal Técnico - administrativo	Días	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	-	-	-	6.0	6.0	-	5.0	1.9	3.14
4.18.01	Servicio de agua	Mes	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	9.1	2.86
4.18.02	Servicio de Luz	Mes	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	6.0	5.98
4.18.03	Telefonía Fija e Internet	Mes	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	12.0	-	12.0	10.2	1.81
4.19	Mantenimiento de equipos de oficina	Global	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-
4.20	Adquisición de repuestos y accesorios de equipos de oficina	Global	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	10.0	10.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-

Código	Rubros / Actividades	Unidad	2019			2020			2021			2022			2023		
			PROGRAMA DO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	NO EJECUTADO
4.21.01	Coordinador de la unidad de Contabilidad	Mes	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	10.0	10.0	-	11.0	11.0	-	11.0	10.4	0.61
4.21.02	Técnico de Cobranzas	Mes	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	10.3	0.71
4.21.03	Secretaria (Remuneración neta)	Mes	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-	11.0	11.0	-
4.21.04	Asesoría Legal externo	Mes	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-
4.21.05	Practicantes en Unidad de Contabilidad y Tarifa	Mes	4.0	4.0	-	4.0	4.0	-	4.0	4.0	-	-	-	-	-	-	-
4.21.06	Retenciones, contribuciones y beneficios sociales	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	1.0	0.8	0.22
4.21.07	Gratificaciones por fiestas patrias y navidad de personal en planilla	Global	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.4	-	1.0	0.8	0.18
5.0	CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS HÍDRICOS	Unidad	17.0	16.5	0.5	5.0	3.4	1.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.01.01	Conservación de cabeceras de cuencas- Comisión	Global	17.0	16.5	0.5	5.0	3.4	1.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.0	PREVENCIÓN DE RIESGOS CONTRA DAÑOS DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA Y EL MEDIO AMBIENTE	Unidad	15.0	7.3	7.8	2.0	-	2.0	-	-	-	1.0	-	-	1.0	0.2	0.80
6.06.01	Fondo de contingencia para la infraestructura hidráulica - Comisión	Global	10.0	7.3	2.8	2.0	-	2.0	-	-	-	1.0	-	-	1.0	0.2	0.80
7.0	CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA EL APROVECHAMIENTO EFICIENTE DE AGUA	Unidad	19.0	7.5	11.5	10.0	2.4	7.6	20.0	29.7	-9.7	34.0	8.3	21.9	19.0	5.4	13.65
7.01.01	Eventos de capacitación para los directivos, personal técnico (tomeros) y/o personal administrativo de la OUA - comisión	Evento	3.0	-	3.0	1.0	-	1.0	1.0	11.7	-10.7	-	-	-	-	-	-
7.01.02	Eventos de capacitación para los directivos, personal técnico (tomeros) y/o personal administrativo de la OUA - JUSHMCCA	Evento	4.0	-	4.0	1.0	0.4	0.6	4.0	3.5	0.5	14.0	2.1	11.9	5.0	3.5	1.52
7.02.01	Sensibilización y difusión para el uso eficiente del agua, el pago de la tarifa, POMDIH - Comisión	Evento	1.0	-	1.0	1.0	-	1.0	1.0	1.3	-0.3	-	-	-	5.0	-	5.00
7.02.02	Sensibilización y difusión para el uso eficiente del agua, el pago de la tarifa, POMDIH - JUSHMCCA	Evento	2.0	-	2.0	2.0	2.0	-	10.0	9.3	0.8	10.0	-	10.0	-	-	-
7.04.01	Elaboración de manuales, guías y otros- JUSHMCCA	Global	5.0	7.5	-2.5	1.0	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.06.01	Coordinador de capacitación e imagen institucional	Mes	4.0	-	4.0	4.0	-	4.0	4.0	4.0	-	10.0	6.3	-	9.0	1.9	7.13
TOTAL			1,767.0	1,556.6	210.5	1,723.0	1,101.3	621.7	1,714.0	825.0	889.0	947.0	937.2	31.5	1,063.0	817.5	245.5

Anexo 11: Resultados de la evaluación de documental de la variable de rendición de cuenta

Rendición de cuenta

Cantidad ítems	Alto (1)	Moderado (2)	Bajo (3)	Total	Resultado	Calificación
17	2	12	27	41	2.41	Ineficaz

Nivel de eficacia de las dimensiones de rendición de cuenta.

Dimensión	Cantidad ítems	Alto (1)	Moderado (2)	Bajo (3)	Total	Resultado	Calificación
Estado de situación Financiera	7	2	4	9	15	2.14	Ineficaz
Estado de actividades	6	0	6	9	15	2.50	Ineficaz
Informe de ejecución Físico - financiero	4	0	2	9	11	2.75	Ineficaz

Nota: El presente anexo explica sirve como fuente de datos para las figuras 3,4,6.

Nivel de eficacia de los indicadores de rendición de cuenta

Dimensión	Indicadores	Cant. ítem	C. alto (1)	C. moderado (2)	C. bajo (3)	TOTAL	Resultado	Calificación
Estado de situación Financiera	Cumplimiento de rendición de cuenta	4	2	2	3	7	1.75	Medianamente eficaz
	Rotación de entregas pendientes de rendir	3	0	2	6	8	2.67	Ineficaz
Estado de actividades	Ratio de transparencia	2	0	4	0	4	2.00	Ineficaz
	Eficacia en el desarrollo de actividades	4	0	2	9	11	2.75	Ineficaz
Informe de ejecución Físico - financiero	Ejecución financiera	2	0	2	3	5	2.50	Ineficaz
	Ejecución física	2	0	0	6	6	3.00	Ineficaz

Anexo 12: Resultados de la evaluación de documental de la variable toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES

Cantidad ítems	Alto (1)	Moderado (2)	Bajo (3)	Total	Resultado	Calificación
34	6	34	33	73	2.147	Ineficaz

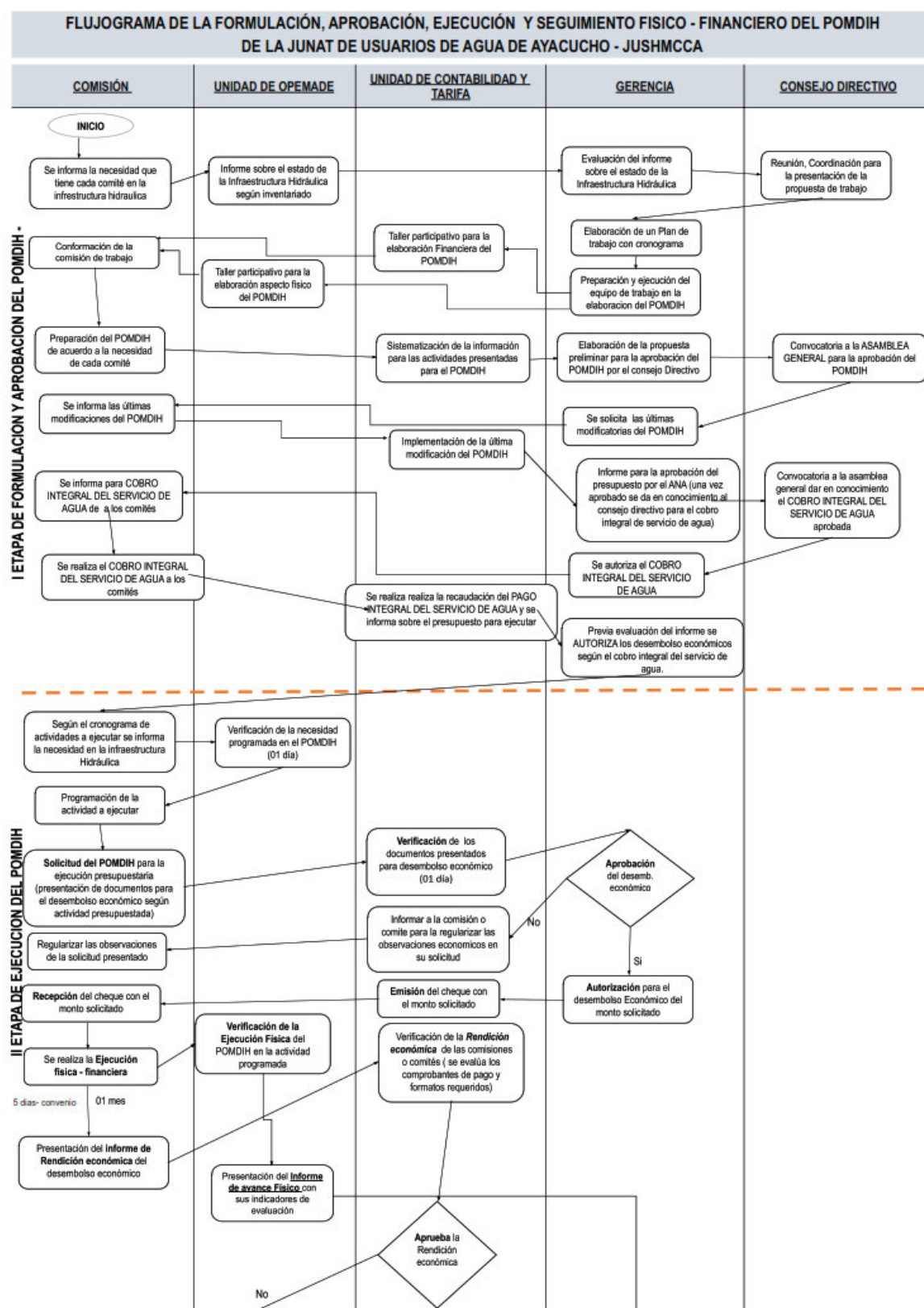
Nivel de eficacia de las dimensiones de toma de decisiones.

Dimensiones	Cantidad ítems	Alto (1)	Moderado (2)	Bajo (3)	Total	Resultado	Calificación
Decisiones Estratégicas	13	4	12	9	25	1.9	Medianamente eficaz
Decisiones tácticas	14	2	14	15	31	2.21	Ineficaz
Decisiones operativas	7	0	8	9	17	2.43	Ineficaz

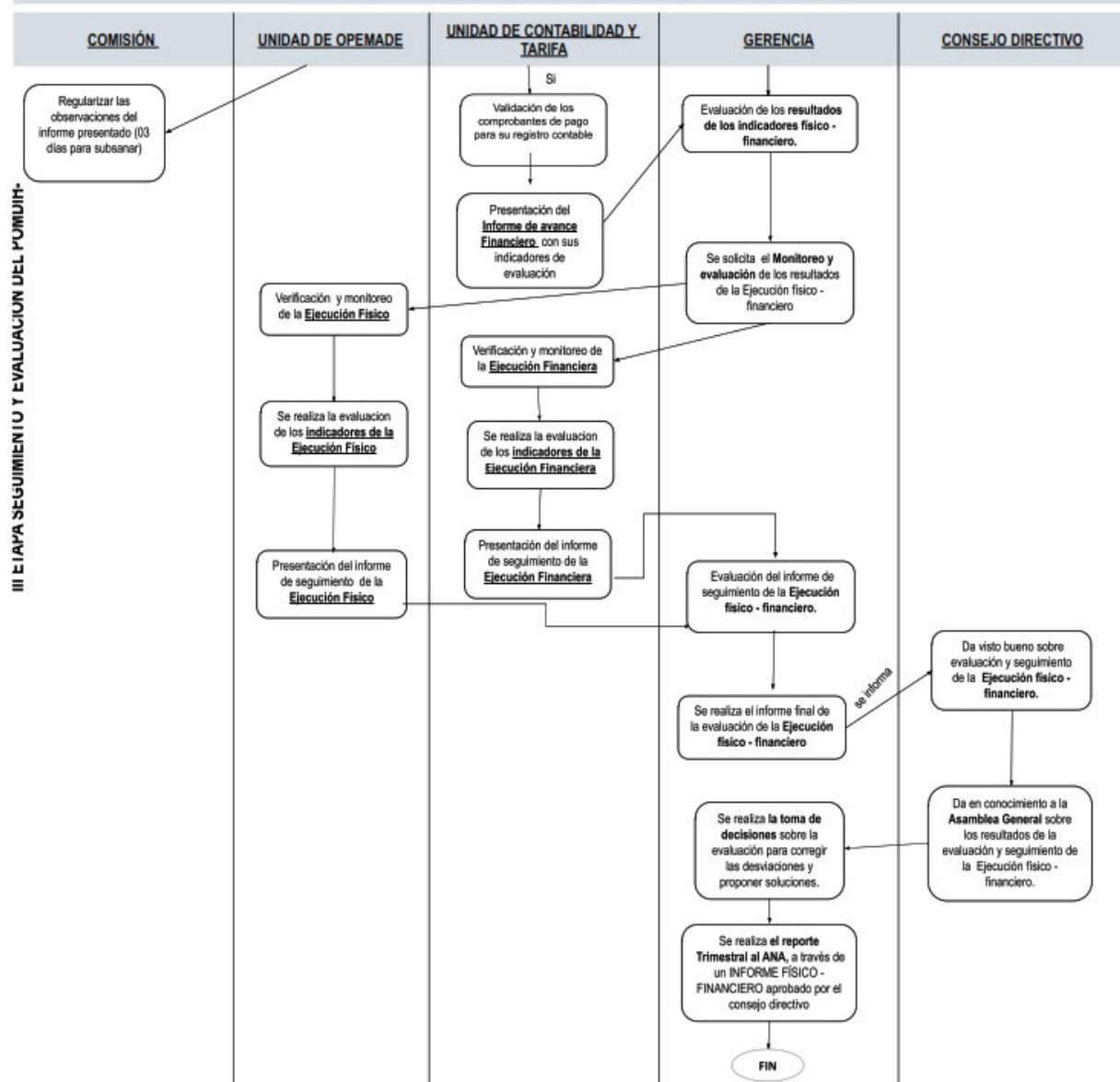
Nivel de eficacia de los indicadores de toma de decisiones.

Dimensión	Indicadores	Cant. ítem	C. alto (1)	C. moderado (2)	C. bajo (3)	TOTAL	Resultado	Calificación
Decisiones Estratégicas	Planificación de actividades	5	2	6	0	8	1.60	Medianamente eficaz
	Establecimiento de objetivos y metas	5	2	4	3	9	1.80	Medianamente eficaz
	Establecimiento de lineamientos y normativas	3	0	2	6	8	2.67	Ineficaz
Decisiones tácticas	Establecimiento de procedimiento	10	2	6	15	23	2.30	Ineficaz
	Establecimiento de incentivos y sanciones	4	0	8	0	8	2.00	Ineficaz
Decisiones operativas	Evaluación de actividades de operación	4	0	2	9	11	2.75	Ineficaz
	Seguimiento de la ejecución de gasto	3	0	6	0	6	2.00	Ineficaz

Anexo 13: Flujograma



**FLUJOGRAMA DE LA FORMULACIÓN, APROBACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO FÍSICO - FINANCIERO DEL POMDIH
DE LA JUNAT DE USUARIOS DE AGUA DE AYACUCHO - JUSHMCCA**



Anexo 14: Aportes

A partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas en la presente investigación, se proponen las siguientes iniciativas con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la gestión financiera en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. Estas propuestas se centran en tres áreas claves del nivel estratégico, táctico y operativo.

1. Modelo de directiva para la estimación de rendiciones pendientes de rendir dudosas

Se plantea la creación de una directiva que establezca criterios y procedimientos claros para la estimación y eventual castigo de rendiciones pendientes de rendir que resulten difíciles de sustentar. Esta política busca garantizar la integridad de los estados financieros y evitar sobrevaloraciones en la partida de rendiciones pendientes.

2. Propuesta de un informe técnico y financiero simplificado para la formulación del Plan Multianual De Inversiones Y Plan de Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica.

Con el objetivo de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, se propone un modelo de informe financiero y técnico simplificado. Este informe facilitará la integración de la información técnica y financiera en la toma de decisiones estratégicas y operativas, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con los objetivos de la Junta.

3. Reformulación de la estructura organizacional

Esta propuesta tiene como finalidad ajustar el organigrama actual de la Junta, integrando al Consejo Directivo de Comisiones y Comités en la estructura formal. Este ajuste permitirá reflejar con mayor precisión la realidad operativa de la Junta y garantizar una adecuada coordinación y flujo de información entre los diferentes niveles organizacionales.

DESARROLLO DE LAS PROPUESTA

1. PROPUESTA DE UNA DIRECTIVA DE ESTIMACIÓN DE ENTREGAS PENDIENTES DUDOSAS

Descripción del aporte

Durante el análisis de los estados financieros de la Junta, se detectaron inconsistencias en la partida de entregas pendientes de rendir, las cuales estaban sobrevaloradas debido a rendiciones que aún figuraban en los libros financieros a pesar de que los delegados responsables ya no tenían vínculos con la organización.

Esta sobrevaloración, que alcanzaba un total de S/ 30,863 en varias partidas de años anteriores, impacta negativamente en la transparencia financiera de la organización, las cifras fueron las siguientes:

AÑO	MONTO
2009	500

AÑO	MONTO
2014	1,695
2015	17,528
2016	11,140
TOTAL	30,863

Ante la ausencia de acuerdos contractuales con los delegados durante estos periodos justifica que esta partida de entregas pendientes de rendir sea reajustada, lo que disminuyo el superávit acumulado. Este ajuste es necesario para reflejar con mayor precisión la situación financiera de la Junta y mejorar la gestión de la rendición de cuentas.

MODELO DE DIRECTIVA DE ESTIMACIÓN DE ENTREGAS PENDIENTES DUDOSAS

I. Objetivo:

Establecer lineamientos claros y procedimientos específicos para el tratamiento contable de las entregas pendientes de rendir consideradas dudosas en las Comisiones y/o Comités de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, asegurando que se tomen en cuenta los criterios suficientes para considerarlo como dudosas

II. Definición de Rendiciones Pendientes Dudosas:

Se consideran rendiciones pendientes dudosas aquellas que, debido a la falta de evidencia en la presentación de la documentación, no pueden ser justificadas de manera adecuada. Además, se incluirán entregas cuyo responsable ya no tenga relación con la Junta de Usuarios de Ayacucho.

III. Criterios para el Castigo:

Tiempo

Las rendiciones pendientes que tengan una antigüedad mayor a 2 años deben ser evaluadas antes de la presentación de los estados financieros, coordinar con el consejo directivo de la comisión y/o comité a fin de obtener toda la información de las causas de la ausencia de la rendición de cuenta.

Cese de Relación con la Organización:

Se aplicará el castigo si el responsable de la rendición no forma parte del padrón de usuarios, o ha dejado de pertenecer a la Junta de Usuarios, ya sea por renuncia, cese o cualquier otra circunstancia formal.

IV. Procedimiento para el Castigo

Evaluación Detallada

Un responsable designado revisará las para que actividad fue destinado el recurso y coordinara con los encargados de la comisión y/o comité aplicando los criterios

establecidos, evaluando la documentación presentada, como actas firmadas por testigos de la actividad realizada o fotografías de los mantenimientos efectuados.

Para la actividad de mantenimiento de la infraestructura hidráulica será necesario realizar la verificación para hacer la constatación en el lugar especificado por los responsables.

Verificación de Relación con la Organización

Se verificará que el responsable haya dejado de tener vínculo con la organización mediante documentación oficial que lo acredita (padrón de usuarios, actas de asamblea, etc.).

Informe detallado

El consejo directivo de la comisión y/o comité deberá emitir un informe o el responsable de contabilidad siempre que lo autorice la Gerencia, en dicho informe se explicara datos como: Los fondos para que fueron destinado la falta de documentación de respaldo. En caso de no obtener la información necesaria, se recomendará la amonestación de la cuenta con base en la evidencia recabada conforma a la normativa que regule dicho aspecto.

Registros Contables

El responsable del área contable realizará los ajustes necesarios para reflejar el castigo en los estados financieros, clasificando las rendiciones pendientes como irre recuperables.

V. Estimación de Pérdidas:

El área contable estimará las pérdidas considerando las rendiciones dudosas que no puedan recuperarse, calculando en criterios como el tiempo transcurrido y la imposibilidad de obtener la información requerida. Estas disposiciones serán justificadas con un informe que detalle las razones del castigo.

VI. Requisitos Adicionales:

Para respaldar las rendiciones sin documentación formal, se podrán aceptar otros tipos de evidencia, como fotografías del lugar donde se realizó el mantenimiento o actas con firmas de testigos que certifiquen que la actividad fue realizada.

VII. Revisión Periódica:

Esta directiva será revisada periódicamente para garantizar su actualización y adecuación a las necesidades de la Junta de Usuarios ya las normativas vigentes.

2. Propuesta de Informe Técnico y Financiero Simplificado para la Formulación del PMI y del POMDIH

Descripción del aporte

En base al análisis documental y las entrevistas realizadas durante la investigación, se identificaron deficiencias en la etapa de formulación del Plan Operativo de Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica (POMDIH). Para mejorar este proceso, se propone la generación de un informe técnico-financiero, que debe ser elaborado por la Junta al inicio del ciclo de planificación.

Justificación del aporte

El informe técnico-financiero proporcionará una base clara y precisa para la toma de decisiones operativas, permitiendo a la Junta y delegados de las comisiones y comités asignen adecuadamente los recursos disponibles. Los modelos simplificados los informes son los siguientes:

Modelo de Informe Previo para la Elaboración del Plan Estratégico Multianual (PMI)

Informe Previo para el Plan Estratégico Multianual (PMI)

Junta de Usuarios de Agua de

Fecha: [Fecha de elaboración del informe]

1. Resumen Ejecutivo

Este informe presenta un análisis de la situación actual de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho, abordando los aspectos financieros, físicos y operativos que se deben considerar para la formulación del Plan Estratégico Multianual (PMI). Los datos presentados en este informe servirán como base para definir objetivos, estrategias y metas a largo plazo.

2. Evaluación del Estado Financiero

Este apartado presenta una evaluación del estado financiero actual de la Junta de Usuarios, incluyendo los ingresos, gastos y las rendiciones de cuentas hasta la fecha.

2.1. Ingresos y egresos

Ingresos anuales: [Monto total de ingresos anuales_Consolidado]

Actividades: [Monto total de ingresos anuales_Consolidado]

1. Operación de la infraestructura hidráulica
2. Mantenimiento de la infraestructura hidráulica
3. Desarrollo de la infra estructura hidráulica
4. Gestión administrativa para la prestación del servicio
5. Conservación y protección de los recursos hídricos
6. Prevención de riesgos contra daños de la infraestructura hidráulica y el medio ambiente
- 7 capacitación y comunicación para el aprovechamiento eficiente de agua

2.2. Rendición de cuentas

Cumplimiento de rendición de cuentas: [Porcentaje de rendiciones entregadas]

Rotación de rendiciones pendientes: [Índice de rotación de rendiciones, basado en el último año]

3. Evaluación del Estado Operativo

Este apartado analiza el desarrollo de las actividades operativas y su eficacia en relación con el uso de los recursos disponibles.

3.1. Estado de actividades de mantenimiento

Infraestructura hidráulica mantenida: [Porcentaje de infraestructura que recibió mantenimiento]

Dificultades en sustentación de gastos: [Porcentaje de delegados con dificultades para sustentar gastos]

Transparencia operativa: [Porcentaje de transparencia en la ejecución de actividades]

3.2. Evaluación de Eficiencia en las Actividades

Eficacia del desarrollo de actividades: [Porcentaje de actividades completadas con éxito]

Dificultades operativas reportadas: [Descripción de las principales dificultades operativas]

4. Evaluación del Estado Físico

Este apartado aborda el avance físico de las actividades ejecutados por la Junta, en términos de infraestructura y mantenimiento.

4.1. Ejecución Física de Actividades

Porcentaje de actividades ejecutados: [Porcentaje de actividades finalizados]

Actividades en retraso: [Porcentaje de actividades no completados a tiempo]

4.2. Inspección y Mantenimiento de Infraestructura

Infraestructura inspeccionada: [Porcentaje de infraestructura inspeccionada]

Relevancia de las inspecciones: [Evaluación de la calidad de las inspecciones]

5. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

Este análisis FODA se realiza para identificar los aspectos clave que influirán en la formulación del PMI.

Fortalezas: [Descripción de las principales fortalezas identificadas, como recursos económicos o infraestructura]

Debilidades: [Descripción de las principales debilidades, como la acumulación de rendiciones pendientes]

Oportunidades: [Oportunidades futuras para la Junta, como posibles fuentes de financiamiento]

Amenazas: [Amenazas que pueden afectar la sostenibilidad de la Junta, como la falta de cumplimiento en los informes de rendición de cuentas]

6. Recomendaciones para el PMI

Con base en el análisis presentado, se sugieren las siguientes recomendaciones para la formulación del Plan Estratégico Multianual:

Ejemplo

1. **[Mejorar los mecanismos de rendición de cuentas:** Implementar un sistema de seguimiento riguroso para evitar la acumulación de rendiciones pendientes y asegurar una toma de decisiones basada en información financiera clara y actualizada]
2. **[Priorizar la eficiencia en las actividades operativas:** Fortalecer la programación de actividades de mantenimiento e inspección, priorizando las áreas que presentan mayor vulnerabilidad y necesidad de intervención.]
3. **[Optimizar el uso de recursos financieros y físicos:** Establecer criterios claros para la asignación de recursos en función de la capacidad financiera y las necesidades operativas.]

Modelo Simplificado del Informe Financiero y Técnico para la Formulación del POMDIH

Informe Técnico y Financiero para la Formulación del POMDIH

Fecha:

Comisión:

1. Estado Actual de la Infraestructura

Se han identificado las siguientes necesidades en la infraestructura hidráulica:

Infraestructura	Estado	Trabajo Necesario	Prioridad
Canal [Nombre]	<Deteriorado>	Reparación Urgente	Alta
Bocatoma [Nombre]	<Funcional>	Mantenimiento Preventivo	Media
Otros [Nombre]	<Funcional>	Mantenimiento Urgente	Alta

2. Presupuesto y Recursos Necesarios

2.1 Saldo disponible de años anteriores.

Descripción ()

2.2 Resumen de Costos

Actividad	Ubicación de la infraestructura	Costo Estimado (\$/)
Reparación Canal [Nombre]		
Limpieza Canal [Nombre]		

3. Cronograma de Ejecución

- **Actividades Prioritarias y Fechas:**

Actividad	Inicio	Finalización
Reparación Canal [Nombre]		
Limpieza Canal [Nombre]		

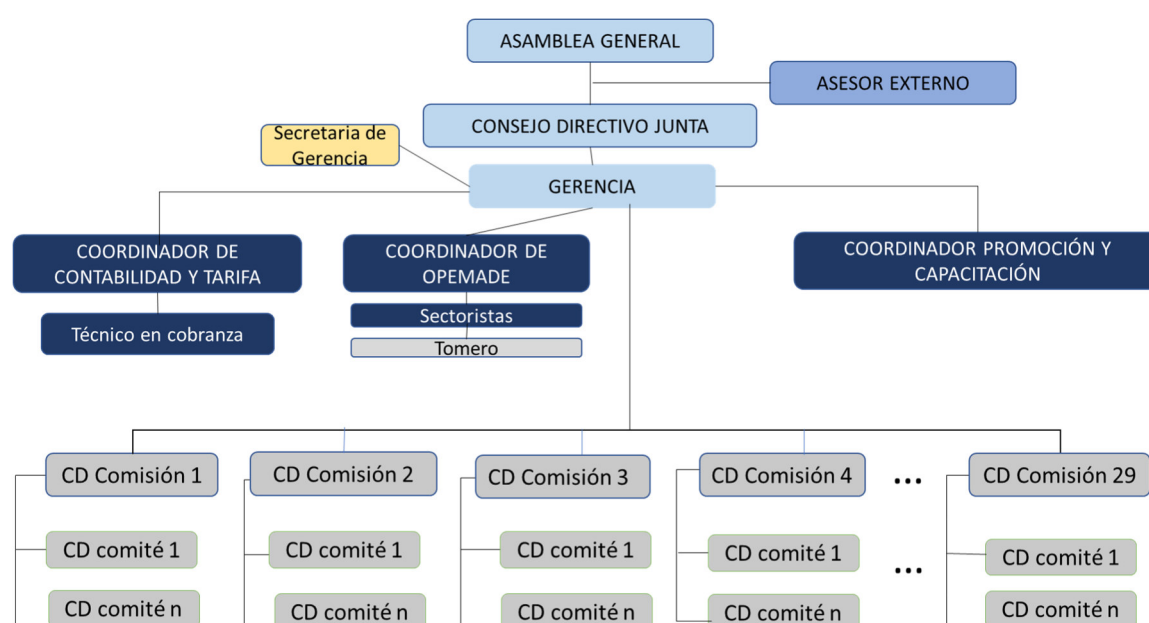
3. Reformulación del organigrama de la Organización

Descripción del aporte

El organigrama anterior no reflejaba con precisión la estructura operativa de la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho. En la práctica, el Consejo Directivo de los Comités y Comisiones juega un papel fundamental en la toma de decisiones operativas y la gestión diaria, pero no estaba representado adecuadamente. La reformulación del organigrama que incluye formalmente al Consejo Directivo de los Comités y Comisiones, asegurando una representación precisa de sus responsabilidades en la estructura de la Junta.

Justificación del aporte

Este ajuste es esencial para reflejar la estructura real de la organización y sus operaciones, además de ser un punto de partida para la creación de otros documentos de gestión como el Flujograma y el Manual de Organización y Funciones (MOF). Estos instrumentos son necesarios para implementar estrategias adecuadas y asegurar que los roles y responsabilidades estén alineados con los objetivos de la Junta. Además, un organigrama preciso es fundamental para facilitar la planificación estratégica y mejorar la gestión de los recursos hídricos.



*OPEMADE: Operación y Mantenimiento

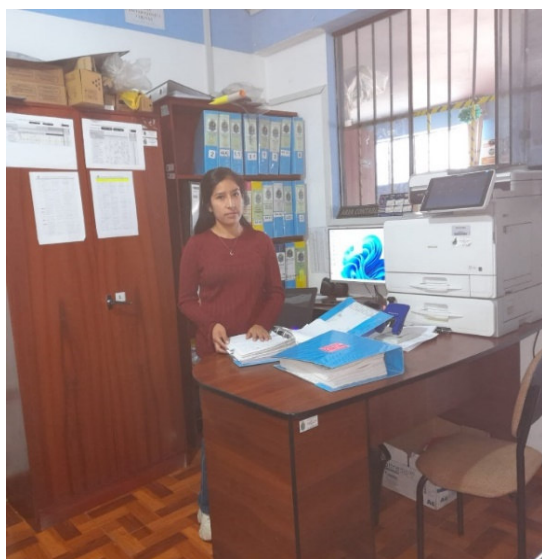
**CD: Consejo Directivo

Conclusión

Estos tres aportes se justifican plenamente en base a los resultados obtenidos del análisis documental y cuantitativo realizado en la investigación. La reformulación del organigrama y la propuesta de un informe técnico-financiero apuntan a solucionar problemas estructurales y operativos identificados, mientras que la reformulación de los estados financieros contribuye a una mayor transparencia y precisión en la rendición de cuentas. De esta forma, los aportes propuestos contribuyen a mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, facilitando una gestión más eficiente de los recursos hídricos y financieros.

Anexo 15: Fotos

RECOLECCIÓN DEL DATOS DEL ACERVO DOCUMENTARIO DEL JUSHMCCA



RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN DE COMISIONES





ENCUESTA EN LA JUSCHMCCA



**UNSCH****FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES****DECANATO**

TRANSCRIPCION DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 13 de diciembre de 2024, a las 18:00 p.m. horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores: CPC. Edgar Huarancca Aguilar, CPC. Edwar Rafael Enciso Huillca, CPC. Cesar Romero Rodas y CPC. Víctor Raúl Yancce Allccaco (Asesor-Jurado), bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en el acto académico de la sustentación de tesis y actuando como secretario el CPC. Ronald Prado Ramos;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 868-2024-UNSCH-FCEAC-D, de fecha 11 de diciembre de 2024, el cual declara expedito a los bachilleres: ANY MIREYA CHAVEZ CANGANA y ROSAURA ALIDA ARIAS QUISPE, para la sustentación de la tesis: **Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho 2019-2023**, para optar el título profesional de Contadora Pública.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a las sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de treinta y cinco (35) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a las sustentantes y público asistente abandonar la sala de grados con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	15
Jurado 2	16
Jurado 3	16

Resultandos aprobados por unanimidad con el calificativo de DIECISÉIS (16)

Siendo las 19:30 p.m. horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela (Presidente), CPC. Edgar Huarancca Aguilar, CPC. Edwar Rafael Enciso Huillca, CPC. Cesar Romero Rodas y CPC. Víctor Raúl Yancce Allccaco (Asesor-Jurado).

Libro N° 05, con folio N° 275

Ayacucho, 31 de diciembre de 2024


Prof. Jesús Augusto Badajoz Ramos
Secretario Docente



UNSCH

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

DECANATO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPOSITO

Nº 001-2025-EPCA/FCEAC/UNSCH

1.- Nombres y Apellidos de las Investigadoras:

ANY MIREYA CHAVEZ CANGANA

ROSAURA ALIDA ARIAS QUISPE

2.- Escuela Profesional **Contabilidad y Auditoría**

3.- Facultad de Ciencias **Económicas, Administrativas y Contables**

4.- Tipo de trabajo académico evaluado: **TESIS**

5.- Título del trabajo académico:

**Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de
Agua de Ayacucho 2019-2023**

6.- Software de similitud: **TURNITIN**

7.- Fecha de recepción: 31 de diciembre de 2024

8.- Fecha de evaluación: 19 de febrero de 2025

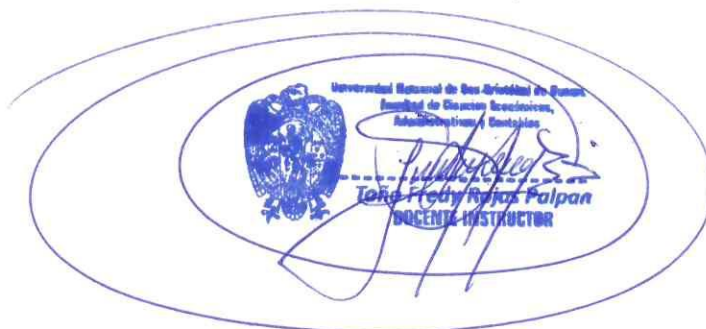
9.- Evaluación de originalidad:

Porcentaje de similitud	Resultado
* 11% (Once)	** APROBADO

* Consignar el porcentaje de similitud

** Consignar **APROBADO** si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido subsanar las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 20 de febrero de 2025



cc.
Archivo
TFRP

Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho 2019-2023

por Any Mireya Chavez Cangana y Rosaura Alida Arias Quispe

Fecha de entrega: 19-feb-2025 08:25a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2592844789

Nombre del archivo: 2025_Any_Mireya_CHAVEZ_CANGANA_y_Rosaura_Alida_ARIAS_QUISPE.docx (8.69M)

Total de palabras: 43884

Total de caracteres: 211682

Rendición de cuentas y toma de decisiones en la Junta de Usuarios de Agua de Ayacucho 2019-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%	12%	5%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ana.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Privada de Tacna Trabajo del estudiante	<1%

9	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
13	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
15	rendircuentas.org Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.sineace.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
18	fastercapital.com Fuente de Internet	<1 %
19	repository.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %
20	siar.minam.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

21	Submitted to Universidad Católica Boliviana "San Pablo"	<1 %
Trabajo del estudiante		

22	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1 %
Trabajo del estudiante		

23	issuu.com	<1 %
Fuente de Internet		

24	periodico.morelos.gob.mx	<1 %
Fuente de Internet		

25	ifai.org.mx	<1 %
Fuente de Internet		

26	repositorio.upsc.edu.pe	<1 %
Fuente de Internet		

27	dokumen.site	<1 %
Fuente de Internet		

28	repositorio.unheval.edu.pe	<1 %
Fuente de Internet		

29	Submitted to Universidad Andina del Cusco	<1 %
Trabajo del estudiante		

30	repositorio.unp.edu.pe	<1 %
Fuente de Internet		

31	repositorio.uap.edu.pe	<1 %
Fuente de Internet		

upc.aws.openrepository.com

32

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.utn.ac.cr

Fuente de Internet

<1 %

34

www.pte.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

35

Caceres, Esteli Celeste Vela. "La Red de Intercambio para el Acceso al Agua, Alrededor del Proyecto Minero Cerro Verde en la sub Cuenca del Rio Chillen Arequipa, Peru", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru)

Publicación

<1 %

36

rei.iteso.mx

Fuente de Internet

<1 %

37

zaguan.unizar.es

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 30 words

Excluir bibliografía

Activo