

CAPITULO I

EMPRESA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO- QUITO / EMAAP-Q

1. BASE LEGAL DE LA ENTIDAD

1.1 LA EMPRESA: SU CONSTITUCIÓN Y OBJETIVOS

1.1.1 ORDENANZA CONSTITUTIVA

La Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado de Quito se constituye mediante Ordenanza Municipal N° 3057 del 8 de diciembre de 1993. Sus fines y objetivos son los establecidos en el Código Municipal publicado en el Registro Oficial No. 226 del 31 de diciembre de 1997 y son básicamente el suministro de agua potable en condiciones sanitarias apropiadas, para lo cual la empresa deberá desarrollar todas las actividades pertinentes de operación y mantenimiento de los sistemas, así como la distribución y comercialización de agua potable, la recolección de aguas lluvias y la conducción y tratamiento de aguas servidas, integrando los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental.

La estructura tarifaria deberá reflejar la autosuficiencia financiera de la empresa y la prestación de un servicio eficiente. Para ello la tarifa deberá tender al costo marginal de largo plazo y producir ingresos suficientes para cubrir la totalidad de los gastos de explotación de la Empresa, incluyendo los de operación, mantenimiento y administración. Además deberá asegurar que la generación de fondos sea suficiente para atender el servicio de su deuda y participar en el financiamiento de sus programas de expansión.

Además deberá llevar a cabo programas de inversión que le permitan el mantenimiento sostenido de los servicios, en concordancia con el crecimiento de la población.

La EMAAP-Q ejercerá su acción en el Cantón Quito. Los servicios podrán extenderse a otras jurisdicciones territoriales mediante convenios celebrados con otros organismos del régimen seccional autónomo y entidades públicas o privadas dedicadas a la prestación de estos servicios.

En consecuencia de sus objetivos, la EMAAP-Q realiza las siguientes actividades:

- Captación del agua de las fuentes hídricas.
- Tratamiento del agua para su potabilización.
- Distribución del agua potable, a través de un sistema de redes y tanques
- Conducción de aguas lluvias y conducción y tratamiento de aguas servidas.
- Comercialización de los servicios

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Quito es, por lo tanto, una Entidad con gestión propia, que tiene ingresos autogenerados, por la venta de sus servicios, derechos de conexión y mejoras; gastos acordes con la actividad empresarial; con capacidad para obtener financiamiento en el mercado financiero interno y en Organismos Internacionales de Desarrollo.

1.1.2 LEY DE REGIMEN MUNICIPAL

La Ley de Régimen Municipal en su Art. 197 indica que "La Empresa Pública Municipal es una entidad creada por Ordenanza, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de un servicio público por el cual se cobra una tasa o un precio y las correspondientes contribuciones".

De acuerdo a la Ordenanza constitutiva la contabilidad de la Empresa se llevará según un criterio comercial y se registrará por el Manual Especifico de Contabilidad aprobado por la Empresa.

1.1.3 LEYES Y DECRETOS QUE LE ASIGNAN INGRESOS ESPECÍFICOS

La empresa obtiene ingresos clasificados como "tributarios", debido a la asignación específica hecha a su favor, mediante impuestos o tasas, con el fin de asegurar procesos continuos de inversión. Tal es el caso de los siguientes:

Distribución de los recursos que genera el 15% de impuestos a los consumos especiales que grava a los servicios de telecomunicaciones y radioelectrónicos, cuyos beneficiarios son: las dos terceras partes (10%) para las empresas o entidades seccionales que tienen a su cargo la prestación del servicio de agua potable y la tercera parte (5%) para el fomento y desarrollo del deporte nacional, según el Registro Oficial No.487 del 22 de diciembre del 2004.

Mediante la Ordenanza No.1051 del 22 de septiembre de 1964, el Concejo Municipal de Quito, creó la contribución adicional sobre los predios urbanos del Cantón Quito, destinada a cubrir el aporte local de la Municipalidad y atender al servicio de amortización e intereses del préstamo concedido por el Banco Interamericano de desarrollo (BID), para la construcción del nuevo sistema de alcantarillado. Con la Ordenanza No.3552 del 9 de diciembre del 2004, ratifica lo anterior al manifestar que la contribución adicional sobre los predios urbanos del Cantón Quito, deben destinarse a proyectos prioritarios de alcantarillado de las parroquias rurales del Municipio Metropolitano.

La EMAAP-Q considerando lo expuesto anteriormente una entidad con gestión propia, que financia sus operaciones mediante ingresos auto generados por la venta de servicios y derechos de conexiones, como también, con fondos de terceros a fin de lograr el desarrollo de Distrito Metropolitano de Quito.

2. DEFINICIÓN DE NIVELES

2.1 NIVEL DIRECTIVO

Es el nivel más alto de autoridad de la Empresa y está representado por el Directorio. Tiene la competencia para expedir los reglamentos generales entre ellos el Orgánico y Funcional de la Empresa, aprobar con carácter de dictamen de comisión, los proyectos de ordenanzas que le conciernan.

2.2 NIVEL EJECUTIVO

Es el nivel de autoridad que orienta y ejecuta la política directriz emanada del nivel directivo y está constituido por el Gerente General y los Gerentes de Área. El Gerente General representa a la Empresa en todas las actuaciones de carácter oficial, en concordancia con los deberes y atribuciones otorgados por el Código Municipal en el Registro Oficial No. 226 del 31 de diciembre de 1997, Art. 1, 422

2.3 NIVEL ASESOR

El sistema asesor está formado por las unidades de asesoramiento que considere necesarias el Gerente General.

2.4 NIVEL OPERACIONAL

Es aquella que cumple directamente con las finalidades y objetivos de la Empresa, ejecuta los planes, programas y proyectos aprobados por el nivel ejecutivo. Está integrado por los departamentos y sus correspondientes unidades.

3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMAAP-Q

3.1 EL AGUA POTABLE DE QUITO

En el siglo XVI, tiempo del Inca, La ciudad de los Quitus, (en la actualidad Quito, capital de la República del Ecuador), se asentó al pie del volcán

Pichincha, aprovechando de esta manera las vertientes del volcán, para abastecerse de agua.

Desde la época colonial el agua se convierte en un recurso, el cual se debía administrar correctamente y distribuirlo para el abastecimiento a la población, es así que en este tiempo se da inició el establecimiento de normativas que regulen la utilización del líquido vital.

En 1526 estuvo en pleno funcionamiento el uso de varias pilas construidas en las plazas publicas de la ciudad, abastecidas por la acequia del Pichincha construida después de la fundación española de Quito en 1535.

En el año de 1535, el Cabildo de Quito adquiere la facultad de controlar y administrar las aguas vertidas desde el Pichincha y de las aguas acumuladas en las lagunas con el propósito de precautelar su buen uso, evitando el desperdicio o derroche las mismas por parte de los propietarios de los terrenos por donde cursaban y se embalsaban estas.

En 1536 poco después de la fundación de Quito, el cabildo reconoce al Convento de San Francisco el derecho para usar las aguas provenientes de las fuentes denominadas “Las Llagas” para consumo publico mediante la pila situada en la Plaza de San Francisco, desde la cual se abastecían los moradores de la ciudad directamente o por medio del tradicional aguador que suministraba el agua a domicilio en su típico pondo.

Debido a la disminución del caudal de agua y el incremento en las necesidades de la población de Quito que contaba con 43.467 habitantes, en diciembre de 1887, el gobierno nacional compra las aguas provenientes del Atacazo al canónigo Dr. Juan de Dios Campuzano; quien construyo la acequia en un recorrido de 50 Km., en agosto de 1893, el gobierno nacional adjudica al cabildo capitalino las aguas provenientes del Atacazo, llamándolo El Canal Municipal.

En el año de 1902, las necesidades de la población crecen entre las principales, se exigía que las aguas para el consumo sean potabilizadas, además que se atiende la creciente demanda, por estos motivos y considerando las necesidades, es aprobado por parte del Congreso de la República el estudio y aprovisionamiento de agua y canalización para Quito, para este fin se establecen impuestos como el pago de 5 ctvos al consumo de agua ardiente y 2 ctvos por cada kilo de cuero de exportación. El 13 de septiembre de 1905 el Ilustre Consejo Capitalino aprueba el proyecto de abastecimiento de agua potable presentado por los ingenieros alemanes Sehordeter y Conrad de la casa Mannes Mena para utilizar las aguas provenientes de las fuentes del Pichincha y del Atacazo, e incluía la construcción de la planta de tratamiento en el sector del Placer. Por decreto supremo el 19 de mayo de 1906, se declaran obras nacionales y de beneficencia las obras de agua potable y de alcantarillado en la ciudad de Quito cuya población se estima en 51.858 habitantes; al concluir los trabajos en 1910 y 1912, para la potabilización de las aguas se construyó en la loma del Placer una planta de filtros lentos de arena con cloración final, para tratar un residuo caudal de 45 litros por segundo; actualmente esta planta funciona en el mismo lugar pero con una capacidad de tratamiento de 700 litros por segundo.

En el periodo de 1925 a 1940 la ciudad de Quito se incorporó rápidamente al proceso de desarrollo y crecimiento incontenible de la población urbana la cual debido a sus características topográficas se extendió hacia el norte de la ciudad, con la consecuente proliferación de urbanizaciones, lotizaciones, conjuntos habitacionales y construcciones aisladas, junto a un insuficiente aumento de caudales ya se comenzaban a sentir la escasez, aunque incesantemente incrementadas con las aguas, provenientes del Pichincha y con la incorporada fuente de abastecimiento de Lloa.

Cada año esta insuficiencia del líquido vital se acrecentaba, el Municipio se vio precisado a recurrir al sistema de pozos subterráneos, perforados por distintos sectores de la ciudad de acuerdo con estudios realizados sobre la humedad del suelo y de sus componentes físicos y químicos, así tenemos que se perforaron

pozos en el Sena, Guápulo y un medio centenar mas distribuidos en toda la ciudad especialmente al norte.

En 1941 - 1942 la población de Quito era de 172.600 habitantes y apenas se disponía de un residuo volumen de agua, 210 litros por segundo en invierno y 155 litros por segundo en verano, lo que obligaba a buscar nuevas fuentes, en 1957 se construye la nueva planta de tratamiento del Placer. En el periodo de 1955 - 1975 la ciudad registró un crecimiento acelerado especialmente al norte, atribuible a dos causas; la incorporación de parroquias aledañas a la ciudad y el desarrollo del comercio y la industria a tal punto que la población el 1975 bordeaba los 600.000 habitantes situación que obligó a incorporar agua subterránea mediante la perforación y explotación de pozo.

En 1977 se inaugura el nuevo sistema Pita Tambo (hoy llamado Pita Puengasí) sistema que aporta con un caudal de 1600 litros por segundo a través de una conducción de 40 Km., la obra se realizó con financiamiento del BID y aportes locales, la población servida era de 625.721 habitantes. A partir del año 1985 la ciudad de Quito sufrió un marcado déficit de agua potable por lo que se emprendió la ejecución del proyecto de Papallacta, el mismo que entró en servicio el 1990 con una capacidad de 3.000 litros por segundo.

En 1994 mediante un préstamo otorgado por el BID se inicia la construcción del proyecto Mica Quito Sur, el de mayor impacto en los últimos años, que consiste en la captación de 1,7 m³ / segundo de agua con la construcción de una presa de 15 metros de altura para obtener un embalse de regulación anual de alrededor de 23.3 millones de metros cúbicos de volumen útil, en la instalación de tubería de conducción de aproximadamente de 48 Km. de largo la construcción de la central hidroeléctrica El Carmen, la construcción del primer modulo de la planta de tratamiento El Tajo, tanques de almacenamiento, redes de distribución y conexiones domiciliarias para atender a alrededor de 600.000 habitantes del sur de Quito en los próximos años.

Debido a que el sistema de Papallacta en su primera etapa funciona u opera por bombeo, su costo es demasiado alto. Esta circunstancia determinó que la

EMAAP-Q, emprendiera a partir de 1995, en la construcción del proyecto denominado Optimización de Sistema Papallacta, una de cuyas obras más importantes es la construcción de la presa Salve Faccha, con una capacidad de almacenamiento de 10'500.000 m³ la cual incrementa en 1 m³ / segundo el caudal de la optimización del sistema de Papallacta proyecto ejecutado mediante funcionamiento de la CAF y la EMAAP-Q.

3.2 CREACIÓN DE LA EMAP-Q

Aproximadamente desde 1955 surgió en el Cabildo Quiteño el criterio de crear un organismo independiente que se encargue exclusivamente de administrar el servicio de agua potable a la ciudad y todas las parroquias rurales del cantón hasta que; en el presupuesto del Ilustre Municipio de Quito, correspondiente al ejercicio financiero de 1959, en su sección Disposiciones Generales, Artículo Cuarto, la antigua Dirección de Agua Potable se transforma en un departamento con autonomía contable y financiera.

BASE LEGAL DE LA EMAP-Q: El Ilustre Concejo Municipal de Quito, en uso de sus atribuciones, reunido el 13 de junio de 1960, dictamina la Ordenanza No. 932, con la cual se crea jurídicamente a la Empresa Municipal de Agua Potable (EMAP-Q). La ejecución de esta Ordenanza es sancionada y comienza a regir desde el 23 de junio del mismo año, luego de la sanción efectuada por el Jefe Político del Cantón Quito, y con lo cual quedan derogadas las ordenanzas, reglamentos y disposiciones municipales que se opusieron a la Ordenanza No. 932.

Considerando necesario el administrar financieramente el servicio de agua potable de la ciudad y parroquias del cantón Quito, y para asegurar su funcionamiento regular y económico, así , para facilitar las ampliaciones que exige el incremento de la población, decreta la Ordenanza como base legal para el normal funcionamiento de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito.

3.2.1 LA ADMINISTRACIÓN

A la fecha de su creación la administración de la empresa esta a cargo de un Directorio compuesto por cinco miembros en los que consta el Alcalde que lo preside o su delegado.

Un gerente general; nombrado por el Consejo de una terna presentada por el Directorio y para su funcionamiento tiene dos departamentos el Técnico y el Administrativo – Financiero.

3.2.2 FINANCIAMIENTO

La renta de la empresa proviene de impuestos de recaudación directa, impuestos de participación, tasas (tarifas por consumo de agua en la ciudad y en las parroquias, derechos por servicio, producto de conexiones, reconexiones, etc.), rentas patrimoniales, asignaciones especiales de Gobierno y/o Municipales e ingresos varios.

3.2.3 EL SISTEMA TARIFARÍA

Respecto del sector de la ciudad cuyo servicio de agua es todavía insuficiente rige la Ordenanza No. 916 de junio de 1960. La zona urbana que dispone de un servicio aceptable se rige por la Ordenanza No. 1352 de enero de 1971. Las tarifas vigentes de valor por metro cúbico van en proporción al aumento de consumo, atañen principalmente a comerciantes e industrias.

La empresa al brindar el servicio no persigue fines de lucro, pero para prestar la atención que exigen las actuales necesidades requiere de modo urgente e impostergable de mayores recursos. Posteriormente este estatuto original ha sido enriquecido con valiosas reformas para brindar un mejor servicio a la colectividad. Pilar fundamental y elemento ordenador del nuevo desarrollo es la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, todas ellas ligadas inseparablemente al derecho que tienen los miembros de la sociedad de proteger su salud y elevar su calidad de vida.

Por ello, la EMAAP-Q sus cuadros directivos y trabajadores que poseen una mística de trabajo a toda prueba y responsabilidad en la gestión encomendada ha venido trabajando intensamente en la preparación y ejecución de proyectos. El proceso de análisis y revisión de lo actuado demanda severas reflexiones para el señalamiento claro de objetivos con una dirección coherente y convergente hacia nuestro compromiso: servir a Quito y al Distrito Metropolitano en la dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado en óptimas condiciones y de acuerdo con las normas técnicas que los tiempos actuales futuros así lo exigen.

Sin embargo el deterioro de la economía nacional con la consecuente afectación a las condiciones de vida de la mayoría de la población, se destaca nítidamente al hacer una evaluación de la realidad actual. Serias limitaciones se presentan al momento de emprender en nuevas obras, pero estas limitaciones fueron desafíos para la EMAAP-Q. La Empresa consciente de la responsabilidad social y saber que sin desafíos no habrá el protagonismo de adoptar las decisiones más adecuadas a fin de emprender en unos casos y continuar trabajando en obras, proyectos y tareas necesarias para enfrentar al nuevo milenio junto a las autoridades del Cabildo Metropolitano, realizó varios cambios de vital trascendencia en beneficio de la población del cantón Quito.

3.3 CREACIÓN DE LA EMA-Q

El 15 de noviembre de 1962 mediante Ordenanza Municipal se crea la Empresa Municipal de Alcantarillado de Quito. Entidad con personería jurídica propia, autonomía administrativa y patrimonial. Su objetivo principal fue la prestación del servicio de alcantarillado para el Cantón Quito.

4 FUSIÓN EMAP-Q Y EMA-Q

La fusión de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito (EMAP-Q) establecida en 1960 y la Empresa Municipal de Alcantarillado de Quito (EMA-Q) establecida en 1966, se dio con el propósito de mejorar el manejo de la

infraestructura y suministrar a los usuarios un mejor servicio racionalizado así mismo el sistema general.

Así, mediante Ordenanza Municipal No. 3057 del 16 de noviembre de 1993 del 16 de noviembre de 1993 y publicada en el Registro Oficial No. 348 del 30 de diciembre de 1993, dando origen a los que hoy conocemos como La Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Quito). La prioridad de la nueva empresa es el saneamiento técnico y la dotación de servicio de agua potable y alcantarillado a todos los sectores del Distrito Metropolitano de Quito.

La EMAAP-Q ejerce un monopolio virtual del servicio dentro de su ámbito de jurisdicción, pero formalmente no posee un monopolio legal. Una empresa privada puede establecer su sistema propio de suministro a sus plantas, si ello se justifica.

5 POLÍTICA DE GESTIÓN

Con ocasión de la reorganización se decidió aplicar a la nueva organización un enfoque de tipo empresarial y orientado al cliente. Para definir la misión de la nueva EMAAP-Q ante el directorio, el personal y los clientes se trazó la siguiente declaración de Principios.

“ Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial en el Distrito Metropolitano de Quito manteniendo continuidad y alta calidad en el producto y en los servicios”.

Brindar estos servicios de forma integrada a toda persona que le solicite dentro de su área de influencia y que cumpla con las condiciones para su entrega. Es fundamento de prestigio institucional un alto nivel de productividad y eficiencia, reflejándose esto, en el precio de sus servicios.

Desde el inicio del proceso de reestructuración una de las decisiones consistió en mantener una organización muy flexible, el análisis llevó a la dirección a la conclusión de que el núcleo de personal de EMAAP-Q debe consistir solamente de unos 800 empleados. Todas las operaciones susceptibles de ser subcontratadas a firmas privadas o las que puedan ser contratadas por periodos claramente establecidos y limitados, serán subcontratadas. De igual forma los servicios o productos que puedan ser prestados o adquiridos en el mercado no serán efectuados o producidos por personal de la EMAAP-Q.

Al fusionarse la Empresa de Agua Potable (ex EMAP-Q) con la Empresa de Alcantarillado (ex EMA) , para formar la actual EMAAP-Q, a principios de 1994 el personal totalizaba unos 2200 empleados, a esta fecha esta se ha reducido a 1550. La dirección ha adoptado por unidades de desempeño, definiendo metas cuantificadas claramente, con metas para su logro y medición de resultados a intervalos regulares. La EMAAP-Q y cada una de sus gerencias establecieron objetivos cuantificados, controlados y reportados.

6 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Directorio de la Empresa consta de seis miembros: el Alcalde o su delegado; que actúa como presidente, dos concejales, el Director de Planificación Municipal, un Delegado que representa a los empleados y un representante de los usuarios, este Directorio se debe reunir por lo menos cuatro veces al año, las funciones son:

- Determinar la estructura organizacional de la empresa.
- Fijar las políticas y estrategias que aplicará la gerencia
- Aprobar los planes institucionales y operativos.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con el fin de asegurar que la filosofía plasmada en la Ordenanza sea efectivamente aplicada, se han tomado medidas para transferir el mensaje al personal y para desarrollar métodos que puedan promover su observancia por lo que la Dirección ha desarrollado su Visión, que dicta la filosofía gestional,

define sus valores básicos y conceptos fundamentales; así mismo ha elaborado una Declaración de Misión que brevemente presenta al personal y a los clientes quien es la EMAAP-Q, y suministra el criterio para medir las acciones y sus resultados.

Los sistemas de computación, informes, procedimientos, evaluaciones y retribución, se han diseñado (o se hallan en proceso de diseño o prueba) con una orientación a contribuir al esfuerzo general de lograr la misión de la EMAAP-Q.

La EMAAP-Q esta dividida en seis gerencias, el termino gerencia aparece en la Ordenanza Constitutiva y construye una manifestación del espíritu empresarial que se quiso otorgar a la EMAAP-Q. Se prefirió este término GERENCIA para diferenciarlo del termino DIRECCION, mas común en los organismos gubernamentales, las seis gerencias son:

- Gerencia de Desarrollo Institucional
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Ingeniería
- Gerencia de Operación y Mantenimiento

La EMAAP-Q se subdivide en tres distritos geográficos: sur, centro y norte.

La Gerencia de Desarrollo Institucional es responsable del diseño y mantenimiento de los procedimientos de la Empresa y del diseño de los procesos; definiéndose once procesos básicos: (tres operativos, seis de apoyo y dos de desarrollo). Además es responsable de la operación y mantenimiento de los sistemas de información de la EMAAP-Q.

La Gerencia Financiera es responsable de los presupuestos y la contabilidad, así como de la administración financiera, esta gerencia también administra un sistema de contabilidad de costos para identificar los costos de cada gerencia y cada una de sus unidades.

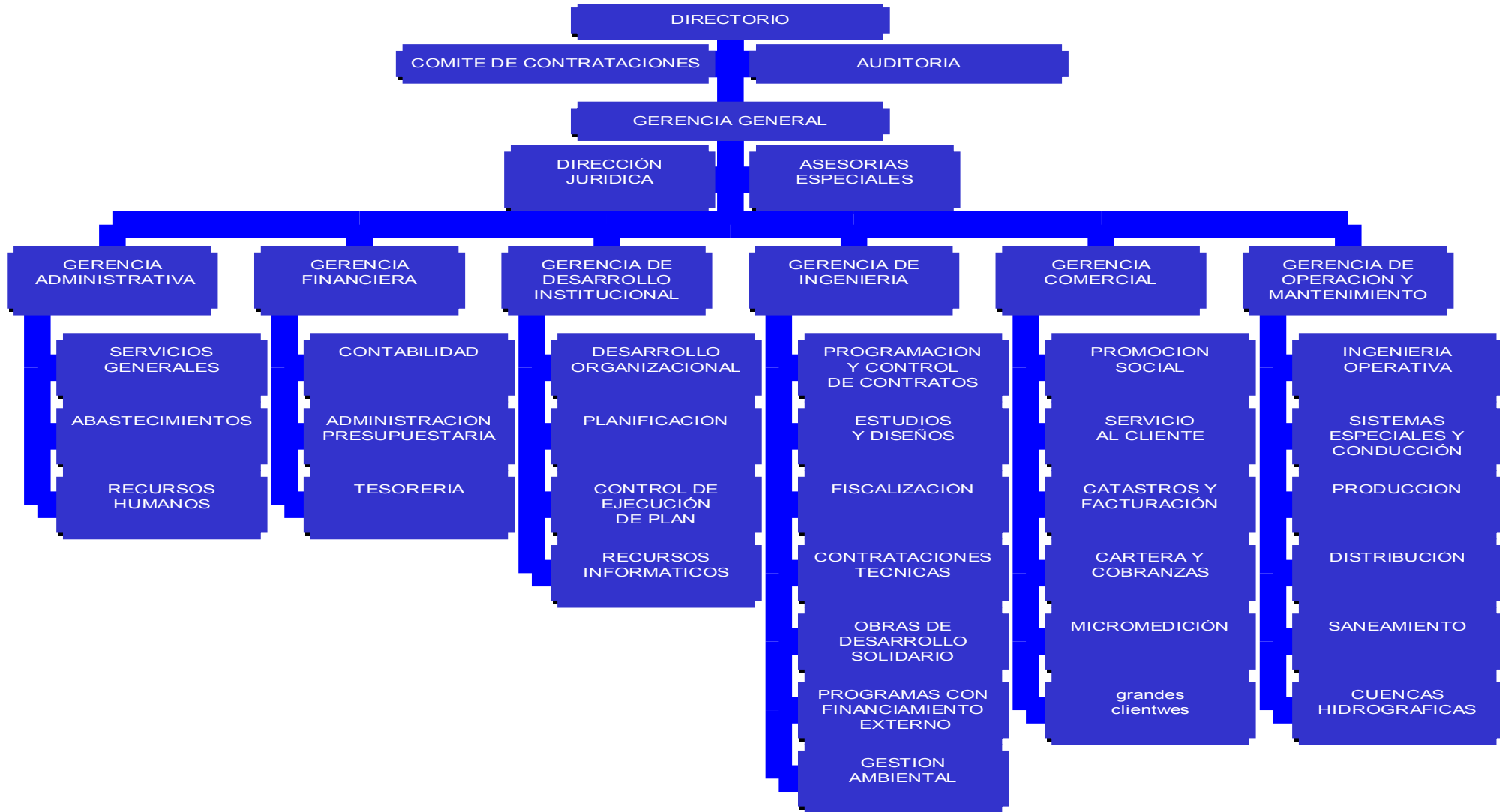
La Gerencia Administrativa, lleva a cabo las funciones clasificadas como administrativas, además es responsable de las relaciones con los empleados y trabajadores, la gestión de personal y la ejecución de programas de capacitación para mejorar la capacidad del personal así como para inculcar la nueva cultura de servicio al cliente y mejorar la eficacia.

La Gerencia Comercial es responsable de las relaciones con los clientes, incluyendo la facturación, recaudación, instalación de medidores, cortes y reconexiones (en los casos necesarios).

La Gerencia de Ingeniería tiene la responsabilidad de la planificación, diseño y seguimiento de la construcción de todas las obras que realiza la EMAAP-Q sea estas nuevas u obras de rehabilitación, esta gerencia tiene a su cargo la promoción y seguimiento del Plan Maestro Integrado de Agua Potable y Alcantarillado para la Ciudad de Quito y parroquias aledañas y la implementación de los proyectos de abastecimiento.

La Gerencia de Operación y Mantenimiento desempeña la función central de la EMAAP-Q, es decir asegurar el abastecimiento de agua y la evacuación de aguas servidas y aguas lluvias.

6.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMAAP-Q



7 LA GERENCIA FINANCIERA DE LA EMAAP-Q

En diciembre del 2001 La Gerencia de Administración y Finanzas de la EMAAP-Q, se separaron formando una gerencia independiente cada una.

La Gerencia Financiera término que consta en la Ordenanza Constitutiva de la EMAAP-Q, siendo su estructura orgánica la siguiente.



7.1 FUNCIONES GENERALES

- Planificar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Gerencia Financiera y de las dependencias a su cargo;
- Elaborar el plan anual de actividades de la Gerencia Financiera en coordinación con las dependencias a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente General; y,
- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Gerente General y con aquellas establecidas por el Marco Regulatorio Institucional para su jurisdicción administrativa.

7.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conocer el marco legal e institucional, y procedimientos en que ha de basar su gestión la función Financiera, a cuyo efecto deberá:
- Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y de la Gerencia General, que regulan las actividades financieras;
- Difundir entre las unidades administrativas involucradas en la función Financiera; leyes, reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones relacionadas con su función;
- Elaborar y proponer, en colaboración con la unidad de Desarrollo Organizacional, cambios y modificaciones a los reglamentos, que regulan las actividades de la función Financiera, acoplándolos a los cambios del entorno; y,
- Coordinar con la función Jurídico-Legal, la precisión en la aplicación de leyes y reglamentos que impidan tergiversaciones e interpretaciones extensivas por parte de los funcionarios del área Financiera;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas conjuntamente con las otras funciones de la Empresa;
- Manejar y coordinar con las unidades pertinentes las relaciones con los diferentes organismos internacionales en materia de financiamiento y cooperación técnica;
- Coordinar la colaboración que debe prestar la función Financiera a la función Desarrollo Organizacional, para la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de

responsabilidades, para facilitar la gestión a cargo de la mencionada función;

- Participar en la elaboración y revisión periódica de los instructivos, procedimientos y formularios de la Norma ISO 9000 que se manejan en el área Financiera, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de los procesos;
- Controlar las actividades financieras, mediante los métodos y procedimientos implementados por la Organización y los entes de control para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables;
- Proporcionar información financiera y contable que permita el análisis de las operaciones por cada área, tipo de gasto, centro de costos, y proyectos en ejecución, con la finalidad de coadyuvar al proceso de planeación institucional y financiera de la Empresa;
- Procesar información con base en los requerimientos de sus administradores, siempre propendiendo a reflejar los costos y análisis de rentabilidad de los servicios que ofrece la Empresa;
- Formular estados e informes sobre la posición financiera, resultados de las operaciones y flujos de efectivo de la Empresa con el propósito de constituir fuente de información básica para la toma de decisiones de los ejecutivos;
- Analizar los estados financieros de la Empresa a través de un estudio de los índices y tendencias para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un período;
- Formular e implantar esquemas de control financiero sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control –LOAFYC-, normas técnicas de control interno; y, reglamentos internos vigentes en la Empresa;

- Comprobar la legalidad y veracidad de los informes financieros y contables, la exactitud de cada uno de los rubros, procedencia de los gastos y supervisar la correcta administración económica de la Empresa;
- Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas que sobre la administración financiera de los recursos públicos que ha dictado o dictare la Contraloría General del Estado;
- Administrar la gestión financiera, proponiendo los programas que permitan la provisión de los fondos para cubrir las necesidades de corto y mediano plazo;
- Colaborar en la elaboración del presupuesto institucional anual de la Empresa y sus modificaciones;
- Absolver consultas de carácter financiero a los clientes de la Empresa;
- Legalizar con la firma del tesorero, los cheques girados de las cuentas de la Empresa previo el requerimiento de toda la documentación de soporte del gasto;
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los reglamentos estructurales, funcionales y posicionales en el área de su competencia;
- Evaluar los resultados obtenidos, confrontándolos con las normas y estándares establecidos, obteniendo los índices de gestión en el desarrollo de la función Financiera;

- Manejar los datos a ser procesados, inherentes a la función Financiera, integrados al Sistema de Información Gerencial y al Sistema de Información al Usuario;
- Analizar e indexar causales de orden interno y externo que pudieron incidir en los índices de cumplimiento presentados por la función Financiera, obteniendo los niveles reales de desempeño para la mencionada función, sugiriendo y adoptando medidas correctivas para mejorar el área Financiera; y,
- Realizar las demás actividades asignadas por el Gerente Financiero y por el Gerente General.

7.3 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA



7.3.1 FUNCIONES GENERALES

- Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento y de las unidades a cargo;
- Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Administración Presupuestaria en coordinación con las unidades a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente Financiero; y,

- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Gerente Financiero; y, con aquellas establecidas por el Marco Regulatorio Institucional para su jurisdicción administrativa.

7.3.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Administración Presupuestaria;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- Colaborar con la unidad de Desarrollo Organizacional, en la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para su aplicación dentro de la función Administración Presupuestaria, controlando su aplicación;
- Supervisar el control al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y responsabilidades, dentro de la función Administración Presupuestaria;
- Elaborar y revisar periódicamente los procedimientos, instructivos y formularios de la Norma ISO 9000 que se manejan en el área Financiera, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de los procesos;
- Supervisar y coordinar el cumplimiento de los procedimientos bajo la Norma ISO 9000;

- Coordinar con las funciones ejecutivas, la formulación del plan financiero anual, al que se incorporará el presupuesto anual de la Empresa, formalizando su presentación;
- Establecer el diagnóstico estructural anual del departamento a fin de analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y replantear su estructura frente a su participación en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales;
- Desarrollar, implantar y administrar una metodología integral de control presupuestario;
- Controlar el proceso de programación presupuestaria para la obtención de las proformas anuales
- Alcanzar y mantener un sistema presupuestario adecuado que satisfaga las necesidades de la Empresa;
- Efectuar las proyecciones de los estados financieros de la Empresa;
- Analizar la administración de los recursos financieros en la Empresa, proponiendo las adecuaciones requeridas;
- Evaluar la disponibilidad y uso de los recursos económicos de la Empresa y establecer las normas correctivas a las eventuales desviaciones presupuestarias;
- Analizar y recomendar las fuentes y condiciones de endeudamiento más convenientes;
- Coordinar con las funciones ejecutivas, la formulación del presupuesto operativo anual de la Empresa formalizando su presentación, considerando los presupuestos de ingresos,

gastos, inversiones y endeudamiento;

- Analizar e informar las desviaciones del presupuesto operativo anual de la Empresa;
- Asesorar a las unidades de la Empresa, en la evaluación financiera de proyectos y de la situación patrimonial de contratistas;
- Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por la función Administración Presupuestaria, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas de administración presupuestaria, que garanticen una eficiente gestión financiera;
- Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a la función Administración Presupuestaria, y que contribuyen a la integración del Sistema de Información Gerencial;
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe del Departamento, y aquellas dispuestas por el Gerente Financiero.

7.3.3 PROGRAMACIÓN

7.3.3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Programación;

- Participar en el Proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Programación;
- Colaborar en la elaboración del plan institucional anual de la Empresa y en sus modificaciones;
- Coordinar con las diversas funciones ejecutivas la formulación del: plan operativo, plan de adquisiciones de activos fijos, plan de operación y mantenimiento, plan de ventas de servicios, plan de recursos humanos, para evaluación posterior;
- Recopilar los requerimientos presupuestarios de cada Departamento para su posterior consolidación y presentación al Jefe de Administración Presupuestaria en forma de programas y proyecciones financieras y coordinar con las diversas funciones ejecutivas la formulación provisional del plan financiero anual;
- Emitir fichas y cédulas presupuestarias por cada función de la Empresa, conforme a las líneas autorizadas en el plan financiero anual y mantenerlas actualizadas de acuerdo a reformas aprobadas;
- Realizar el control previo al compromiso de recursos presupuestarios;
- Transferir a la unidad de evaluación de su departamento los principios y supuestos en los que se sustenta el plan

financiero anual, a fin de coordinar su seguimiento, control de ejecución, liquidación y evaluación;

- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Programación, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Administración Presupuestaria.

7.3.4 EJECUCIÓN

7.3.4.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Ejecución;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de competencia;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Ejecución;
- Mantener actualizada la base de datos de órdenes de pago procesadas con registros presupuestarios por adquisición de activos y ejecución de obras de inversión;

- Mantener actualizada la base de información del control de proyectos por presupuestos referenciales de obra y contratos adjudicados (contratistas);
- Realizar el control previo al desembolso de recursos presupuestarios;
- Revisar, controlar y autorizar los registros presupuestarios emitidos por esta unidad, relacionados con la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras de inversión;
- Confirmar que el criterio contable sea al momento de asentar la transacción, el mismo del registro presupuestario; en caso de diferencias, ubicarlas y regularizarlas en la unidad en la que se produzcan, a fin de garantizar la homogeneidad de los registros de estas dos funciones;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Ejecución, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Administración Presupuestaria.

7.3.5 EVALUACIÓN

7.3.5.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Evaluación;

- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Evaluación;
- Mantener actualizadas las fichas de evaluación presupuestaria asignadas para su administración;
- Colaborar en la elaboración del plan institucional anual de la Empresa;
- Recomendar soluciones técnicas tendentes a superar variaciones económicas que distorsionan los resultados esperados en la operación y administración de la Empresa;
- Consolidar y analizar la ejecución de los programas de inversión financiados con recursos propios y externos, y el cumplimiento de sus cronogramas de avance físico;
- Informar trimestralmente a cada dependencia responsable, del avance presupuestario de los programas a su cargo y requerir las rectificaciones necesarias;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Evaluación, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,

- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Sección y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Administración Presupuestaria.

7.4 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



7.4.1 FUNCIONES GENERALES

- Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento y de las unidades a cargo;
- Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Tesorería en coordinación con las unidades; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente Financiero;
- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Gerente Financiero; y, con aquellas establecidas por el Marco Regulatorio Institucional para su jurisdicción administrativa.

7.4.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Tesorería;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- Colaborar con la unidad de Desarrollo Organizacional, en la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para su aplicación dentro de la función Tesorería, controlando su aplicación;
- Supervisar el control, al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y responsabilidades, dentro de la función Tesorería;
- Elaborar y revisar periódicamente los procedimientos, instructivos y formularios de la Norma ISO 9000 que se manejan en el área Financiera, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de los procesos;
- Supervisar y coordinar el cumplimiento de los procedimientos bajo la Norma ISO 9000;
- Recibir y controlar los reportes de los valores que por ingresos como impuestos, derechos, pagos por servicios, contribuciones, participaciones, multas e ingresos no tributarios efectúan los clientes del servicio a la Empresa;
- Legalizar con la firma del Gerente Financiero, los cheques girados de las cuentas de la Empresa, previo el requerimiento de toda la documentación sustentadora del gasto;

- Revisar la documentación de soporte de los documentos de pago, depósitos diarios, cheques legalizados, que permitan mantener un control adecuado de todas las transacciones económicas de la Empresa;
- Tramitar la apertura y controlar las libretas de ahorro de los contratistas de obras con la EMAAP-Q.;
- Realizar los trámites para la entrega de fondos de garantía de los contratistas;
- Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos y giros bancarios;
- Enviar oportuna y sistemáticamente a la función Contabilidad la documentación de control contable;
- Preparar reportes de flujo de caja con apertura diaria, semanal, mensual, trimestral y anual para la toma de decisiones; y, presentación de informes a los organismos de control;
- Planificar la ejecución de arqueos de caja a los fondos rotativos, cajas recaudadoras y cajas chicas que asigna la Empresa a diferentes áreas, para el buen funcionamiento de las mismas;
- Elaborar informes diarios y enviar al Gerente General, a la función Financiera, a Administración Presupuestaria y a Contabilidad para su conocimiento y adopción de las medidas adecuadas para la Empresa;
- Manejar, controlar, custodiar y ejecutar los valores fiduciarios y garantías rendidas ante la Empresa, por diferentes conceptos, en coordinación con las áreas respectivas;

- Ejercer la función de Juez de Coactivas
- Realizar las transferencias de fondos para los pagos de valores en forma adecuada, y oportuna;
- Proporcionar información de carácter oficial interna y/o externa sobre documentos en custodia y/o garantía, fechas de caducidad, plazos de vigencia, a quien lo solicitare, con el objeto de dar cumplimiento a los compromisos establecidos;
- Efectivizar de manera inmediata los intereses ganados por documentos fiduciarios que tiene la Empresa;
- Realizar las notificaciones de anticipos a contratistas y proveedores, los pagos a contratistas y proveedores de toda la EMAAP-Q., y las transferencias bancarias, para cubrir los cheques girados, contra la cuenta del banco respectivo;
- Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por la función Tesorería, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas de tesorería, que garanticen una eficiente gestión financiera;
- Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a la función Tesorería, y que contribuyen a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe del Departamento, y aquellas dispuestas por el Gerente Financiero.

7.4.3 CONTROL DE INGRESOS

7.4.3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Control de Ingresos;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Control de Ingresos;
- Cuadrar el parte diario de Ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras;
- Registrar los ingresos y conciliar las cuentas diariamente, de los valores que fueren depositados en la cuenta de los diferentes bancos, instituciones financieras y cooperativas de ahorro y crédito;
- Registrar y controlar la recaudación que se realiza a través de débitos en las cuentas corrientes de los diferentes bancos;
- Recuperar los cheques devueltos por los bancos, para enviarlos al Departamento de Cartera y Cobranzas para que procedan a efectuar los ajustes respectivos en la cuenta de cada cliente;

- Elaborar informes bancarios diarios, de las cuentas que se mantienen en el Banco Central del Ecuador, sean éstos de recursos propios o de préstamos internacionales;
- Elaborar oficios para trámites de transferencias entre cuentas en el Banco Central y demás bancos autorizados;
- Analizar y controlar la información enviada por los bancos sobre las recaudaciones e inversiones efectuadas;
- Verificar diariamente los comprobantes de ingreso y, supervisar la asignación correcta de las cuentas en los registros contables;
- Realizar la conciliación bancaria a través del módulo de conciliación y confrontar los documentos pertinentes;
- Preparar informes respecto de los documentos de garantía, cobertura y riesgos;
- Coordinar con la función Administración Presupuestaria en la elaboración de planes y presupuestos financieros a corto, mediano y largo plazos;
- Elaborar las órdenes de cobro, para que los usuarios depositen en ventanillas, el valor señalado, por los diferentes servicios que la Empresa haya prestado;
- Liquidar los pagos por préstamos internacionales;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Control de Ingresos, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,

- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Tesorería.

7.4.4 CONTROL DE EGRESOS

7.4.4.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Control de Egresos;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Control de Egresos;
- Efectuar el control previo de la documentación de soporte de los comprobantes de egreso, que vienen de Contabilidad antes de elaborar el cheque;
- Proceder a través del generador de pagos a emitir los cheques, con sus respectivos comprobantes de retención en la fuente;
- Emitir los cheques de terceros, una vez girado el cheque principal, y cancelar sí procede a las personas naturales o jurídicas beneficiarias;
- Aprobar los pagos, con firmas conjuntas, una vez que se elabora el cheque, para entregar a Pagaduría;

- Conciliar las cuentas corrientes que mantiene la Empresa en los bancos seleccionados;
- Depositar los valores entregados como garantías a la EMAAP-Q., en las libretas de ahorro del banco respectivo;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Control de Egresos contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Tesorería.

7.4.5 CONTROL DE GARANTÍAS

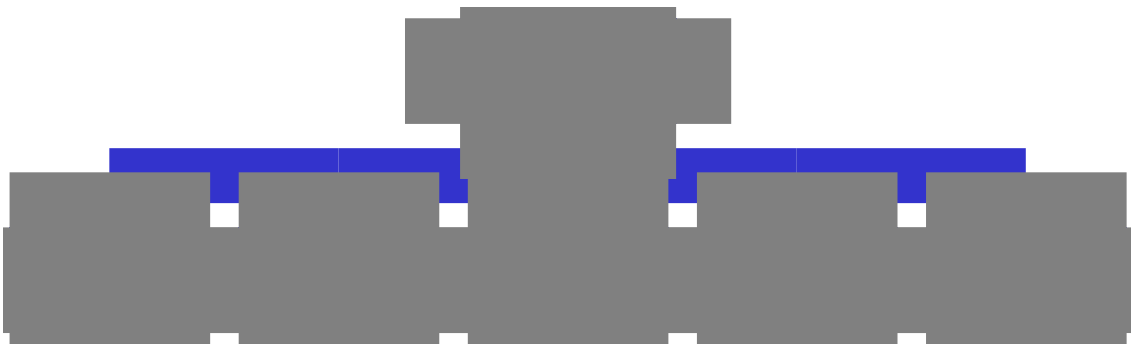
7.4.5.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Control de Garantías;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Control de Garantías;
- Registrar y codificar el ingreso de garantías, actas endosos, renovaciones y otros documentos de garantías al sistema contable;

- Controlar la renovación de garantías y depurar su archivo;
- Enviar copias de las garantías a Contraloría General del Estado de los nuevos contratos, mediante informes y oficios;
- Verificar los valores y las cláusulas de las cartas de garantías convencionales y pólizas de seguro, de los contratos suscritos por la EMAAP-Q.;
- Tramitar las devoluciones de las pólizas de seguros entregadas como garantías, una vez que se hayan liquidado los contratos;
- Ejecutar la devolución de los fondos de garantías, depositados en el Banco correspondiente;
- Efectivizar las garantías vencidas, mediante trámite interno y externo para recuperar los valores a favor de la EMAAP-Q.;
- Controlar los pagos que realiza la EMAAP-Q a diferentes contratistas y proveedores a través de cheques, confirmando que sus respectivas garantías se encuentren vigentes;
- Realizar el trámite de devolución del Fondo de Consultoría, una vez terminada la obra o servicio y cuando solicite el interesado;
- Mantener al día el registro de garantías vigentes, renovaciones, contratos y actas de contratistas y proveedores, a través de informes quincenales, en el sistema informático y documental;

- Coordinar con la función Capacitación la organización de conferencias sobre seguridad y los amparos de las principales coberturas de seguros contratados;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Control de Garantías, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Tesorería.

7.5 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



7.5.1 FUNCIONES GENERALES

- Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento, y de las unidades a su cargo;
- Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Contabilidad en coordinación con las unidades a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente Financiero; y,

- Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Gerente Financiero; y, con aquellas establecidas por el Marco Regulatorio Institucional para su jurisdicción administrativa.

7.5.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Contabilidad;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- Colaborar con la función de Desarrollo Organizacional, en la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para su aplicación dentro de la función Contabilidad, controlando su aplicación;
- Supervisar el control al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y de responsabilidades, dentro de la función Contabilidad;
- Elaborar y revisar periódicamente los procedimientos, instructivos y formularios de la Norma ISO 9000 que se manejan en el área Financiera, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de los procesos;
- Supervisar y coordinar el cumplimiento de los procedimientos bajo la Norma ISO 9000;
- Verificar la veracidad, propiedad y legalidad de los desembolsos, observando el cumplimiento de la LOAFYC, Ley de Contratación Pública, Ley de Consultoría, reglamentos generales o especiales,

manuales, instructivos y demás disposiciones administrativas financieras vigentes;

- Ejecutar las actividades relacionadas con la identificación y constatación física de los inventarios de la Empresa, de acuerdo con las normas dictadas por la LOAFYC;
- Mantener un kardex actualizado y adecuado de los inventarios para bodegas y para sub-bodegas;
- Mantener un control actualizado y adecuado de los ingresos, egresos y bajas de los inventarios;
- Realizar constataciones físicas de los inventarios en forma periódica y/o sorpresiva;
- Coordinar con las diferentes áreas en la ejecución de la constatación física en bodegas una vez al año;
- Participar en la enajenación y baja de inventarios;
- Dar cumplimiento a lo prescrito en el Reglamento General de Bienes del Sector Público;
- Presentar informes periódicos, según módulo de inventarios de:
 - Del movimiento de inventarios;
 - De actividades; y,
 - Los solicitados por el Jefe Contabilidad.
- Suscribir y legalizar los estados financieros y otros informes contables;
- Vigilar el registro oportuno de las transacciones y obligaciones;

- Vigilar que se suministre en forma oportuna y sistemática la información para su procesamiento automático;
- Supervisar el control previo de la documentación relacionada con el pago por importaciones, seguros, adquisición de bienes y servicios, ejecución de obras y para otros egresos;
- Mantener un adecuado y actualizado Plan General de Cuentas;
- Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por la función Contabilidad, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas de contabilidad, que garanticen una eficiente gestión financiera;
- Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a la función Contabilidad, y que contribuyen a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe del Departamento, y aquellas dispuestas por el Gerente Financiero.

7.5.3 CONTABILIDAD GENERAL

7.5.3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Contabilidad General;

- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Contabilidad General;
- Mantener actualizados los sistemas de contabilidad general de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, e implantar las políticas, normas y técnicas establecidas;
- Vigilar y verificar que los recursos financieros de la Empresa se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas definidas;
- Supervisar el registro e información fundamentada en principios, métodos y procedimientos de orden técnico, contable y financiero que incluye documentos, libros, registros y archivo de las transacciones;
- Controlar el registro de todas las entradas de dinero o valores que se originan por la venta de bienes o servicios durante el período contable;
- Determinar la veracidad de las salidas de fondos o desembolsos incurridos o ejecutados por la Empresa con el fin de verificar el cumplimiento de los niveles de autorización y disposiciones emitidas por los administradores, observando el cumplimiento de la LOAFYC, Ley de Contratación Pública, reglamentos, manuales, instructivos y demás disposiciones administrativas financieras vigentes;

- Supervisar el control previo de la documentación relacionada con el pago por importaciones, seguros, adquisición de bienes y servicios;
- Elaborar la liquidación económica de cada egreso que sirve para el registro contable y pago;
- Verificar y conciliar con el sistema de contabilidad los partes diarios de recaudación procesados automáticamente;
- Codificar y revisar el rubro otros ingresos y registrar en el sistema de contabilidad;
- Revisar los reportes emitidos por Informática con los partes diarios de recaudación;
- Conciliar los saldos del sistema comercial con el sistema de contabilidad de las cuentas por cobrar clientes;
- Analizar las cuentas. relacionadas: caja recaudadora, anticipo clientes, cartera e ingresos;
- Analizar y controlar los documentos justificativos de los desembolsos efectuados con cajas chicas y fondos rotativos de conformidad con los reglamentos internos vigentes;
- Revisar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y depurar los saldos contables;
- Codificar, ingresar y aprobar los asientos contables de los registros de gastos de cajas chicas y fondos rotativos, cuentas por pagar por adquisición de bienes o prestación de servicios, ingresos de caja, devoluciones de cartera, cuentas por cobrar, anticipos de sueldo;

- Elaborar liquidaciones mensuales de retenciones del Servicio de Rentas Internas, Contraloría General, Procuraduría General, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, colegios de profesionales, Ministerio Público, Consultoría, entre otras;
- Ingresar al sistema de contabilidad la baja de cuentas por cobrar de clientes con la información proporcionada por el sistema comercial;
- Proporcionar información contable requerida por los organismos de control;
- Realizar arqueos y analizar la rotación de los fondos y cajas chicas, de acuerdo a los procedimientos establecidos;
- Instruir a los custodios de fondos de caja chica, rotativos y especiales respecto al cumplimiento de la Ley de Facturación y demás disposiciones del Servicio de Rentas Internas;
- Liquidar fondos especiales, rotativos y cajas chicas que hayan sido previamente aprobados por la autoridad competente;
- Ingresar mensualmente al programa Confrontación de Operaciones Autodeclaradas –COA-, de obligatoria presentación, al Servicio de Rentas Internas, por ser la EMAAP-Q un contribuyente especial;
- Procesar los estados de situación financiera, resultados, flujos de efectivo y cambios en el patrimonio;

- Presentar informes periódicos sobre la situación financiera de la Empresa, estados financieros mensuales y consolidados anuales, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas ecuatorianas de contabilidad y las disposiciones legales vigentes;
- Revisar periódicamente el plan de cuentas y recomendar la creación de cuentas de mayor y auxiliares, de acuerdo con los cambios de la gestión operativa de la Empresa;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Contabilidad General, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Contabilidad.

7.5.4 CONTABILIDAD DE COSTOS

7.5.4.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Contabilidad de Costos;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Contabilidad de Costos;

- Realizar el “control previo” de la documentación de soporte para el pago de gastos y servicios;
- Codificar y decodificar los costos generados en los procesos de la operación y mantenimiento de la Empresa;
- Procesar y registrar los pagos de servicios y los gastos, desglosando la asignación a los centros de costos y unidades administrativas;
- Realizar investigación y análisis contable de costos y gastos por unidades administrativas y por productos;
- Determinar y crear centros de responsabilidad o costos;
- Elaborar e implementar sistemas paralelos (extracontables) que permitan costear razonablemente los procesos;
- Ingresar y depurar la información contable de costos y gastos que permiten cerrar y generar los estados financieros;
- Preparar y presentar informes mensuales y acumulados para clientes internos:
 - Costos de producción de aducción y tratamiento;
 - Costos de horas extras por secciones;
 - Resumen de ingresos; y,
 - Resumen de gastos de operación y mantenimiento.
- Entregar información de costos, autorizada por la función Financiera y la jefatura de contabilidad, a clientes externos y organismos de desarrollo;

- Verificar y aprobar los registros de mano de obra cargados por el módulo de gestión de personal;
- Analizar, registrar y ajustar la incidencia de los diferentes conceptos de remuneraciones y sus variaciones relevantes;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Contabilidad de Costos, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial;
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Contabilidad.

7.5.5 CONTABILIDAD DE PROYECTOS

7.5.5.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Contabilidad de Proyectos;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Contabilidad de Proyectos;

- Mantener actualizada y adecuada la Contabilidad de Proyectos financiados con préstamos otorgados por el BIRF, BID, BEDE y otros organismos nacionales e internacionales dentro del sistema de la Empresa, en forma independiente, aplicando normas técnicas contables que permitan procesar estados financieros por cada proyecto y a la vez integrar a los estados financieros de la Empresa;
- Realizar el control previo de las operaciones que se registran en la contabilidad;
- Proporcionar información financiera de los proyectos a usuarios internos y externos, así como también a los organismos que los financian;
- Entregar a los organismos que financian los proyectos, semestralmente toda la información estadística correspondiente a la actividad económica y financiera del proyecto;
- Preparar informes sobre el avance de los proyectos, que correspondan a un sistema de informes de desempeño del costo y del programa. Estos informes contendrán:
 - La comparación entre el costo presupuestado, costo real del trabajo realizado, saldo por invertir; y,
 - La comparación del avance contra el presupuesto original y contra el presupuesto revisado;
- Verificar la procedencia contractual y registrar los pagos que debe efectuar la Empresa durante el desarrollo de los proyectos, elaborando las solicitudes de desembolso a los organismos crediticios en los casos pertinentes;

- Llevar los registros contables de los proyectos financiados con préstamos BIRF, BID, BEDE, CAF y otros organismos nacionales e internacionales de acuerdo con las principios y normas de contabilidad, registros que en cualquier momento pueden ser objeto de examen por los organismos que financian los proyectos;
- Llevar la contabilidad de cada proyecto independientemente de las cuentas de la Empresa, aplicando normas técnicas contables que permitan procesar estados financieros por cada proyecto y a la vez se consoliden con los estados financieros generales de la Empresa;
- Generar y presentar oportunamente los siguientes estados financieros por cada proyecto:
 - Balance de comprobación;
 - Balance general;
 - Estado de efectivo recibido y desembolsos;
 - Estado de inversiones; y,
 - Notas aclaratorias a los estados financieros.
- Realizar la conciliación contable de los proyectos con la contabilidad de la Empresa;
- Verificar la procedencia contractual y registrar los pagos que debe efectuar la Empresa durante el desarrollo de los proyectos, elaborando las solicitudes de desembolso a los organismos crediticios en los casos pertinentes;
- Mantener el archivo adecuado y actualizado con toda la documentación de soporte de las operaciones financieras;

- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Contabilidad de Proyectos, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Contabilidad.

7.5.6 ACTIVOS FIJOS

7.5.6.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Activos Fijos;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Activos Fijos;
- Intervenir en la recepción de los bienes adquiridos y verificar la veracidad de los contratos efectuados;
- Efectuar la recepción, almacenamiento temporal, control de los bienes muebles e institucionales;
- Mantener el control sobre el traslado interno de los bienes de una unidad a otra;

- Elaborar un catastro de los bienes inmuebles, así como fichas individuales de la propiedad donde consten: ubicación, planos, avalúos, fotografías, etc;
- Realizar constataciones físicas periódicas;
- Mantener, para fines de control interno los bienes que no reúnan las condiciones para contabilizarlos como activos fijos, pero que tengan duración superior a un año, y un archivo que permita la fácil identificación de los mismos y de los responsables;
- Preparar informes relativos al control financiero de los activos fijos;
- Realizar y mantener actualizadas las estadísticas;
- Mantener un control individualizado de los activos fijos por categorías y centros de costo;
- Codificar los bienes adquiridos por la Empresa y verificar las especificaciones técnicas y la calidad de los mismos;
- Entregar los bienes a los custodios finales mediante actas debidamente legalizadas;
- Registrar en el módulo de activos fijos, la fecha de adquisición o activación del bien, su valor inicial, vida útil estimada, porcentaje anual de depreciación, sus mejoras o siniestros;

- Realizar el cálculo correspondiente a la corrección monetaria de los activos y el asiento contable correspondiente;
- Coordinar con la función Tesorería y controlar la contratación de seguros de los activos fijos;
- Registrar en el módulo de activos fijos las bajas realizadas por enajenación, comodato o siniestro y a su vez el correspondiente asiento contable en el módulo de contabilidad general;
- Realizar el registro contable de compras, construcciones en proceso, altas en el correspondiente asiento contable en el módulo de contabilidad general;
- Realizar el registro contable relativo a la utilidad o pérdida en venta respecto de los activos fijos en el módulo de contabilidad general;
- Registrar el asiento contable correspondiente a los cargos por depreciación en el módulo de contabilidad general;
- Preparar el cuadro resumen sobre la existencia de activos fijos y su variación;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Activos Fijos, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Contabilidad.

7.5.7 INVENTARIOS

7.5.7.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Inventarios;
- Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad Inventarios;
- Ejecutar las actividades relacionadas con la identificación y constatación física de los inventarios de la Empresa, de acuerdo con las normas dictadas por la LOAFYC;
- Mantener un kardex adecuado y actualizado de los inventarios para bodegas y para sub - bodegas;
- Mantener un control adecuado y actualizado de los ingresos, egresos y bajas de los inventarios;
- Realizar constataciones físicas de los inventarios en forma periódica y/o sorpresiva;
- Participar en la enajenación y baja de inventarios;
- Dar cumplimiento a lo prescrito en el Reglamento General de Bienes del Sector Público;
- Presentar informes periódicos, según módulo de inventarios de:

- Del movimiento de inventarios;
 - De actividades; y,
 - Los solicitados por el Jefe Contabilidad;
-
- Efectuar la recepción, almacenamiento temporal, control de los bienes muebles e institucionales;
 - Mantener el control sobre el traslado interno de los bienes de una unidad a otra;
 - Elaborar un catastro de los bienes inmuebles, así como fichas individuales de la propiedad donde consten: ubicación, planos, avalúos, fotografías, etc.;
 - Mantener, para fines de control interno los bienes que no reúnan las condiciones para contabilizarlos como inventarios, pero que tengan duración superior a un año, y un archivo que permita la fácil identificación de los mismos y de los responsables;
 - Mantener un control individualizado de los inventarios por categorías y centros de costo;
 - Codificar los bienes adquiridos por la Empresa y verificar las especificaciones técnicas y la calidad de los mismos;
 - Entregar los bienes a los custodios finales mediante actas debidamente legalizadas;
 - Registrar en el modulo de inventarios, la fecha de adquisición o activación del bien, su valor inicial, vida útil estimada, porcentaje anual de depreciación, sus mejoras o siniestros;

- Realizar el cálculo correspondiente de los activos y el asiento contable correspondiente;
- Coordinar con la función Tesorería y controlar la contratación de seguros de los inventarios;
- Registrar en el módulo de inventarios las bajas realizadas por enajenación, comodato o siniestro y a su vez el correspondiente asiento contable en el módulo de contabilidad general;
- Realizar el registro contable de compras, construcciones en proceso, altas en el correspondiente asiento contable en el módulo de contabilidad general;
- Registrar el asiento contable correspondiente a los cargos por depreciación en el módulo de contabilidad general;
- Preparar el cuadro resumen sobre la existencia de inventarios y su variación;
- Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad Inventarios, contribuyendo a la integración del Sistema de Información Gerencial; y,
- Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad y aquellas dispuestas por el Jefe de la función Contabilidad.

CAPITULO II

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

1. CONOCIMIENTO GENERAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MEJORAMIENTO CONTINUO?

1.1.1 INTRODUCCIÓN

El mundo pasa por un período de transición de los mercados fragmentados a unos más o menos globales. Hacer negocios en un entorno así, requiere características únicas de multinacionalidad, para sobrevivir en un universo altamente competitivo, es vital para las empresas multinacionales adquirir las destrezas que los capaciten para identificarse e integrarse al entorno comercial o país en el cual se están haciendo los negocios. Por más éxito que hayan tenido las compañías japonesas hasta ahora, el verdadero reto al que continúan enfrentándose, se encuentra en llegar a ser verdaderamente multinacionales. En su búsqueda de un modelo para la conducción de un negocio multinacional, los japoneses harían bien estudiando el ejemplo holandés. Compartiendo como estos países lo hace, una pequeñez relativa la posibilidad para adaptarse a las culturas, así como a las prácticas comerciales de otros países se convierte en una necesidad. Tal comportamiento multinacional ha llegado a ser una segunda naturaleza para los holandeses y ha sido ejemplificado por Philips durante 100 años.

No debe uno desanimarse por las diferencias culturales, las manufacturas son, en definitiva, una actividad mundial y como tal, las buenas prácticas de donde quiera que vengan, merecen nuestra atención. Sin embargo, la alta administración japonesa, en especial, en nuestro sector industrial, tiene que entender que uno de los patrones usado para medir sus cualidades administrativas, será el grado hasta el cual consideren al mundo, incluyendo

Japón, para su campo de batalla. La reciprocidad es la clave para la supervivencia industrial - comercial conjunta.

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios, trazándose sólo metas limitadas, lo que le ha impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que ocasiona que no alcancen los niveles óptimos de calidad y, por lo tanto, obtener una baja rentabilidad, así como un lento crecimiento de sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos, tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos de tal organización, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo permanente que no tiene final. Dicho procedimiento nos permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que permitirá a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando sus esfuerzos a satisfacer con calidad, las necesidades y expectativas de los clientes.

De igual forma, este proceso de mejoramiento continuo, persigue que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos a involucrarse en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello, es necesario que el empresario adquiera compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para que se desarrolle este proceso de mejoramiento continuo, en toda una empresa o en un determinado departamento de la misma, se debe tomar en consideración que el indicado proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga, permita abrir las posibilidades de una cadena de sucesivas mejoras, a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

1.2. DEFINICIÓN DE VARIOS AUTORES

Eduardo De Ming (1996): ...La administración de la calidad total, requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, en donde la perfección nunca se logra, pero siempre se la busca.

James Harrington (1993): ...Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Abell D. (1994): ...Una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Fadi Kaboul (1994): ...Una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L. P. Sullivan (1 CC99): ...Un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones y al producto que se entrega a los clientes.

Todos los autores llegan a la conclusión que el **Mejoramiento Continuo es un proceso que busca la esencia de la calidad y un camino a seguir para las empresas que desean ser competitivas.**

Los Administradores japonesa, definen el Mejoramiento Continuo occidental, con una sola palabra: Kaizen, (Mejoramiento en marcha) la cual involucra a todos; a la alta administración, gerentes y trabajadores; en el Japón, muchos sistemas han sido desarrollados para hacer a la administración y a los trabajadores conscientes del kaizen.

El concepto kaizen es vital para entender las diferencias entre los enfoques japonés y occidental de la administración, la diferencia más importante entre estos conceptos administrativos japoneses y

occidentales es “el kaizen japonés y su forma de pensar orientada al proceso con respecto a la innovación de occidente y el pensamiento orientado a los resultados”.

En los negocios, el concepto kaizen está tan arriesgado en las mentes, tanto de los gerentes, como de los trabajadores que, con frecuencia, ni siquiera se den cuenta de que están pensando en kaizen.

Las compañías exitosas han demostrado que es posible anticipar el cambio y enfrentarse a los retos, mientras sean manejables por ejemplo: las compañías japonesas han diseñado con éxito, fabricado y vendido, productos competitivos, utilizando la estrategia de kaizen. Muchos hombres de negocios occidentales han preguntado ¿cómo han hecho los japoneses?. Pero, por alguna razón, los intelectuales que intentan contestar esta importante incógnita han ignorado la estrategia de kaizen.

La estrategia de kaizen sostiene que las administraciones deben buscar la satisfacción de los clientes y atender sus necesidades si quieren permanecer en el negocio y obtener utilidades. El mejoramiento en áreas como calidad, costo, programación (cubrir los requisitos de volumen y entregas) es esencial. Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. En kaizen se supone que todas las actividades deben conducir, a la larga, a una mayor satisfacción del cliente.

La esencia de kaizen es sencilla y directa: **kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos**, incluyendo, tanto a gerentes, como a trabajadores. La filosofía de kaizen supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante.

1.3. FUNDAMENTOS

Como se puede apreciar la importancia de esta técnica gerencial es muy importante para el desarrollo y crecimiento de las empresas o instituciones, ya

que con su aplicación correcta se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de las organizaciones.

A través del mejoramiento continuo, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, en el cual se desarrolla determinada organización; por otra parte, las organizaciones, deben revisar y analizar los procesos que se realizan o utilizan en su actividad normal, de tal manera, que si existen desviaciones o incumplimientos, éstas pueden mejorarse o corregirse como resultado de la aplicación de esta técnica de mejoramiento continuo, puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

1.4. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

1.4.1. ASPECTOS POSITIVOS

- a) Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- b) Se consiguen mejoras en un corto plazo y los resultados son visibles.
- c) Si se consigue la reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia, una reducción en los costos, como resultado de un ahorro de materias primas, ya que se evitan desperdicios.
- d) Se incrementa la productividad y encamina a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones actuales.
- e) Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- f) Permite eliminar procesos repetitivos.

1.4.2 ASPECTOS NEGATIVOS

- a) Cuando el mejoramiento continuo se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- b) El mejoramiento requiere de un cambio radical en toda la organización, ya que para obtener el éxito que se busca, es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- c) En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el proceso de Mejoramiento Continuo, se hace un proceso muy largo.
- d) El Mejoramiento Continuo exige hacer inversiones importantes.

1.5. ¿POR QUÉ MEJORAR?

Según Harrington (1987), “en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey”, es decir, que los clientes son las personas más importantes de todo negocio, por lo tanto, los empleados de las empresas deben trabajar en función de satisfacer sus necesidades y deseos, es decir, éstos son parte fundamental en el negocio, es decir, es la razón por la cual esta empresa existe, por lo tanto, merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se cometen; ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente; para ellos, el cliente siempre tiene la razón.

2. EL CLIENTE DE HOY

¿Conoce realmente a sus clientes?. ¿Sabe lo que ellos necesitan y esperan?.
¿Se sienten entusiasmados sus clientes por sus productos y servicios?. En

caso negativo: ¿Qué se necesita para entusiasmarlos?. Hacer un buen trabajo, no logrará despertar su entusiasmo. Hacer un buen trabajo no compensará la lealtad de sus clientes, muéstranos a uno de sus clientes que crea que usted le está suministrando un buen servicio, capaz de satisfacer sus necesidades y le mostraremos a un cliente que es un objetivo para su competencia. Las empresas buenas se encuentran en camino a la quiebra, las mejores empresas están perdiendo participación en el mercado y sólo las verdaderamente excelentes crecerán en el futuro:

1. Cuando le suministran productos o servicios mediocres, o
2. Cuando le suministran productos o servicios sorprendentemente buenos.

Para recuperar la reputación perdida, debemos suministrar productos o servicios sorprendentemente buenos a nuestros clientes todas las veces para que se conviertan en clientes leales. La tarea de construir o reconstruir una reputación y/o incrementar la participación en el mercado, se requiere que los clientes empiecen a decirles a sus amigos y conocidos que se están perdiendo de algo bueno, cuando no le compran sus productos.

2.1. TIPOS DE CLIENTES

Los tipos de clientes pueden ser agrupados de la siguiente manera:

El quejumbroso:

Es aquel que siempre está quejándose por algo. Cualquier cosa que se haga para ayudarles siempre será insuficiente.

El sabelotodo:

Es aquel que como su nombre lo indica sabe de todo un poco pero nada concreto. Este tipo de personas hay que tenerles paciencia para comprender.

El silencioso:

Es aquel que no opina, acepta cualquier criterio sea positivo o negativo.

El indeciso:

Es aquel que duda sobre cualquier criterio.

El conformista:

Es aquel que se siente complacido o satisfecho por cualquier acción que se realice hacia él, ya sea que resulte favorable o desfavorable para sus intereses.

El inconformista:

Es aquel NO se siente complacido o satisfecho por cualquier acción que se realice hacia él, ya sea que resulte favorable o desfavorable para sus intereses.

2.2. CLASES DE CLIENTES

En toda empresa de prestación de servicios, existen dos clases de clientes claramente identificados y que son: Clientes Internos y los Clientes Externos.

2.2.1. EL CLIENTE INTERNO

Todas las empresas que ofrecen servicios están orientadas para que sus productos sean adquiridos por los clientes que requieren de estos servicios, los cuales no forman parte de los procesos de producción y comercialización interna de la empresa, por cuanto únicamente reciben el producto final en las condiciones que la empresa puede ofrecer. Pero para poder obtener este producto final, la empresa requiere internamente realizar varias acciones con sus diversos departamentos (administrativo, técnico, contable, comercial) los mismos que están estrechamente ligados para cumplir el objetivo final “proporcionar a los clientes que requieren el producto final de la empresa con el máximo de calidad”.

Para conseguir dicho objetivo, se requiere la participación y colaboración directa de todos los departamentos, pues el administrativo necesitará de todos los recursos que les puedan otorgar los departamentos técnico, contable,

comercial; y así cada uno de ellos dependerá de otros. A este tipo de interacción se denominan los CLIENTES INTERNOS.

2.2.2. EL CLIENTE EXTERNO

Se denomina así a aquellos clientes por los cuales las empresas que prestan el servicio de agua potable y alcantarillado trabajan y se esfuerzan para que sus productos sean requeridos, adquiridos o consumidos para la satisfacción de sus necesidades. No participan en los procesos de producción y/o comercialización, es decir, reciben el producto final terminado, previo el pago del valor que el productor o vendedor lo establezcan.

La satisfacción del cliente externo se logra mediante la combinación de tres resultados:

La calidad sistemática del servicio prestado:

El cliente externo es quien define la calidad, pues nunca podrá la empresa prestadora de servicios saber más que él en cuanto a sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas.

El precio:

En igualdad de calidad, generalmente los clientes prefieren pagar a menor costo posible. Corresponde a las empresas fijar un precio adecuado a sus servicios de acuerdo a la calidad de los mismos y al mercado en que compete.

Los servicios de valor agregado:

Es importante que las empresas conozcan lo que el cliente externo considera que está bien y lo que está mal en cuanto a la atención personal y esmerada que reciben o dejan de recibir por parte de los clientes internos de la empresa, lo que le permitirá realizar oportunamente las correcciones y mejoras para que el producto llegue a satisfacer totalmente al cliente externo.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con atenciones esmeradas, no implica que las empresas ofrezcan sus productos dentro de los términos religiosos, humanitarios o trascendentales; pues lo enfocan dentro de los términos puramente de competitividad en los negocios, tratando de que sus servicios puedan satisfacer a los clientes externos, porque de ellos depende todos lo relativo al negocio de sus servicios.

Las empresas y sus clientes internos deben esforzarse en ofrecer productos de muy buena calidad en las condiciones que los clientes externos la requieran y mirarlos con las siguientes consideraciones:

- ✓ Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa tienen su trabajo
- ✓ Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa tienen un hogar, sustento, educación y recreación.
- ✓ Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la empresa proporcionan hogar, sustento, educación y recreación a su familia.
- ✓ Gracias a lo que el cliente externo paga, la empresa en la que las personas trabajan está en el mercado

3. ¿CÓMO SUMINISTRAR PRODUCTOS O SERVICIOS EXTRAORDINARIAMENTE BUENOS?

Los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación, sólo con el suministro de excelentes productos o servicios. Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Ellos esperan que cada interacción sea un placer. Esperan que el vendedor sea amable y conecedor; que la sala de ventas, sea limpia y agradable; las facturas, legibles y exactas; los empaques, atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio, sensible y competente; la respuesta al teléfono, al segundo timbrado, sin que

se dejen llamadas en espera. Una espera de 40 minutos en la fila ante un vendedor, un atendiente de una ventanilla de cobro; se recordará por más tiempo que el buen servicio que se reciba con frecuencia, la buena publicidad establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. En síntesis, una experiencia extraordinariamente buena con los clientes, sólo se crea cuando toda interacción que tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización.

Para coordinar estos momentos de verdad, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamientos totalmente diferentes, cuando usted concentra su atención en el proceso.

3.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONES Y PROCESOS

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es el problema.
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer mi trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a que se hagan las cosas.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender mi trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a los individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar a la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se puede encontrar un mejor empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se puede mejorar el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar barreras.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas.

<ul style="list-style-type: none"> • No confiar en nadie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos estamos en esto conjuntamente.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién cometió el error? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué permitió que el error se cometiera?
<ul style="list-style-type: none"> • Corregir errores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la variación.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a la línea de fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al cliente.

4. MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

4.1. MONOPOLIO Y CULTURA BUROCRÁTICA DEL SERVICIO

Un factor importante para el funcionamiento de cualquier empresa es la calidad de sus productos y servicios. En la actualidad, ya está suficientemente demostrado por la experiencia de numerosas empresas exitosas en el mundo, que **para aumentar la productividad, la eficiencia y obtener buenos rendimientos económicos, es necesario un continuo mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.**

Por la condición de monopolio natural, el desarrollo de la calidad al interior de las empresas de servicios sanitarios no ha estado presionado por los mercados abiertos y competitivos, como ocurre en la gran mayoría de las empresas. Su desarrollo se ha producido, más bien en la obligación de suministrar un producto que desde el punto de vista físico-químico, bacteriológico y sanitario cumpla con las normas y reglamentos vigentes; así como por la exigencia de asegurar la cantidad y continuidad del suministro.

Los servicios básicos de agua potable y alcantarillado en el Ecuador tienen como característica el ser monopolios, pues en un mismo sector o ciudad no existen dos o más empresas que doten de estos servicios a la comunidad. Esto tiene como consecuencia directa que los clientes no puedan seleccionar o escoger cual sería la empresa prestataria de los servicios que se acoja a sus

requerimientos y necesidades, considerando ciertos factores que se dan en la libre competencia, como los es: calidad y cantidad del producto, precios razonables, agilidad en su gestión (menos burocracia).

La cultura burocrática clásica de la administración pública establece una relación comercial básica de funcionario a cliente. El cliente es un ser anónimo que necesita el servicio y no tiene otro proveedor, por lo tanto tiene que conformarse con la calidad del servicio que la empresa decida otorgarle, calidad que no necesariamente representa la satisfacción de sus necesidades y expectativas, toda vez que en este esquema los procesos y procedimientos para el servicio a los clientes son definidos a base del ordenamiento burocrático interno, sin considerar las necesidades y satisfacciones de los clientes.

4.2. SUPERACIÓN DEL ESCUDO MONOPÓLICO

La tecnología y la apertura de los mercados están destruyendo periódicamente la ilusión del escudo monopólico, incluso monopolios tradicionales como las telecomunicaciones y la electricidad, en aplicación de las últimas nuevas leyes dictadas en nuestro país, han sufrido un cambio dramático de su situación privilegiada como por ejemplo con la introducción al mercado de la telefonía celular. En el caso de la electricidad, se ha podido evidenciar la separación de las funciones de generación y distribución.

La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, señala que con la finalidad de atenuar las cargas económicas que soporta el Presupuesto General del Estado, se hace necesario entrar en un proceso de privatización y concesión de servicios, lo que permitirá que los ecuatorianos dispongan de una amplia cobertura con servicios de calidad óptimos. En esta misma Ley, el artículo 5 literal c) indica las áreas de aplicación y en el artículo 47 prohíben los monopolios, cuyos textos son los siguientes:

***Art. 5. AREAS DE APLICACIÓN.**

El proceso de modernización del Estado, comprende las siguientes áreas:

- a) La desmonopolización y privatización de los servicios públicos y las actividades económicas asumidas por el Estado u otras entidades del sector público.

***Art. 47. MONOPOLIOS.**

Prohíbese la existencia de monopolios en cualesquiera de sus formas y en consecuencia, se autoriza a terceros el establecimiento de actividades o la prestación de servicios de igual o similar naturaleza.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, para el caso de concesiones, licencias o permisos, éstas se podrán otorgar en condiciones de exclusividad regulada, solo por un período determinado, con la autorización, mediante Decreto ejecutivo, del Presidente de la República o del organismo caso de los gobiernos seccionales

En las empresas de servicio público el cambio y el aprendizaje tienen mucha relación con los avances tecnológicos, pero también la tienen con los cambios sociales y económicos que están revolucionando la comercialización de estos servicios. Aprendizaje y desarrollo del potencial de sus recursos humanos, así como apertura, fluidez y oportunidad de comunicación, son claves para enfrentar en mejor forma las demandas crecientes y cambiantes de sus clientes externos e internos.

4.3. LA NECESIDAD DE SUPERVIVENCIA

La excelencia en el servicio se constituye en un factor de supervivencia, porque son los clientes los que financian a la empresa a través del pago por la prestación del servicio y, de este modo permiten que ésta permanezca y se

□ Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada. Registro Oficial N° 349 del 31 de diciembre de 1993

desarrolle en el tiempo. En dicho contexto, el objetivo de la empresa debe ser el garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Para lograr la supervivencia, se requiere desarrollar al interior de las empresas una cultura organizacional por la calidad ya que cada trabajador, cualquiera que sea su nivel, contribuye mediante su trabajo a la calidad de productos y servicios. Igualmente, se deben desarrollar todos los sistemas de calidad requeridos para mantener bajo control y mejorar continuamente todos los factores que afectan la calidad (variabilidad) de los procesos productivos, técnicos, administrativos y comerciales.

4.4. NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los gerentes o presidentes de las empresas son los principales responsables de los éxitos o de los fracasos de las mismas, es por ello que los socios dirigen toda la responsabilidad y la confianza al presidente o gerente, teniendo en cuenta su capacidad y el buen desempeño como administrador capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día para la gran mayoría de las empresas, la calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos propuestos, por lo que es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización que permita tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Es importante mencionar que, para el éxito del proceso del Mejoramiento Continuo, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello, el gerente o presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de los miembros de su equipo de administración y de los jefes de los departamentos que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el gerente o presidente, tiene pensado llevar a cabo, la implantación de este proceso de mejoramiento que beneficia a

toda la empresa y además pueda proporcionar a sus empleados y trabajadores, mejores elementos para un mejor desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de los directivos.

Antes de tomar una decisión final de implantar un proceso de mejoramiento continuo, es necesario programar un estimado de los ahorros potenciales. Se inicia realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos por mala calidad, además de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción o servicio de mejor calidad va a reflejarse en la captura de una mayor porción del mercado.

Para alcanzar y lograr estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resulta insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento continuo, no sólo es necesario contar con el respaldo de la gerencia o presidencia, sino además con la participación activa de ella. El gerente o presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma, contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera general muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración de este sondeo va a ayudar a detectar como el grupo gerencial puede realizar varias interrogantes, como:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la gerencia, la calidad del trabajo?

Y muchas más. Sin embargo, pueden incluirse temas como la comunicación, la organización y la productividad, tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

5. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

Un proceso o flujo es la agrupación en serie de acciones dirigidas a conseguir un resultado particular. Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema.

*En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización. En un proceso la **calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra**. Una vez que se reconoce que el sistema crea la mayoría de problemas, se dejara de culpar a los trabajadores individuales.*

Según estudios realizados por especialistas en procesos y sistemas, el 85% de las fallas de una empresa están en el sistema y solo el 15 % están en la persona ociosa individual.

5.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio. Antes de seguir adelante, se indican algunas definiciones:

Proceso:	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrarse resultados definitivos.
-----------------	---

Proceso de Producción:	Es cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se enfoca. (Ejemplo: fabricación de computadores, preparación de alimentos para el consumo masivo de los clientes, refinación de petróleos, transformación de hierro en acero), esto no incluye los procesos de embarque y distribución.
Proceso de la Empresa:	Son todos los procesos de servicios y los que respondan a los de producción (Ejemplo de pedidos: proceso de cambio en ingeniería, de nómina, diseño de proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.
Organización:	Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de venta, etc.
Función:	Un grupo dentro de la organización funcional, funciones características serían: ventas y mercado, contabilidad, ingeniería de desarrollo, campos y garantía de calidad.
Departamento:	Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Al ampliar estas definiciones, se puede ver que casi todo lo que se hace es un proceso y que los de la empresa desempeñan un papel importante en la supervivencia económica de las empresas. Las definiciones son relativamente sencillas, pero en su mayor parte los procesos no lo son.

En todas las organizaciones existen literalmente, centenares de procesos de la empresa que se realizan diariamente, más del 80% de éstos, son repetitivos, estos procesos repetitivos (áreas administrativas, manufacturas e intermedias) pueden y deben controlarse, en gran parte, tal como se vigila la producción. En el pasado, la mayor parte de nuestra atención se dirigía al control de procesos, sólo para el área de manufactura. En la actualidad, el resultado decisivo proviene de aplicar controles de producción comprobados y técnicas de retroalimentación a todas las actividades dentro de la empresa y considerar a

toda la organización como una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales, es aquel que genera el producto que se vende al cliente. Durante la década de los años 90, se genera un cambio importante en la filosofía de la organización y la gerencia empieza a comprender que es una tarea suya, dirigir la revolución de los procesos en toda la compañía.

A continuación, presentamos una lista de procesos típicos de la empresa:

FUNCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO
Desarrollo	Desarrollo industrial Objetivo de costo Prueba de diseño Calificación de componentes Divulgación del producto Lanzamiento Diseño de sistemas
Distribución	Recepción Embarque Almacenamiento Despacho de partes Vehículos de fuerza motriz Manejo de inventarios, etc.
Personal	Beneficios Compensación Relaciones con los empleados Empleo Igualdad de oportunidades Recursos administrativos Desarrollo gerencial Servicios médicos Investigación de personal, etc.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe

incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa o departamento a mejorar en todos sus niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa, como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan mucho dinero.

Así mismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología de última generación, los más eficientes, el mejoramiento de la calidad de servicios a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano, a través de la capacitación continua y la inversión en la investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías de punta.

Cuando no se observa la totalidad del proceso, lo que se tiene es un grupo de pequeñas empresas que se evalúan con base en objetivos que no están sintonizados con las necesidades totales de la compañía. Esto conduce a la sub optimización.

A pesar de casos como éstos, una organización funcional tiene muchos beneficios y existe una estrategia disponible para aprovechar al máximo su efectividad, así como para garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio para la empresa. Lo que debemos hacer es dejar de pensar en la organización funcional y empezar a observar el proceso que se está tratando de mejorar. El MPE garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos, medios, personas, equipo, tiempo, capital e inventario.

6. MANEJO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Los procesos de la empresa deben ser manejados en forma controlada. En varias organizaciones modernas, existen muchos grupos individuales que realizan una buena labor, éstos hacen su propio trabajo muy interesados en satisfacer o sobrepasar sus propios niveles, pero sin comprender ni preocuparse por aquella forma, en la cual, sus actividades afectan a otras

personas que están haciendo y en la forma como se los evalúa. Esta situación hace que se genere una sub optimización en el lugar de trabajo.

6.1. ¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)?

El MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados administrativos, al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos, reciban productos sorprendentemente buenos.

El MPE busca y garantiza que la organización tenga procesos que:

- ✓ Eliminen los errores.
- ✓ Minimicen las demoras.
- ✓ Maximicen el uso de los activos.
- ✓ Promuevan el entendimiento.
- ✓ Sean fáciles de emplear.
- ✓ Sean amistosos con el cliente.
- ✓ Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- ✓ Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- ✓ Reduzcan el exceso de personal.

6.2. OBJETIVOS IMPORTANTES DEL MPE

- ✓ Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- ✓ Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- ✓ Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- ✓ Tienen a alguien responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- ✓ Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- ✓ Tienen interacciones y responsabilidades internos bien definidos.
- ✓ Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- ✓ Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- ✓ Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- ✓ Tienen tiempo de ciclos conocidos.
- ✓ Han formalizado procedimientos de cambio.
- ✓ Saben cuan buenos pueden llegar a ser.

6.3. ¿POR QUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA?

Dedicar un mejor esfuerzo al mejoramiento de sus procesos durante estos últimos años es un factor de gran importancia para ser competitivos en el presente siglo. El centrarse en el MPE le es de utilidad a la empresa de varias formas.

- ✓ Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- ✓ Permite a la empresa predecir y controlar el cambio.
- ✓ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- ✓ Suministra los medios para realizar en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- ✓ Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- ✓ Ofrece una visión sistemática de las actividades de la empresa.

- ✓ Mantiene a la compañía centrada en el proceso.
- ✓ Previene posibles errores.
- ✓ Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- ✓ Suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio).
- ✓ Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- ✓ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- ✓ Ofrece una visión de lo buena que podrá ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- ✓ Suministra un método para mejorar la organización, a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Los procesos no regulados cambiarán, pero ese cambio se realizará para conveniencia de las personas participantes en el proceso más que para el mejor interés de la organización o del cliente. La comodidad y el control, en vez de la efectividad y la toma de riesgos prudentes, se convierten en norma.

6.4. FASES DEL MPE

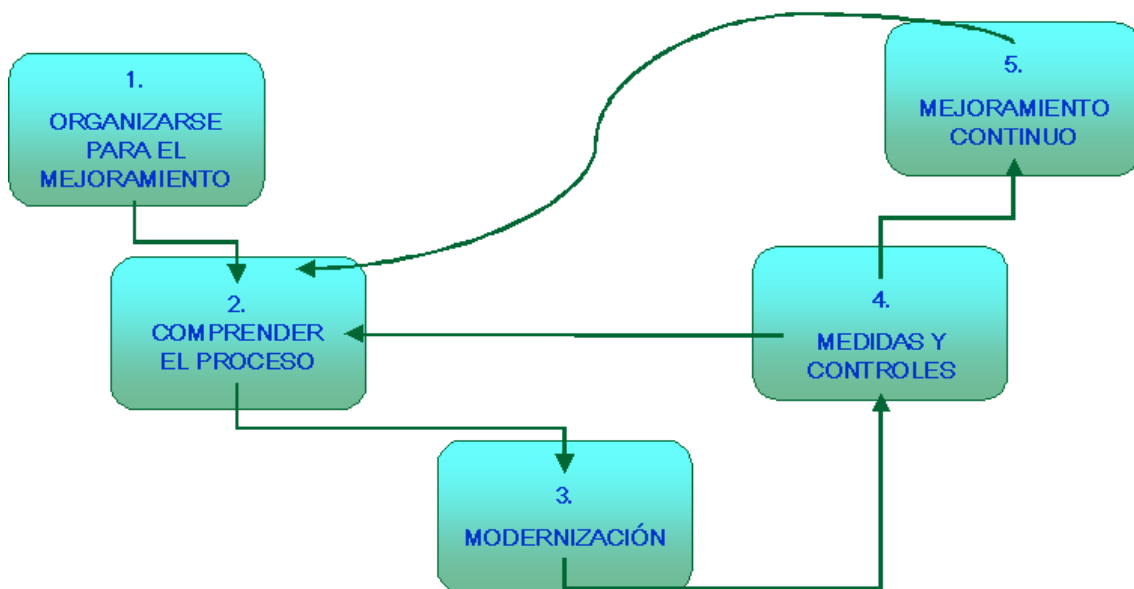
FASE I	ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO
Objetivo	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el MPE. 2. Nombrar un campeón del MPE. 3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos. 4. Desarrollar un modelo de mejoramiento. 5. Comunicar las metas a los empleados. 6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente. 7. Seleccionar los procesos críticos. 8. Nombrar responsables del proceso. 9. Seleccionar a los miembros del MPE.
FASE II	COMPRENSIÓN DEL PROCESO
Objetivo	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance y misión del proceso. 2. Definir los límites del proceso. 3. Proporcionar entrenamiento al equipo. 4. Desarrollar una visión general del proceso. 5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa y las expectativas del proceso. 6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso. 7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor. 8. Realizar los repasos del proceso. 9. Solucionar diferencias. 10. Actualizar la documentación del proceso.
FASE III	MODERNIZACIÓN

Objetivo	Mejorar la eficacia, efectividad, adaptabilidad del proceso de la empresa.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar entrenamiento al equipo. 2. Identificar oportunidades de mejoramiento: errores y repetición del trabajo, alto costo, mala calidad, demoras prolongadas, acumulación. 3. Eliminar la burocracia. 4. Eliminar las actividades sin valor agregado. 5. Simplificar el proceso. 6. Reducir el tiempo del proceso. 7. Eliminar los errores del proceso. 8. Eficiencia en el uso de los equipos. 9. Estandarización. 10. Auto motivación. 11. Documentar el proceso. 12. Seleccionar a los empleados. 13. Entrenar a los empleados.
FASE IV	MEDICIONES Y CONTROLES
Objetivo	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso. 2. Establecer un sistema de retroalimentación. 3. Realizar periódicamente la auditoría de proceso. 4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.
FASE V	MEJORAMIENTO CONTINUO
Objetivo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso. 2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación. 3. Definir y eliminar los problemas del proceso. 4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes. 5. Benchmark el proceso. 6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.
--------------------	--

LAS 5 FASES DEL MPE



Para mejorar los procesos de la empresa se debe:

- ✓ Obtener apoyo gerencial.
- ✓ Tener un compromiso a largo plazo.
- ✓ Emplear una metodología disciplinada.
- ✓ Asignar responsables del proceso.
- ✓ Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.
- ✓ Centrarse en el proceso.

El MPE es un enfoque orientado a la prevención para manejar la empresa. La solución de los problemas logra que las cosas funcionen mejor, pero no genera un cambio cultural a largo plazo. Para lograrlo, deben cambiarse los procesos que permiten en primera instancia la ocurrencia de errores.

7. ACTIVIDADES BÁSICAS PARA APLICAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento, puestos en práctica en diversas compañías de los EE.UU., según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda la empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

7.1 Compromiso de Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por se cada día mejor.

7.2 Consejo Directivo del Mejoramiento:

Éste se constituye por un grupo de directivos ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo o de servicio y buscarán adaptarlo a las necesidades de las empresas.

7.3 Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es el conjunto de personas responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la empresa y las técnicas de mejoramiento a aplicarse.

7.4 Participación de los Empleados

Una vez que el equipo de administradores, esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo, el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es el responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando técnicas que él aprendió.

7.5 Participación Individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los empleados, los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

7.6 Equipo de Mejoramiento de los Sistemas (Equipos de Control de los Procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello, se elaboran diagramas de flujo de procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso, se debe contar con una sola persona responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7.7 Actividades con Participación de los Proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

7.8 Aseguramiento de la Calidad

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos o servicios, deben orientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así contribuir a evitar que se presenten problemas.

7.9 Planes de Calidad a Corto y Estrategias de Calidad a Largo Plazo

Cada empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, después de asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

7.10 Sistema de Reconocimiento

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello, existen dos formas de reforzar la aplicación de los cambios deseados; castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo o premiar a todos los individuos o grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

8. POLÍTICA DE CALIDAD

La base del éxito del proceso de mejoramiento continuo es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados, así como también de los productos o servicios

que sean brindados a los clientes. Dicha política de calidad requiere de la debida autorización del gerente general o presidente de la empresa.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o de los servicios que ofrece la empresa. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes y, de esta manera, ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

8.1. DIRECTRICES, POLÍTICAS Y SONDEOS DE LA EMPRESA

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo. La labor del gerente es dar a conocer y comunicar por escrito, las directrices debidas de manera clara y precisa; y señalar la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos, con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la empresa. En ocasiones, el mejoramiento de la calidad, requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego que la empresa adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender en un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mejor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo, deben cubrir los siguientes aspectos:

- ✓ Satisfacción general con la empresa.
- ✓ El puesto en sí.
- ✓ La administración.
- ✓ Las oportunidades de ascenso.
- ✓ El salario.
- ✓ Asesoramiento y evaluación.
- ✓ Productividad y calidad.
- ✓ Desarrollo profesional.
- ✓ Atención a los problemas personales.
- ✓ Prestaciones de la empresa.
- ✓ Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo, mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a los directivos.

Para ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada gerente debe organizar una sesión de retroalimentación con sus subordinados, para presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de real importancia, ya que:

- ✓ Los empleados ponen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la empresa.

- ✓ Brindan a los gerentes la oportunidad de que puedan examinar los aspectos más importantes para su personal.
- ✓ Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- ✓ Permiten demostrar la seriedad de la gerencia con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- ✓ Permiten al equipo desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo, bien analizado y aplicable y que, a su vez, pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego escoger a la persona indicada, quien será la responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo de Mejoramiento. Para el cumplimiento de esta fase, se requiere de una reunión con los máximos directivos y líderes sindicales para discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a seguir. El equipo ejecutivo seleccionado para el mejoramiento será el responsable de la revisión y de la aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y aprobar cualquier gasto financiero, que sea necesario y/o mano de obra. La celebración interrumpida de las sesiones del equipo será la muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento continuo.

La misión del Consejo Directivo va a consistir específicamente en el diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos o de capacitación; medir el progreso y ayudar a su implantación, garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la empresa.

Las funciones de la empresa deben estar representadas en el consejo, puesto que cada función posee puntos de contacto claves dentro de la organización, que van a afectar a la productividad y la calidad de otras áreas.

Los miembros de grupo representan funciones ante el Consejo Directivo de Mejoramiento y deben contar con la autoridad suficiente para dirigir en la función que representan.

Fungen como eje de todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento.

Son coordinadores de actividades, comunicadores de la situación que produce el desarrollo del proceso y medidores de su progreso.

Es recomendable que el Consejo Directivo sea bastante numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales.

8.2. ¿QUÉ SE CONSIGUE CON EL MEJORAMIENTO CONTINUO?

En los últimos años ha surgido una nueva realidad gerencial. Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto como avanzan, mano a mano, el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. Simultáneamente, estas empresas han descubierto que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso. Esta condición es válida para las operaciones que tienen o no que ver con la manufactura.

En el campo de la manufactura, el mejoramiento puede tomar muchas formas: nueva tecnología, mejores interrelaciones cliente – proveedor, uso de controles estadísticos, etc. El mejoramiento en las áreas administrativas y en las industrias de servicios se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos. Deben eliminarse las barreras que interrumpen el

flujo de trabajo y los procesos pueden modernizarse para reducir los desperdicios y disminuir los costos; la mejor manera de hacerlo, es mediante la aplicación de la herramienta denominada Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE), es decir, Mejoramiento Continuo. El mejoramiento de los procesos de la empresa es fundamental, por cuanto los gastos indirectos, con frecuencia, representan del 30 al 50% de los costos de la industria manufacturera y más del 80% de los costos de una organización de servicios.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones empresariales necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo, ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos respecto al mejoramiento continuo y por diversos tratadistas de este tema; pero, a pesar de su reciente natalidad, en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso; existen procesos altamente complejos que involucran a miles de personas, por ejemplo, elegir presidente de cualquier país y procesos muy sencillos que solamente requieren segundos de tiempo, por ejemplo, votar o sufragar. Debido a estas diferencias tenemos necesidad de establecer una jerarquía del proceso.

La base del éxito del proceso continuo es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad que defina con precisión lo esperado para los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de los integrantes de la empresa, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa; así, es necesario establecer claramente los estándares de calidad. Para que tenga efecto la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes y, de esta manera, ofrecer los excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o

exceder las expectativas. La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel están comprometidos con los objetivos empresariales.

9. HERRAMIENTAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Para que este proceso de mejoramiento, logre su objetivo se debe utilizar todas las herramientas disponibles, como la calidad total que, para que alcance su plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores que permite tener una población laboral más predispuesta con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura, en caso de productos y poder enmendar errores.

La reingeniería, junto con la calidad total, pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en la actualidad, es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que engloba a todas las actividades y realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. La transformación de las empresas y la globalización de las economías han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos latinoamericanos.

Explicar como analizar el hecho de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la calidad total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada. Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la

incorporación del concepto de calidad total?, ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de globalización?

Se ha definido al mejoramiento del personal, como una forma de lograr la calidad total y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vía de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado. Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total y ser en consecuencia, más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico y del proceso.

La clave del éxito es la calidad total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales políticos y socioeconómicos en general. A ello, se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y preactivo. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone la empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que los tienen en menor medida, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de estas últimas.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las empresas de reciente creación o en las antiguas y, en general, en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito, nos hace pensar en la idea “excelencia” o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización. El país vecino Colombia, está experimentando cambios de la calidad total; pero aún existen algunas otras empresas que no muestran estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras empresas fueron ya absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas o quebrar. La calidad de los

productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el buen desempeño de los trabajadores y la calidad del servicio, son puntos primordiales en la tenaz lucha para desarrollar empresas en los actuales tiempos.

Con la aplicación de esta herramienta de mejoramiento continuo que en la actualidad es fundamental para todas las empresas se consigue renovar los procesos administrativos que ellas realizan, lo cual permite que éstas estén en constante actualización, además permite que estas organizaciones que la aplican, sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado, para la aplicación del mejoramiento continuo, es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman y también los empleados deben estar compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha y valiosa información para llevar a cabo y en forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente. Se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado; y, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una empresa cualquiera que sea la actividad que realiza si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "Planificación Estratégica".

La función de la Planificación Estratégica es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a

maximizar la eficiencia global, para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la interna y la externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación, al hablar de la competitividad interna nos viene a la mente la idea de que la empresa de competir contra sí misma, como su expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema de empresas (proveedores, proceso productivo, personal, clientes y servicios).

La filosofía “Justo a Tiempo” se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y, por supuesto, en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como una fuerte orientación a sus tareas o involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma, se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mejor servicio, mayores ventas y, muy probablemente, mayores utilidades.

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, y permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos,

lo cual es imprescindible para toda empresa. Toda empresa que desee sobrevivir en este mercado globalizado, debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen; es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo. Así pues, tenemos el mejoramiento continuo como una realidad en nuestros días y que es ya prácticamente imprescindible en cualquier tipo de organización privada, pública o sin ánimo de lucro, pues lo que está en juego es la calidad misma con miras a la máxima satisfacción del cliente, quien es el que manda, pero en la empresa como tal, el que manda es el gerente y si éste no lo hace teniendo en cuenta el ambiente corporativo, el que se encuentra en muy poco tiempo, sino al instante se verá envuelto en un gran problema que se degenerará en la muy posible extinción de su empresa, por eso, hay que tener presente que “gerente que se duerme, se lo lleva la corriente” y en las manos de cada dirigente están las herramientas para evitar una calamidad y en cambio, el mantenerse en la lucha frente a las otras empresas que son conscientes de la competitividad global, del Benchmarking, de la calidad total, de la reingeniería, del enfoque justo a tiempo, y de operaciones sincronizadas y de que éstas se encaminan a un solo fin que a todos beneficia; el mejoramiento continuo.

10. FASES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Para aplicar el Mejoramiento continuo se deben seguir las siguientes fases:

FASE UNO: Selección de los problemas.

Consiste en identificar los problemas de calidad y productividad de la unidad, esto permite escoger el O los problemas principales y seleccionar oportunidades de mejora mediante la precisión de las desviaciones de una norma requerida, para buscar la mejor alternativa de solución enfocando la atención del equipo de trabajo en ese objetivo.

SEGUNDA FASE: Subdivisión del problema.

Una vez escogido el problema se debe analizar los posibles sub problemas o causas síntomas que lo generan, de manera que se cuantifique el impacto de cada sub problema y se establece la prioridad de atención a la búsqueda de solución para cada uno.

Es importante considerar una matriz de causa efecto y el gráfico de Pareto.

TERCERA FASE: Análisis de causas raíces específicas

Aquí se identifica las causas origen específicas del problema en cuestión, que son aquellas cuya eliminación garantizara que el problema ya no ocurra; desde luego es necesario ubicar la causa principal y que esta contribuya a generar por lo menos el 80% del problema.

CUARTA FASE: Diseño y programación de soluciones

Una vez identificadas las causas, con todas sus características, será más fácil precisar las soluciones, las mismas que usualmente pueden ser muy obvias.

Se sugiere que para cada causa raíz seleccionada se elabore la lista de las posibles soluciones y en base a ellas se aplica una jerarquización tomando como parámetros: la factibilidad el impacto el costo, etc.. Finalmente se programa la implantación de la solución estableciendo que hacer, por que hacerlo, cuando hacerlo, donde debe hacerse, quien se encargara de su ejecución, y finalmente elaborar un programa de implementación.

QUINTA FASE: Establecer el nivel de desempeño exigido

Esto equivale a fijar las metas de mejoramiento pero no necesariamente en términos cuantitativos, si no más bien bajo criterios de calidad, de manera que la meta pone bajo control al proceso, ya sea por que las metas corresponden a la satisfacción de las expectativas del cliente, los requerimientos sobre valores, políticas y objetivos empresariales determinados por la gerencia y, la situación de los competidores.

SEXTA FASE: Implantación de soluciones

Cuando se implantan las soluciones se busca que sean asimiladas por los equipos de trabajo y utilizadas en la rutina diaria; necesariamente se debe probar la efectividad de la solución y determinar si se requiere ajustes necesarios para llegar a la solución definitiva.

En esta fase se utilizan indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de la solución.

SEPTIMA FASE: Establecimiento de acciones de garantía.

Al concluir la fase anterior el proceso debe alcanzar un nuevo nivel de desempeño superior al que tubo inicialmente; esta es una señal de garantía de que las acciones implementadas tienen un efecto de calidad en la mejora del proceso.

En términos generales se debe buscar mantener la permanencia de este nuevo nivel de desempeño, para lo cual se pueden aplicar las siguientes acciones de mantenimiento:

- ✓ Normalización de procedimientos, métodos o practicas.
- ✓ Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y practicas implantadas.
- ✓ Incorporación y mantenimiento de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- ✓ Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los factores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipario.

Definiciones Básicas

Diagnostico Estratégico: Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas: Actividades y atributos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Eventos, Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar al desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, Hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Filosofía Empresarial: Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización, es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus áreas y factores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente en donde, quiere que su empresa o área, este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedores y motivantes de tal manera que estimule o promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Objetivos Globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área del negocio.

Factores Claves del Éxito: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los factores claves del éxito son aquellos áreas en las cuales “las cosas tienen que hacerse correctamente” como condición para que el negocio logre sus objetivos y por tanto alcance la visión corporativa.

Acciones Básicas: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los factores claves de

éxito. Las acciones básicas son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los factores claves de éxito.

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para comentar las acciones básicas en un plan operativo que permita su monitoria y seguimiento.

—

Monitoría Estratégica: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso y hacer los ajustes necesarios oportunamente.

Índice del desempeño esperado: Es la meta que se espera lograr en la ejecución de la acción. Esta puede ser de tiempo o cuantitativo.

Índice de desempeño alcanzado: Logro alcanzarlo en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativo.

Índice de Gestión: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMAAP-Q

La formulación de planes y control del buen desempeño de los sistemas organizacionales para lograr que la EMAAP-Q obtenga la mas alta tecnología en todos sus campos, en función de las necesidades del cliente tanto interno como externo las realiza las realiza la Gerencia de Desarrollo Institucional; siendo la Planeación Estratégica uno de los elementos esenciales para llevar a cabo la gestión de la empresa. Da lugar al establecimiento de la misión, visión y de los objetivos a corto, mediano y largo plazo y al diseño de estrategias claves con sus planes de acción descritos. Un programa efectivo debe contener una visión, una misión clara del futuro, un plan bien concebido y real que describa los pasos a seguir hoy y en los años venideros.

Un Plan Estratégico es una herramienta que sirve para desarrollar y llevar a cabo ideas y acciones en equipo que faciliten la obtención de resultados coherentes con los objetivos definidos por lo que la EMAAP-Q consiente de la situación adopta como su principal herramienta de gestión este Plan Estratégico, que le ha permitido mejorar cada vez mas los servicios que ofrece optimizando sus recursos para atender en forma eficiente a todos sus clientes.

2.1. LA EMPRESA DEBE TENER MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD

Toda empresa, entendida como un conjunto de acciones para lograr algo, debe tener definida su razón de ser, su papel en el medio en que se desenvuelve. Esta orientación se llama misión. Sin una misión la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias. La falta de orientación puede llevar fácilmente a que una empresa no pueda tener continuidad, sin parámetros para que sus clientes acudan a ella.

Para la supervivencia y continuidad de la empresa, la misión debe estar orientada hacia los clientes, pues el papel fundamental de una organización es servir a la sociedad. La misión es el papel a largo plazo que tiene la entidad respecto a sus clientes, en el medio en que se desenvuelven. Debe establecerse “algo” que la empresa hace y la sociedad necesita. No hay que contentarse con poseer una misión definida, esta debe ser real, diseminarse en toda la organización y debe evaluar periódicamente si se aplica y orienta las actividades. Se debe buscar por todos los medios que se viva la misión entre los colaboradores. La misión es también un documento público que debe circular entre clientes, proveedores, distribuidores y toda la entidad relacionada, así sabrán que esperar de su empresa.

Para que haya un clima de confianza hacia la organización y de esta hacia sus colaboradores, debe estar clara la misión. Se requiere que todos los departamentos participen en identificar y proponer su misión y objetivos.

Misión de la EMAAP-Q

“Contribuir al bienestar ciudadano del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la prestación de servicio de Agua Potable y Alcantarillado de calidad, con el concurso de personal permanentemente comprometido con los intereses comunitarios, mejorar la calidad de vida de la población del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial, manteniendo continuidad y alta calidad del producto y de los servicios, preservando el medio ambiente”

Visión de la EMAAP-Q

Una población del Distrito Metropolitano de Quito con disponibilidad permanente de agua potable de la mejor calidad y con sistemas de alcantarillado que permitan adecuados niveles de evacuación, aún en condiciones climáticas severas. En el marco de esta visión se espera que la gestión de EMAAP-Q, responda a los intereses permanentes de la ciudadanía en una sociedad que respeta sus derechos y el medio ambiente en el que se desarrolla su vida.

Esta visión se sustentará en el desarrollo de las siguientes capacidades: satisfacción de nuestros clientes, tecnología de punta, personal capacitado y comprometido, alta eficiencia y autosuficiencia financiera preservación del medio ambiente. <http://www.emaapq.com.ec/qsomos.html>

Política de Calidad

“Trabajamos para proveer un servicio de agua potable que contribuya a elevar la calidad de vida y merecer la confianza de la población del Distrito Metropolitano de Quito”.

2.2. COMPROMISO DE LA EMPRESA Y DERECHOS CIUDADANOS

- ✓ Gestión Transparente
- ✓ Participación solidaria
- ✓ Salud Ciudadana
- ✓ Ciudadanía Informada
- ✓ Opción Preferencial por la tercera edad y discapacitados

2.3. ESTÁNDARES DE CALIDAD SEGÚN ENFOQUE FUNCIONAL DE GESTIÓN

Las empresas prestadoras de servicios deben cuidar que sus productos tengan acogida positiva y una alta satisfacción para cubrir sus necesidades. Su gestión estará enfocada en brindar servicios excelentes tales que le permita desarrollarse y mantenerse como líderes en la actividad en que ofrecen sus productos, los cuales deberán ser ofertados a sus clientes considerando los siguientes estándares:

- 2.3.1 Cobertura
- 2.3.2 Calidad
- 2.3.3 Cantidad
- 2.3.4 Continuidad
- 2.3.5 Costo

A continuación se describe cada uno de ellos.

2.3.1. COBERTURA

Es necesario que las empresas prestadoras de servicio realicen un estudio el cual le permita disponer de la información básica relacionada con la población, en la que se pueda establecer la demanda actual y futura, determinando las zonas de cobertura de los servicios, aquellas en las que no puede ofrecer los servicios y aquellas que potencialmente demandarán de los servicios a corto, mediano y largo plazo.

Esta información permitirá a las empresas realizar la planificación de sus inversiones, con la finalidad de realizar las acciones necesarias para ampliar su cobertura, considerando prioridades tales como:

- ✓ Mayor asentamiento poblacional
- ✓ Nivel socioeconómico
- ✓ Factibilidad de implantar los servicios
- ✓ Retorno de la inversión

Las empresas que tienen éxito en sus gestiones son aquellas que ofrecen una amplia cobertura en la prestación de sus servicios. Como ejemplo se puede citar la compañía Coca Cola, la misma que en el ámbito mundial tiene una amplia cobertura. Su plan de comercialización contempla el establecimiento y funcionamiento de productoras y distribuidoras de sus productos en varios países y ciudades.

2.3.2 CALIDAD

La calidad debe convertirse en a la nueva forma de ver la vida. Ya no podemos darnos el lujo de vivir en errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños con trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o ninguno, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento.

Todas las empresas que mejoran la calidad, han experimentado que reduce los costos, bajan los precios, se posiciona el servicio, se mantiene en el negocio y proporciona más empleos. A continuación se realizará una breve explicación de cada uno de ellos.

- a) **Reduce los costos:** Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores, menos problemas y como consecuencia un mejor aprovechamiento de los equipos, insumos, instalaciones y de las personas.
- b) **Baja los precios:** A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de desperdicio y problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y su menor precio.
- c) **Posiciona el servicio:** Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad de marketing, se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.
- d) **Mantiene el negocio:** Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.
- e) **Proporciona más empleos:** Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar más empleos.

2.3.3 CANTIDAD

La cantidad de los productos que son comercializados por las empresas hacia los clientes debe ser proporcionada a los clientes en tal proporción que satisfaga sus necesidades, pues al ser ofertado en cantidades pequeñas o mínimas, los demandantes de los servicios se verán obligados a buscar otra empresa que les ofrezca en las cantidades en que desean o posiblemente busquen un reemplazo o complemento en la competencia del mercado de servicios.

Existen algunos servicios que hasta cierto punto son monopolios, como por ejemplo, en nuestro país y en varias ciudades existe una sola empresa que oferta los servicios de agua potable y alcantarillado. En este caso los clientes tienen que abastecerse del servicio en las cantidades en que estas empresas puedan otorgarlo y no tienen la posibilidad de obtener agua potable y alcantarillado a otra empresa. En el mejor de los casos puede la población autoabastecerse en las cantidades que las siguientes formas le permitan:

- a) Con la compra de agua potable a tanqueros en la cantidad, calidad, continuidad y costo que los repartidores puedan ofrecerla. No garantiza que este servicio y producto sean entregados en muy buena calidad que ofrezca total satisfacción.
- b) Mediante pozo de agua cruda (sin sistema de bombeo y tratamiento) cuyo costo es bajo y no ofrece una calidad adecuada para consumo humano directo, pues se corre el riesgo de contraer enfermedades al tener contacto directo con el medio ambiente así como también estar almacenado un largo tiempo.
- c) A través del uso directo o llevando el agua cruda desde vertientes naturales hasta la vivienda. Esta forma al igual que la de pozo de agua tiene similitud en cuanto a costo y calidad, pues en ninguno de estos casos se trata de agua potable.

2.3.4 CONTINUIDAD

Toda empresa de servicios debe tener como uno de sus objetivos ofrecer sus productos a los clientes con una frecuencia y continuidad tal que le garantice que a todo instante va a poder disponer del servicio. El desprestigio de una empresa de servicios tiene su origen por parte de los mismos clientes, quienes reclaman y protestan en el momento en que los servicios son utilizados en una forma irregular, es decir no pueden acceder a los servicios en el instante en que lo requieren.

Las empresas deben tener un plan de acción para suplir aquellas emergencias que realmente puedan cubrirlas y ofrecer a los clientes sus servicios en la continuidad mínima que satisfaga sus necesidades; sin embargo habrá ciertas situaciones en las que no podrán solucionar sus problemas, como por ejemplo, si se trata de una empresa de servicios que comercializa combustibles, está en peligro de que por causas de fuerza mayor su proveedor no pueda entregarle el producto en un determinado tiempo, en el cual posiblemente se agoten sus reservas y realmente no tenga que poder comercializar.

2.3.5 COSTO

Los productos que ofrecen las empresas a sus clientes deben tener un costo adecuado tal que puedan acceder los clientes así como también que le permita a la empresa recuperar su inversión, obtener rentabilidad para mejorar sus servicios y mantenerse con vida en la competencia.

Existen varios factores positivos y negativos que son determinantes para el establecimiento de los costos de los servicios en las empresas. Los positivos disminuyen los costos y los negativos aumentan los costos. Entre los factores positivos podemos señalar los siguientes:

- ✓ El establecimiento de modelos (administrativos, técnicos, comerciales) que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios.
- ✓ Disponer de personal altamente capacitado y motivado.

- ✓ Otorgar trato personalizado y directo a los clientes con la finalidad de superar sus problemas.
- ✓ Tener amplia cobertura, calidad, continuidad y cantidad que permita que los clientes adquierir sus servicios.

Los factores negativos son la ausencia o mala aplicación de los factores positivos.

3. FACTORES DE VALORACIÓN DEL CLIENTE

1. Cliente atendido

Capacidad con la EMAAP-Q responde a:

- ✓ Solicitudes de clientes
- ✓ Reclamos
- ✓ Sistemas de medición y facturación

2. Cobertura

Capacidad para responder con sus servicios al crecimiento de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

3. Calidad

Capacidad con que cuenta para adecuarse a estándares, normas, requisitos para mantener certificaciones internacionales de calidad.

4. Cantidad

Capacidad para entregar un flujo de agua y sistemas de alcantarillado óptimos.

5. Continuidad

Capacidad para tener permanencia en los servicios que presta

6. Costo

Capacidad para generar eficiencia, transmitirla a sus costos y a los precios pagados por sus usuarios.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Cubrir los requerimientos de agua potable en un 95% y en un 90% en la provisión de sistemas de alcantarillado, para el área factible del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).
2. Lograr la certificación del 98% del agua producida.
3. El 30% adicional de cauces y ríos que alimentan el sistema de capacitación de agua, contarán con procesos de protección permanentes.
4. Reducir el nivel de reclamos justificados a un 1% y facturar sobre una base de medición real en el 98% de los casos.

5. ENFOQUE HACIA LOS PROCESOS

Procesos Operativos:

- ✓ Agua Potable,
- ✓ Alcantarillado,
- ✓ Facturación y Cobro

Procesos de Apoyo:

- ✓ Inversiones,
- ✓ Tecnología,
- ✓ Gestión de Recursos Humanos,
- ✓ Gestión Financiera,
- ✓ Atención al Cliente,
- ✓ Administración General.

Procesos de Desarrollo y Mejoramiento Continuo:

- ✓ Planeación Estratégica y Operativa
- ✓ Control de Gestión y Resultados
- ✓ Gestión Gerencial

6. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Misión del Departamento de Contabilidad

“Analizar, procesar y entregar con oportunidad y credibilidad la información financiera de manera consolidada para la toma de decisiones, a través de sus unidades de apoyo, con personal comprometido con su labor y mística de trabajo”

Visión del Departamento de Contabilidad

Ser un departamento de apoyo, que brinde credibilidad y confianza en la entrega de información financiera a la Gerencia Financiera. En el marco de esta visión se espera que la gestión de la Gerencia Financiera, responda a los intereses permanentes de la EMAAP-Quito.

Análisis Foda

FORTALEZAS (Interno)

- ✓ Personal capacitado y comprometido
- ✓ Integración de su equipo de trabajo
- ✓ Recursos tecnológicos.

DEBILIDADES (Interno)

- ✓ Retroalimentación de información oportuna.
- ✓ Incumplimiento de los cronogramas de capacitación.

OPORTUNIDADES (Externo)

- ✓ Apoyo gerencial (Financiera).
- ✓ Apoyo de la unidad de Desarrollo de Sistemas.
- ✓ Procesos de gestión financiera establecidos.

AMENAZAS (Externo)

- ✓ Falta de integración informática (Módulos).
- ✓ Falta de definición en la estabilidad del personal a contrato.
- ✓ Falta de información del programa de capacitación EMAAP-Q.

7. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Para efectuar el análisis situacional nos corresponde determinar los factores que tienen influencia en la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q, tanto los que facilitan (OPORTUNIDADES) o restringen (AMENAZAS) el normal cumplimiento de los fines y de las funciones de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad.

En la situación interna se establecieron tanto las FORTALEZAS como las DEBILIDADES de la Unidad, orientando el estudio a su estructura, procedimientos y control de su gestión.

Complementariamente se establecieron aspectos importantes externos que determinan Oportunidades y Amenazas del entorno, con lo cual se obtuvo una fotografía de la realidad actual.

7.1 ANÁLISIS MICRO INTERNO (Fortalezas – Debilidades)

De la información proporcionada por el nivel directivo se desprende que las fortalezas y debilidades fueron extraídas con la metodología de lluvia de ideas, es decir que la información fue identificada a través de la participación activa de los empleados de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q, lo que ayudó a categorizar las fortalezas y las debilidades empresariales.

FORTALEZAS:

- ✓ El plan de cuentas de cada proyecto, esta adaptado a las categorías de inversión correspondientes, bajo los grupos de activos fijos y cargos diferidos.
- ✓ La información financiera proporcionada por la unidad, es muy aceptada por los ejecutores de los proyectos por su calidad y precisión.
- ✓ La contabilidad de los proyectos es independiente a las unidades ejecutoras
- ✓ La comunicación entre el personal de la Unidad es excelente
- ✓ Se practica el trabajo en equipo.
- ✓ El personal que conforma la Unidad tiene educación superior
- ✓ La empresa cuenta con la certificación ISO 9000 que asegura la calidad del servicio y sus procedimientos.
- ✓ Los empleados se sienten respaldados por una gran empresa que les da muchos beneficios y buenos salarios.

DEBILIDADES:

- ✓ No se cumplen los cronogramas de capacitación para el personal
- ✓ Incumplimiento del personal de las unidades que conforman el departamento de contabilidad, respecto a la entrega de información sobre las inversiones realizadas con cargo al proyecto.
- ✓ Falta de un software que integre al sistema y extraiga la información necesaria para entregar a los gerentes y a las unidades ejecutoras y a los prestatarios

7.2 ANÁLISIS MACRO EXTERNO (Oportunidades – Amenazas)

En el análisis macro, se describen los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrán tener alguna relación con la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad.

OPORTUNIDADES:

- ✓ La firma de un nuevo Convenio de Préstamo con el BID, para la Fase II del Programa de Saneamiento Ambiental.
- ✓ La firma de Contrato de Préstamo con la CAF.
- ✓ Buenas relaciones con los prestatarios.
- ✓ Mejorar los ingresos de la empresa, a través de nuevos proyectos.
- ✓ La empresa constantemente actualiza la tecnología para un mejor desempeño de las funciones.

AMENAZAS:

- ✓ Las Unidades ejecutoras, cometen errores al momento de designar una categoría de inversión a los gastos.
- ✓ Las unidades ejecutoras no coordinan con anticipación el pago de gastos
- ✓ Falta de personal
- ✓ Falta de inducción del personal de la Unidades ejecutoras, con respecto al manejo de los presupuestos aprobados por el prestatario.

- ✓ Burocracia y retraso de papeles por parte del Ministerio de Finanzas y el SRI.

7.3 ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Para elaborar el análisis FODA se realizaron las siguientes fases:

- ✓ Hoja de trabajo ponderada
- ✓ Matrices de Aprovechabilidad y de Vulnerabilidad, como resultados del FODA.

7.4 HOJA DE TRABAJO PONDERADA

Este documento sirve de base para la información ya obtenida anteriormente, a través de entrevistas u observaciones de campo.

Para el análisis ponderado se tomó en cuenta lo siguiente:

CALIFICACIÓN DE IMPACTO			SIMBOLOGÍA	
A	5	ALTO	F	Fortalezas
M	3	MEDIO	O	Oportunidades
B	1	BAJO	D	Debilidades
			A	Amenazas

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos de las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, que muestran la determinación de estrategias generales ofensivas y defensivas, así como sus prioridades de acción o lineamientos, que nos permiten proponer el modelo de gestión para la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q.

HOJA DE TRABAJO PONDERADA

Actividad o Atributo		Clasificación				Impacto		
		F	O	D	A	A	M	B
1	El plan de cuentas de cada proyecto, esta adaptado a las categorías de inversión correspondientes, bajo los grupos de activos fijos y cargos diferidos.	X				X		
2	La información financiera proporcionada por la unidad, es muy aceptada por los ejecutores de los proyectos por su calidad y precisión.	X					X	
3	La contabilidad de los proyectos es independiente a las unidades ejecutoras	X				X		
4	La comunicación entre el personal de la Unidad es excelente	X				X		
5	Se practica el trabajo en equipo.	X				X		
6	El personal que conforma la Unidad tiene educación superior	X				X		
7	La empresa cuenta con la certificación ISO 9000 que asegura la calidad del servicio y sus procedimientos.	X				X		
8	Los empleados se sienten respaldados por una gran empresa que les da muchos beneficios y buenos salarios.	X				X		
9	No se cumplen los cronogramas de capacitación para el personal			X				X
10	Incumplimiento del personal de las unidades que conforman el departamento de contabilidad, respecto a la entrega de información sobre las inversiones realizadas con cargo al proyecto.			X		X		
11	Falta de un software que integre al sistema y extraiga la información necesaria para entregar a los gerentes y a las unidades ejecutoras y a los prestatarios			X		X		
Actividad o Atributo		Clasificación				Impacto		
		F	O	D	A	A	M	B
12	Firma, nuevo Convenio de Préstamo con el BID, Fase II del Programa de Saneamiento Ambiental.		X			X		
13	La firma de Contrato de Préstamo con la CAF		X			X		

14	Buenas relaciones con los prestatarios		X			X		
15	Mejorar los ingresos de la empresa, a través de nuevos proyectos.		X			X		
16	Actualización constante de tecnología para mejorar el desempeño de las funciones.		X			X		
17	Las Unidades ejecutoras, cometen errores al momento de designar una categoría de inversión a los gastos.					X	X	
18	Las unidades ejecutoras no coordinan con anticipación el pago de gastos					X	X	
19	Falta de personal					X		X
20	Falta de inducción del personal de la Unidades ejecutoras, con respecto al manejo de los presupuestos aprobados por el prestatario.					X		X
21	Burocracia y retraso de papeles por parte del Ministerio de Finanzas y el SRI.					X		X

7.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad ayuda a analizar los diferentes eventos o tendencias del medio ambiente que se pueden convertir en oportunidades para la Empresa basadas en las fortalezas internas, entregando como resultado estrategias ofensivas.

Al sumar la contribución de impacto de las diferentes fortalezas u oportunidades, las de mayor sumatoria serán aquellas que permitan encontrar resultados para la empresa, y en base a ellas se determinó la estrategia de aprovechabilidad.

Estrategias de Aprovechabilidad.- Son aquellas resultantes del análisis de aprovechabilidad, como su nombre lo dice, se analizan los factores mas trascendentales que se pueden tomar como la mejor oportunidad para la empresa, basado en la mas conveniente fortaleza de la misma.

El criterio de puntuación está basado en la fortaleza y de cuyo resultado, permite determinar: ¿Cuanto puedo aprovechar la oportunidad?

1 = ninguno

2 = limitado

3 = suficiente

4 = considerable

5 = significativo

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
FORTALEZA	OPORTUNIDAD	Firma, nuevo Convenio de Préstamo con el BID, Fase II del Programa de Saneamiento Ambiental.	La firma de Contrato de Préstamo con la CAF	Buenas relaciones con los prestatarios	Mejorar los ingresos de la empresa, a través de nuevos proyectos.	Actualización constante de tecnología para mejorar el desempeño de las funciones	TOTAL
El plan de cuentas de cada proyecto, esta adaptado a las categorías de inversión correspondientes, bajo los grupos de activos fijos y cargos diferidos.	5	4	3	1	2	15	
La contabilidad de los proyectos es independiente a las unidades ejecutoras	3	3	3	1	2	12	
La comunicación entre el personal de la Unidad es excelente	3	3	4	2	1	13	
Se practica el trabajo en equipo.	4	3	5	2	1	15	
El personal que conforma la Unidad tiene educación superior	1	1	3	4	5	14	
La empresa cuenta con la certificación ISO 9000 que asegura la calidad del servicio y sus procedimientos.	4	3	2	5	1	15	
Los empleados se sienten respaldados por una gran empresa que les da muchos beneficios y buenos salarios.	1	1	4	3	5	14	
TOTAL	21	18	24	18	17	98	

7.6 ESTRATEGIA GENERAL DE APROVECHABILIDAD (ATAQUE)

La Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q, sobre la base a que mantiene un plan de cuentas de cada proyecto, adaptado a las categorías de inversión correspondientes, practicando el trabajo en equipo y contando con la certificación ISO 9001:2000, de aseguramiento de la calidad, está en capacidad de brindar una atención con calidad que permita mantener buenas relaciones con sus clientes externos, en especial los prestatarios e internos.

7.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La Matriz de Vulnerabilidad permite encontrar estrategias que posibilitan contrarrestar las amenazas del medio ambiente, detectando las debilidades y fortaleciéndolas para lograr una mejor gestión.

De esta forma se puede decir que todas las actividades o acciones que se realicen para transformar la debilidad en fortaleza o la amenaza en oportunidad incidirán en resultados favorables para la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q.

El criterio de puntuación es:

¿La debilidad en cuanto podría perjudicar a la amenaza?

1 = ninguno

2 = limitado

3 = suficiente

4 = considerable

5 = significativo

MATRIZ DE VULNERABILIDAD			
AMENAZAS	Las Unidades ejecutoras, cometen errores al momento de designar una categoría de inversión a los gastos.	Las unidades ejecutoras no coordinan con anticipación el pago de gastos	TOTAL
DEBILIDADES			
Incumplimiento del personal de las unidades que conforman el departamento de contabilidad, respecto a la entrega de información sobre las inversiones realizadas con cargo al proyecto.	2	5	7
Falta de un software que integre al sistema y extraiga la información necesaria para entregar a los gerentes y a las unidades ejecutoras y a los prestatarios	5	3	8
TOTAL	7	8	15

7.7.1 ESTRATEGIA GENERAL DE VULNERABILIDAD (DEFENSIVA)

La Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q debe, en coordinación con el Departamento de Recursos Informáticos, establecer el diseño de un software que extraiga la información del CG, bajo parámetros necesarios para la obtención de informes, en especial, de coordinación con las unidades ejecutoras.

Esto significa, implementar una ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA.

ESTRATEGIAS: Son actividades conjuntas, debidamente coordinadas y sujetas a la optimización de recursos, que posibilitan el como lograr y hacer realidad los objetivos, políticas, planes, programas y proyectos estratégicos.

En suma, son acciones que deben mantenerse para sustentar el logro de objetivos y de esta manera hacer realidad los resultados esperados.

7.7.2 ESTRATEGIAS ESPECIFICAS PARA LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- ✓ Implementar un plan de mejoramiento continuo que permita un adecuado control interno contable y administrativo.
- ✓ Incentivar el desarrollo del programa de círculos de calidad.
- ✓ Reportar novedades a la unidad respectiva, para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes
- ✓ Impulsar el cumplimiento de las obligaciones contractuales que están estipuladas en los contratos de crédito y que obligan a la Empresa a llevar la contabilidad de cada proyecto separada de las cuentas generadas en la contabilidad general.

- ✓ Fomentar el desarrollo de un software que extraiga la información del CG, para la presentación de informes.

8. ESTRATEGIA GENERAL

Implementar un programa de Mejoramiento Continuo para cada uno de los proyectos para estandarizar y optimizar la preparación de los estados financieros e informes de los proyectos financiados con deuda interna y externa, dentro de cuatro aspectos principales como son: el alcance, la calidad, el programa y los costos, de esta manera fortalecer el compromiso con los planes, programas, proyectos, objetivos y funciones de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad.

8.1 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

- ✓ Aplicar disposiciones y políticas institucionales que permiten identificar: las sumas recibidas de las distintas fuentes; consignar, de conformidad al catálogo de cuentas aprobado las inversiones del Proyecto, tanto de los recursos del Préstamo como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución.
- ✓ Fortalecer el proceso de seguimiento y control necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichos bienes y servicios y demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y el progreso de las obras de esta manera se incluye todas las actividades o acciones que se realicen para transformar la debilidad en fortaleza o la amenaza en oportunidad incidirán en los resultados favorables para la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad.

CAPITULO IV

1. PROPUESTA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Estructuralmente la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad esta dentro del Departamento de Contabilidad en la Gerencia Financiera. Su objetivo principal Analizar, procesar y entregar con oportunidad y credibilidad la información financiera de los proyectos financiados con Créditos Internacionales para la toma de decisiones, esta es una unidad de apoyo, con personal comprometido con su labor y mística de trabajo, filosofía que permite conocer y satisfacer las necesidades del cliente de la EMAAP-Q para que los procesos financieros sean mas eficientes y óptimos que nos permita tener clientes altamente satisfechos.

Previo a definir la Visión y la Misión de la EMAAP-Q., a criterio de la autora y consensuado con el personal directivo, se sabe que la empresa está en la línea de negocio de:

“La mejora de la calidad de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito”.

Entonces en el caso de la **Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad, estaría en la línea del negocio de:**

“Contribuir a la mejora de la calidad del producto (bien o servicio) que se genera para los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, en las áreas urbanas y rurales, basado en la mejora continua de la preparación de los estados financieros e informes de proyecto”.

Por lo tanto la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad es un verdadero socio estratégico de las Unidades de negocio establecidas en todo el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 VISIÓN DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Una población del Distrito Metropolitano de Quito con disponibilidad permanente de agua potable de la mejor calidad y con sistemas de alcantarillado que permitan adecuados niveles de evacuación, aún en condiciones climáticas severas. En el marco de esta visión se espera que la gestión de EMAAP-Q, responda a los intereses permanentes de la ciudadanía en una sociedad que respeta sus derechos y el medio ambiente en el que se desarrolla su vida.

Esta visión se sustentará en el desarrollo de las siguientes capacidades: satisfacción de nuestros clientes, tecnología de punta, personal capacitado y comprometido, alta eficiencia y autosuficiencia financiera, preservación del medio ambiente.

Para contribuir al cumplimiento de la visión de la EMAAP-Q, la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad debería establecer la siguiente Visión:

Visión de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad

Ser una unidad de apoyo al Departamento de Contabilidad, que brinde credibilidad y confianza en la entrega de información financiera, cumpliendo con las obligaciones contractuales que están estipuladas en los contratos de crédito y que obligan a la Empresa a llevar la contabilidad de cada proyecto separada de las cuentas generadas en la contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y las Normas de Contabilidad NEC. En el marco de esta visión se espera que la gestión Financiera del departamento, responda a los intereses permanentes de la EMAAP-Quito.

1.3 MISIÓN DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Misión de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad

“Analizar, procesar y entregar con oportunidad y credibilidad la información financiera de los proyectos financiados con Créditos Internacionales para la toma de decisiones, esta es una unidad de apoyo, con personal comprometido con su labor y mística de trabajo; satisfaciendo eficientemente la política de calidad de la EMAAP-Q.”

El servicio de calidad a los clientes, es un elemento importante en la política de calidad de la EMAAP-Q, en la práctica el personal lo entiende como “la búsqueda constante por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, teniendo como premisa fundamental superar dichas expectativas en términos de lo que el cliente cree o desea que sea”.

2. APLICACIÓN DE LAS FASES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO A LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMAAP-Q

FASE UNO: Selección de los problemas.

Consiste en identificar los problemas de calidad y productividad de la unidad, esto permite escoger el o los problemas principales y seleccionar oportunidades de mejora mediante la precisión de las desviaciones de una norma requerida, para buscar la mejor alternativa de solución enfocando la atención del equipo de trabajo en ese objetivo.

Lo mencionado se aplica de la siguiente forma:

2.1 FASE UNO: Selección de los problemas.

La Unidad de Proyectos genera Solicitudes de Desembolso por: Reposición de fondo rotatorio, Pago directo a proveedores o contratistas, Garantías de reembolso, Incremento y/o Reducción de Fondos, con la finalidad de justificar el dinero que las Organismos de Créditos externos, entregan para financiar los Préstamos.

A continuación voy a describir uno a uno los pasos que se realiza la Unidad para el desarrollo de la misma:

1ero. GENERADOR DE PAGO

Las unidades ejecutoras son la generadoras del pago de planillas, sean estas de avance de obra, pago consultores, servicios, etc.

Siendo su responsabilidad el fiscalizar y controlar el avance de obra o el cumplimiento del contrato, adquisición o servios prestado.

Verificar que dicho tramite de pago se encuentre dentro del presupuesto aprobado en el contrato de préstamo, de esta manera, asigna al gasto de acuerdo al componente del gasto para disminuir el presupuesto a cada categoría de inversión.

2do. AUTORIZACIÓN Y TRAMITE DE PAGO

El Gerente Financiero es quien autoriza el pago, y lo envía al departamento de presupuesto quién asigna un partida presupuestaria en base a la categoría de inversión que la unidad ejecutora indica, creando así el compromiso de pago y remite a contabilidad.

El procedimiento en el departamento de contabilidad es el entregar al personal de control previo, quienes realizan una comprobación y liquidación de las retenciones e impuestos de ley, para así despacharlo a la Unidad de Proyectos.

En la unidad, verificamos y asignamos a la cuenta de mayor que corresponde de acuerdo al plan de cuentas creado específicamente para cada proyecto, ingresando al sistema de pago con las retenciones respectivas.

A través de un listado se consignan al departamento de Tesorería quienes transfieren a las cuentas, de cada proveedor, contratista, consultor, etc.

3ro. INGRESO DE INFORMACIÓN

Una vez que el comprobante reposa en el archivo con la verificación de que han sido pagados, se solicita las carpetas de archivo, para revisar y seleccionar los pagos que se han realizado con Fondos de los proyectos e ingresar al desembolso.

El ingreso se lo realiza a un hoja de Excel donde se distribuye de acuerdo a cada categoría de inversión y al final se resumen en cuadro general llamado Control de Desembolso, cabe señalar que todos estos formularios son entregados por las entidades prestatarias, para estandarizar los formatos.

Este documento se remite al prestatario, el cual solicita la información que desea revisar y aprueba el desembolso.

Cabe indicar que cada entidad posee un procedimiento específico, sin embargo esta es una estandarización de los proyectos.

En virtud a este procedimiento de trabajo, los principales problemas identificados son:

Problema 1: El trámite es extenso y engorroso.

Al no concentrarse todo el funcionamiento financiero de la contabilidad de proyectos en las Unidades Ejecutoras, ocasionando demoras y retrasos, en los pagos y en los cronogramas de gastos y en el cumplimiento de los cronogramas de obras.

Es importante señalar que la Contabilidad Proyectos no puede ser separada de la Contabilidad General, por varios factores entre ellos el control y la calidad de la presentación de los informes que exige la Empresa.

Problema 2: El trabajo es manual

La Unidad de Contabilidad de Proyectos debe extraer la información para los desembolsos, la misma que se realiza de forma manual. Lo que retrasa y duplica el trabajo, siendo sensible a errores humanos, pese a que se somete a varias revisiones tanto del personal de la Unidad de Contabilidad de Proyectos así como de las Unidades Ejecutoras.

2.2 SEGUNDA FASE: Subdivisión del problema.

Una vez escogido el problema se debe analizar los posibles sub problemas o causas síntomas que lo generan, de manera que se cuantifique el impacto de cada sub problema y se establece la prioridad de atención a la búsqueda de solución para cada uno.

Lo mencionado se aplica de la siguiente forma:

Problema 1: El trámite es extenso y engorroso.

Los sub problemas son:

- 1.1. Ocasiona demoras en los pagos
- 1.2. Retraso en los cronogramas de gastos
- 1.3. Incumplimiento de los cronogramas de obras.

Del análisis se desprende que:

Lamentablemente son procedimientos, que no se pueden suprimir, ni acelerar, ya que dependen de varios departamentos e instancias.

Problema 2: El trabajo es manual

Los sub problemas son:

- 2.1. Retrasa y duplica el trabajo
- 2.2. Es sensible a errores humanos.

Este problema es de mayor impacto, ya que depende directamente de la Unidad, la información es importante para el desempeño de los proyectos en curso. Por tanto debe ser eficiente y ágil. Por lo tanto debemos poner la prioridad de atención en la solución al problema 2.

2.3 TERCERA FASE: Análisis de causas raíces específicas

Aquí se identifica las causas origen específicas del problema en cuestión, que son aquellas cuya eliminación garantizará que el problema ya no ocurra; desde luego es necesario ubicar la causa principal y que esta contribuya a generar por lo menos el 80% para la solución del problema.

Su aplicación se realiza de la siguiente manera:

Problema 2: El trabajo es manual

Los sub problemas son:

- 2.1. Retrasa y duplica el trabajo
- 2.2. Es sensible a errores humanos.

Entonces, la causa origen específica del problema en cuestión es la falta de la sistematización del proceso, es decir se requiere diseñar un sistema que extraiga la información del SG IFS 2.9, del módulo de contabilidad y lo procese de tal manera que se pueda presentar un informe entendible y con la mayor exactitud posible.

2.4 CUARTA FASE: Diseño y programación de soluciones

Una vez identificadas las causas, con todas sus características, será más fácil precisar las soluciones, las mismas que usualmente pueden ser muy obvias. Se sugiere que para cada causa raíz seleccionada se elabore la lista de las posibles soluciones y en base a ellas se aplica una jerarquización tomando como parámetros: la factibilidad, el impacto, el costo, etc. Finalmente se programa la implantación de la solución estableciendo qué hacer, por qué hacerlo, cuándo hacerlo, dónde debe hacerse, quién se encargará de su ejecución, y finalmente elaborar un programa de implementación.

Lo expuesto se aplica de la siguiente forma:

Problema 2: El trabajo es manual

Sabemos que, la solución es diseñar conjuntamente con el departamento de informática, una interfase, que facilite la extracción de la información para los desembolsos y los informes necesarios para cumplir con los requisitos de los prestatarios. En base a esta solución se plantea ante el Banco Interamericano de Desarrollo la idea de estandarizar y optimizar de manera conjunta la presentación de la información que requieren ambas instituciones, la misma que servirá como modelo para las distintas Instituciones deudoras ante el BID.

Al coincidir con los beneficios que representa para ambas instituciones el Banco Interamericano de Desarrollo decide proveer el sistema de Información Contable Financiero y de Control de Desembolsos KETRA para Unidades Ejecutoras que administran recursos BID, cuyo objetivo es generar las solicitudes de desembolso de manera digital. Una vez que el BID decide asumir el costo del desarrollo del Sistema, la EMAAP-Quito se compromete a participar activamente en el desarrollo del dicho sistema.

Es importante conocer a fondo los requerimientos que el BID solicita que se cumplan, al implantar este nuevo sistema, ya que a su vez servirá para

estandarizar procedimientos con el Resto de Unidades Ejecutaras de diferentes prestamos.

2.4.1 FONDO ROTATORIO

PROPOSITO:	<p>El fondo rotatorio es un mecanismo destinado a proporcionar liquidez que permita a los prestatarios y entidades ejecutoras pagar puntualmente gastos elegibles imputables a operaciones financiadas por el BID. Este mecanismo facilita, asimismo, una adecuada administración y control con respecto al uso de los fondos de los proyectos.</p> <p>Una vez que los préstamos han sido declarados elegibles para desembolso, el Prestatario puede solicitar que los desembolsos del Banco se efectúen bajo la modalidad de fondos rotatorios. Con este fin, el prestatario deberá presentar al Banco una solicitud usando el formulario respectivo.</p>
LIMITE:	<p>Los fondos rotatorios para préstamos de inversión y para préstamos globales de crédito tendrán un límite de hasta el cinco por ciento del monto total del préstamo.</p>
AUTORIDAD:	<p>Los representantes tendrán la responsabilidad de determinar el porcentaje a ser aplicado dentro del límite máximo del 5%.</p>

PARA JUSTIFICAR MONTOS DE FONDO ROTATORIO MAYORES AL 5% DEL MONTO DEL PRÉSTAMO, SE REQUIERE LO SIGUIENTE:

- a. El prestatario debe justificar sus razones para solicitar el aumento. Estas deben incluir un análisis del progreso de la implantación del proyecto, estado de avance de metas esperadas y el "capital de trabajo" a ser requerido para alcanzar dichas metas.

- b. La recomendación del Representante al Gerente Regional de Operaciones respectivo, basada en el análisis de la solicitud del Prestatario; y
- c. La recomendación del Gerente Regional de Operaciones cuando es necesaria la aprobación del Vicepresidente Ejecutivo.

2.4.2 REGISTROS DE CONTABILIDAD DEL PRESTATARIO

Para asegurar que los recursos de los fondos rotatorios y su utilización pueda individualizarse en todo momento de otros recursos administrados por el Prestatario, se aplicará lo siguiente.

- a. los recursos provenientes de los fondos rotatorios deberán depositarse preferentemente en una cuenta especial del prestatario,
- b. De no ser posible lo anterior, se registrarán estos recursos en una sub- cuenta separada dentro de las cuentas generales del Prestatario para el proyecto.
- c. Cuando el Prestatario presente para aprobación del BID su Plan de Cuentas, condición estándar previa a la declaración de préstamos como elegible para desembolso, deberá describir el mecanismo contable que utilizará para contabilizar los recursos del fondo rotatorio.
- d. Los recursos del préstamo deberán usarse exclusivamente para gastos elegibles del proyecto.

2.4.3 INTERESES Y COMISIONES GANADOS EN LA CUENTA DEL PRESTATARIO.

Si los depósitos del Fondo Rotatorio en cuentas bancarias generan intereses, comisiones etc. Éstas deberán ser invertidas en el proyecto como parte de la

contrapartida local. Estos fondos podrán utilizarse para gastos similares y/o complementarios al proyecto financiado por el banco.

2.4.4 REPOSICIÓN DEL FONDO ROTATORIO

Al hacer pagos con los recursos del fondo rotatorio, el Prestatario es responsable por el adecuado cumplimiento de las condiciones y procedimiento establecidos en el contrato de préstamo en relación a la adquisición de bienes y servicios elegibles para ser financiados con los recursos del préstamo.

A pedido del Prestatario, el Banco podrá procesar solicitudes para la reposición de los recursos del fondo rotatorio. Estas solicitudes deben estar acompañadas de la documentación de respaldo correspondiente, para la revisión y aprobación del Banco. Dicha documentación de respaldo debe detallar y justificar los pagos hechos por el prestatario con los recursos del fondo rotatorio.

Las Representaciones son responsables de revisar y aprobar la documentación de respaldo presentada por el Prestatario en relación con el anticipo de fondos efectuados y deben deducir de la cantidad solicitada por el prestatario, aquellos gastos que no son elegibles para ser financiados con fondos del Banco.

El Banco y el Prestatario deberán acordar el monto mínimo para procesar reposiciones del fondo rotatorio.

El Banco podrá, a solicitud del Prestatario, utilizar otras modalidades de desembolso tales como desembolsos directos a proveedores o contratista, y reembolso a un banco comercial de cartas de crédito garantizadas por el banco.

Es responsabilidad de la Representación, realizar la verificación del Estado del Fondo Rotatorio, considerando para el efecto lo siguiente:

- a. El estado de ejecución del proyecto.

- b. Las sumas que aún se esperan desembolsar a través del fondo rotatorio.
- c. El saldo del fondo rotatorio, y
- d. La posibilidad de extensiones a la fecha para el último desembolso del préstamo.

Las Representaciones podrán procesar solicitudes para reposición del fondo rotatorio dentro de 180 días anteriores a la fecha del último desembolso del préstamo solamente en los montos que fueran necesarios para hacer frente a compromisos adquiridos a fin de proceder al cierre del fondo rotatorio en forma ordenada.

2.4.5 JUSTIFICACIÓN FINAL Y CIERRE DEL FONDO ROTATORIO

Treinta días antes de la fecha final del último desembolso, el Prestatario deberá presentar la justificación final para pagos hechos con los recursos del fondo rotatorio. Las cantidades que no estén justificadas deberán ser devueltas al Banco antes de la fecha fijada para el último desembolso.

2.4.6 INFORME SEMESTRAL

El Banco requiere del prestatario un informe financiero y contable del Proyecto dentro de los sesenta días después del cierre de cada semestre. Este informe (formulario RE 1 -733) debe mostrar el uso de los recursos del fondo rotatorio y el estado de la financiación del proyecto y sus costos al 30 de junio y al 31 de diciembre.

Los Representaciones deberán realizar una evaluación periódica del uso de los recursos del fondo rotatorio. También deberán certificar la continuidad del límite actual del fondo cuando excede el cinco por ciento, basándose en la revisión de los estados financieros semestrales y otra información adicional.

2.4.6.1 REGISTRO DE CONTROL DEL FONDO ROTATORIO

Para controlar la utilización del Fondo rotatorio entregado por el BID, y conocer en cualquier momento su saldo, se utiliza un auxiliar creado para el efecto en el que se registra la siguiente información:

1. Identificación del Proyecto.- Préstamo al que pertenece el fondo rotatorio
2. El número de la cuenta financiera.
3. El nombre de la cuenta financiera.
4. Fecha de las operaciones relacionadas con el movimiento del fondo rotatorio
5. Descripción de la naturaleza de la operación relacionada con el fondo rotatorio.
6. Columna para Débitos, en la que se registra el anticipo autorizado y entregado por el BID, y las renovaciones.
7. Columna para el Crédito, en la que se registran las transferencias a la cuenta corriente sobre la cual se emiten los cheques para pagos a proveedores y contratistas.

2.4.6.2 REPORTES SOBRE INVERSIONES CON RECURSOS DEL PRESTAMO BID

Con relación a las inversiones con recursos del préstamo se utilizarán los siguientes formularios:

El formulario "Control de Desembolsos" se utiliza con cada solicitud de desembolso y permite conocer el estado del fondo rotatorio con cada solicitud aprobada por el BID, contiene la siguiente información:

- ✓ Nombre del ejecutor
- ✓ Nombre del Formulario " Control de Desembolsos"
- ✓ Nombre del proyecto y número del préstamo
- ✓ Columna para número y nombre de la categoría de Inversión

- ✓ Presupuesto vigente asignando a cada categoría.
- ✓ Inversiones acumuladas hasta solicitud anterior No.
- ✓ Saldo de garantías de cartas de crédito
- ✓ Justificación de esta solicitud No.
- ✓ Acumulado Actual, se obtiene mediante la suma de las inversiones acumuladas hasta solicitud anterior más inversiones de solicitud en curso.

Formulario RE1-0729S Solicitud de desembolso

Formulario RE1-0730S Garantía/ Enmienda de Reembolso de Carta de Crédito

Formulario RE1-0731 Estado de Gastos o Pagos (Préstamos para Inversiones)

Formulario RE1-0733 Informe Semestral del Estado del Fondo Rotatorio.

2.4.6.3 REPORTES SOBRE INVERSIONES CON RECURSOS DE APOORTE LOCAL:

Sobre las inversiones con recursos de contraparte local se utilizarán los formularios:

1. Inversiones de Aporte Local por categorías
2. Detalle de Gastos e Inversiones con aporte Local

2.4.7 ESTADO DE INVERSIONES ANUAL DE APOORTE BID Y LOCAL POR CATEGORÍAS

Este estado financiero muestra las cifras tanto del ejercicio como las acumuladas al cierre del mismo, según las diferentes categorías y subcategorías de inversión contempladas en el anexo correspondiente del contrato de préstamo. Las cifras de este estado deberán coincidir con las previamente informadas al Banco en los informes periódicos de progreso. En caso de discrepancias. Deberá presentarse la conciliación de las mismas con las explicaciones correspondientes. Esta presentación deberá clasificarse en aportes BID, aportes del prestatario o del ejecutor y otros aportes.

Este estado de Inversiones contiene la siguiente información:

1. Identificación del préstamo del BID.
2. Fecha de corte del Estado de Inversiones.
3. Categorías según constan en el contrato de préstamo del BID.
4. Presupuesto y financiamiento indicando los valores financiados por el BID y los valores financiados por el Aporte Local a nivel de cada categoría.
5. Inversiones acumuladas al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, identificando el financiamiento BID y el financiamiento de la Contraparte Local.
6. Inversiones realizadas durante el período al que corresponde el Estado de Inversiones, identificando el financiamiento BID o de Contraparte Local,
7. Inversiones acumuladas al 31 de diciembre del año al que corresponde el Estado de Inversiones, identificando el financiamiento BID y Local .
8. Saldo por utilizar, se obtiene de la diferencia entre la columna Presupuesto y Financiamiento e Inversiones Acumuladas al 31 de diciembre del año al que corresponde el Estado,

2.4.7.1 PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE INVERSIONES

Los datos relacionados con el presupuesto y financiamiento en sus componentes, financiamiento BID y de contraparte Local se obtiene del Contrato de Préstamo actualizado.

La información relacionada con las inversiones acumuladas al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, se obtendrá del Estado de Inversiones de ese ejercicio financiero.

Para registrar las inversiones efectuadas en el período al que corresponde al Estado de Inversiones se sumarán todas y cada una de las solicitudes enviadas al BID, durante este ejercicio financiero.

Las solicitudes que se debe tomar para el efecto son:

- Solicitudes de justificación de fondo rotatorio
- Solicitudes de reembolso de pagos efectuados
- Solicitudes de pagos directos.
- Desembolsos efectuados por el BID sobre cartas de crédito solicitadas la Unidad Ejecutora.

La información de Contraparte Local, se obtiene de los informes semestrales Inversiones de Aporte Local por categorías.

2.4.7.2 CONTENIDO DEL ESTADO DE INVERSIONES

El Estado de Inversiones debe presentarse en la moneda de préstamo dólares americanos (US \$), la información que contiene un estado de inversiones es la siguiente.

- a) Identificación de la dependencia oficial responsable de la ejecución del proyecto.
- b) Denominación del proyecto.
- c) Número del préstamo del BID.
- d) Fecha de corte, corresponde al 31 de diciembre del ejercicio financiero al que corresponde el Estado de Inversiones.
- e) Formato del Estado de Inversiones. El documento en si es un cuadro a doble entrada que presenta la siguiente información:
- f) En la primera columna, se detallan número y nombre de las categorías de inversión determinadas en el contrato de préstamo.
- g) La columna dos, registra el valor del presupuesto vigente según el contrato de préstamo. Esta columna esta subdividida en dos, la una para

identificar el financiamiento aprobado por el BID y la otra para identificar los valores acumulados financiados con contraparte local.

- h) La tercera columna sirve para registrar las inversiones acumuladas hasta el 31 de diciembre del ejercicio financiero inmediatamente anterior. Esta columna se subdivide en dos columnas, con financiamiento BID y la otra para registrar los valores acumulados financiados de contraparte local.
- i) En la columna cuarta se registran las inversiones efectuadas durante el ejercicio financiero al que corresponde al Estado de Inversiones; como en los casos anteriores, esta columna se subdivide en dos, la una para registrar las inversiones efectuadas con financiamiento BID y la otra para registrar las inversiones financiadas Contraparte Local.
- j) La quinta columna del Estado de Inversiones tiene por objeto registrar los valores acumulados al 31 de diciembre del año al que corresponde el Estado de Inversiones; como en los casos anteriores, esta columna se subdivide en dos, en esta sub-columna se registra la sumatoria de las respectivas sub- columnas señaladas en los numerales 5.3 y 5.4
- k) La sexta columna sirve para establecer los saldos disponibles a nivel de cada categoría, a la fecha de cierre de los Estados de Inversiones, esta columna está dividida en tres sub columnas, la una para registrar el saldo disponible, con financiamiento BID, la segunda para registrar el saldo disponible con financiamiento de Contraparte Local y la tercera que se utiliza con la sumatoria de los valores constantes en las dos sub-columnas anteriormente indicadas.
- l) Los valores que se registran en las dos primeras sub-columnas de la columna saldo a utilizarse, se obtienen de las diferencias, por categorías, entre los valores registrados en la columna dos y cinco, descritos en los numerales 5.2. y 5.5

2.5 QUINTA FASE: Establecer el nivel de desempeño exigido

Esto equivale a fijar las metas de mejoramiento pero no necesariamente en términos cuantitativos, si no mas bien bajo criterios de calidad, de manera que la meta pone bajo control al proceso, ya sea por que las metas corresponden a la satisfacción de las expectativas del cliente, los requerimientos sobre valores, políticas y objetivos empresariales determinados por la gerencia y, la situación de los competidores.

Su aplicación se realiza de la siguiente manera:

El diseño de la interfase, deberá estar acorde con las necesidades del proyecto, pero sin menospreciar la información que ya se tiene.

Cada proyecto o compañía tiene definido su propio plan de cuentas, lo que facilita la parametrización de la información que deber extraer la interfase para la presentación de informes.

La conciliación de códigos del Cuadro de Costos BID 1424 OC-EC, frente al Plan de Cuentas EMAAP-Q, se realiza de la siguiente manera:

**CONCILIACION DE CODIGOS
CUADRO DE COSTOS BID 1424 OC-EC - PLAN DE CUENTAS EMAAP-Q**

CATEGORIAS BID 1424 OC-EC		PLAN DE CUENTAS EMAAP-Q	
Código	Categoría	Código	Nombre de Cuenta
1.	INGENIERIA Y ADMINISTRACION	1-2-06-11	INGEN.Y ADMINISTRACION ASIGNABLES
1.1	Unidad Ejecutora	1-2-06-11-IA	
	BID	1-2-06-11-IA-95	Unidad Ejecutora / Aporte BID
	Local	1-2-06-11-IA-96	Unidad Ejecutora / Aporte LOCAL
1.2	Supervisión de Obras	1-2-06-11-IA	
	BID	1-2-06-11-IA-97	Supervisión Fiscalización / Aporte BID
	Local	1-2-06-11-IA-98	Supervisión Fiscalización/ Aporte LOCAL
1.3	Estudios y Proyectos	1-2-06-11-08	
	BID	1-2-06-11-08-95-57	Estudios Fase I /BID 1424 / Aporte BID
	Local	1-2-06-11-08-95-58	Estudios Fase I /BID 1424 / Aporte LOCAL
		1-2-06-11-08-96-59	Estudios Fase II /BID 1424 / Aporte BID
		1-2-06-11-08-96-60	Estudios Fase II /BID 1424 / Aporte LOCAL
2	COSTOS DIRECTOS	1-2-06-12-26	PROYECTO DE SANEAMIENTO DE QUITO
2.1	Manejo Laderas y Control Inundaciones	1-2-06-12-26-XXX-35	Manejo Laderas y Control Inundaciones
2.1.1	Reg.Hídrica,Estab.Talud.y Rep.Colectores	1-2-06-12-26-061-35-01	Reparación colectores/ Aporte Local
	BID	1-2-06-12-26-061-35-02	Reparación colectores/ Aporte BID
	Local	1-2-06-12-26-062-35-01	Regul-Hídrica/Estabilización Taludes/ LOCAL
		1-2-06-12-26-062-35-02	Regul-Hídrica/Estabilización Taludes/ BID

CATEGORIAS BID 1424 OC-EC		PLAN DE CUENTAS EMAAP-Q	
Código	Categoría	Código	Nombre de Cuenta
2.1.2	Manejo y Conservación de Areas Verdes	1-2-06-12-26-064-35	Manejo/Conserv.Areas Verdes DMQ
	Local	1-2-06-12-26-064-35-01	Manejo/Conserv.Areas Verdes DMQ /LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-064-35-02	Manejo/Conserv.Areas Verdes DMQ /BID
2.1.3	Desarrollo Comunitario	1-2-06-12-26-107-35	Capacitación para desarrollo comunitario
	Local	1-2-06-12-26-107-35-01	Capacitación desarrollo comunitario/ LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-107-35-02	Capacitación desarrollo comunitario / BID
2.1.4	Reasentamiento de Familias	1-2-06-12-26-108-35	Reasentamiento Familias
	BID	1-2-06-12-26-108-35-02	Reasentamiento Familias /BID
2.2	Obras de Agua Potable y Alcantarillado	1-2-06-12-26-YYY-36	Obras Agua Potable-Alcant /BID 1424
	Local	1-2-06-12-26-109-36-01	Proyecto Agua Potable Calderón / LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-109-36-02	Proyecto Agua Potable Calderón/ BID
		1-2-06-12-26-110-36-01	Proyecto Agua Potable Los Pinos/ LOCAL
		1-2-06-12-26-110-36-02	Proyecto Agua Potable Los Pinos / BID
		1-2-06-12-26-111-36-01	Proyecto Alcantarillado Los Pinos/ LOCAL
		1-2-06-12-26-111-36-02	Proyecto Alcantarillado Los Pinos / BID
		1-2-06-12-26-112-36-01	Proyecto Alcan. El Arenal-Calderón/ LOCAL
		1-2-06-12-26-112-36-02	Proyecto Alcan. El Arenal-Calderón / BID

CATEGORIAS BID 1424 OC-EC	PLAN DE CUENTAS EMAAP-Q
----------------------------------	--------------------------------

Código	Categoría	Código	Nombre de Cuenta
		1-2-06-12-26-113-36-01	Proyecto Alcantarillado La Josefina / LOCAL
		1-2-06-12-26-113-36-02	Proyecto Alcantarillado La Josefina / BID
2.3	Fortalecimiento Institucional	1-2-06-12-26-ZZZ-37	Fortalecimiento Institucional BID 1424
2.3.1.	Participación Sector Privado	1-2-06-12-26-114-37	Participación Sector Privado
	Local	1-2-06-12-26-114-37-01	Participación Sector Privado/ LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-114-37-02	Participación Sector Privado/ BID
2.3.2.	Fortalecimiento Institucional Municipio	1-2-06-12-26-115-37	Fortalecimiento Institucional DMQ
	Local	1-2-06-12-26-115-37-01	Fortalecimiento Institucional DMQ / LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-115-37-02	Fortalecimiento Institucional DMQ / BID
2.3.3.	Fortalecimiento Institucional EMAAP-Q	1-2-06-12-26-116-37	Fortalecimiento Instituc. EMAAP-Q
	Local	1-2-06-12-26-116-37-01	Fortalecimiento Instituc. EMAAP-Q / LOCAL
	BID	1-2-06-12-26-116-37-02	Fortalecimiento Instituc. EMAAP-Q / BID
3.	COSTOS CONCURRENTES		COSTOS CONCURRENTES
3.1	Terrenos y Servidumbres	1-2-05-10-01	Terrenos /LOCAL
	Local	1-2-06-11-08-96-46	Servidumbres Forzosas /LOCAL
3.2	Auditorías	1-2-06-11-08-95-48	Auditoría Externa
	BID	1-2-06-11-08-95-48-02	Auditoría Externa / BID

	PLAN DE CUENTAS EMAAP-Q
--	--------------------------------

CATEGORIAS BID 1424 OC-EC

Código	Categoría	Código	Nombre de Cuenta
5.	COSTOS FINANCIEROS	1-2-06-12-26-425-15	COSTOS FINANCIEROS
5.1.	Intereses durante la construcción	1-2-06-12-26-425-15-05	Intereses
5.2	Comisión de Crédito	1-2-06-12-26-425-15-06	Comisión de Crédito
5.3	Fondo de Inspección y Vigilancia	1-2-06-12-26-425-15-07	FIV

El campo IA corresponde a la cuenta de mayor general, se utilizarán los dígitos que correspondan de acuerdo a la transacción, así:

- | | |
|--|-------------------------------|
| 02 Mano de Obra Directa | 10 Mantenimiento de Vehículos |
| 03 Mano de Obra Indirecta | 11 Mantenimiento de Edificios |
| 04 Otros Gastos de Personal | 12 Utiles de Oficina |
| 05 Mano de Obra Contratada | 13 Lubricantes y Combustibles |
| 06 Energía Eléctrica | 14 Herramientas |
| 07 Teléfono y Telecomunicaciones | 15 Materiales |
| 08 Servicios Especializados | 16 Depreciación |
| 09 Mantenimiento de Instalaciones y Equipo | |

Los campos XXX, YYY, ZZZ, CCC corresponden a cuentas de título, agrupa varias cuentas auxiliares, su valor se obtiene de la suma de auxiliares.

2.5.1 PARAMETRIZACIÓN DEL SISTEMA

- Creación de los ambientes de trabajo por fuente de financiamiento
- Creación de las categorías de inversión o componentes del Programa
- Creación del registro, acorde a la categoría de inversión.
- Plan de cuentas y partidas presupuestarias

2.5.2 GENERACIÓN DE REGISTRO DE TRANSACCIONES

- Presupuesto del Prestatario y del Aporte de la EMAAP-Q
- Creación de compromisos presupuestarios y sus obligaciones de pagos
- Creación de reformas presupuestarias

Creación de comprobantes contables de acuerdo a las matrices validadoras de la Normativa de Contabilidad Gubernamental

2.5.3 GENERACIÓN DE REPORTES CONTABLES Y FINANCIEROS

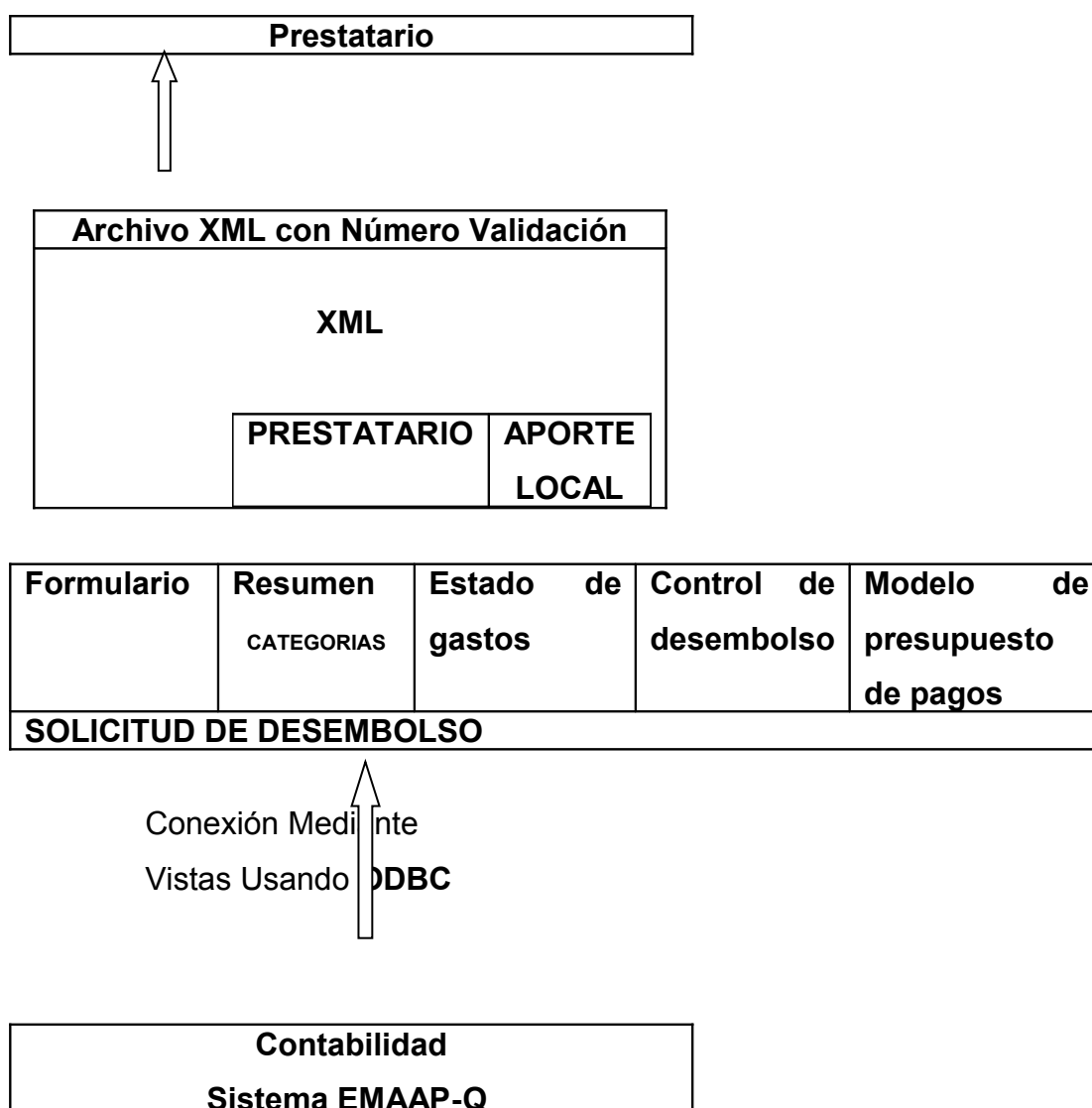
- Contabilidad Gubernamental de acuerdo a los formatos preestablecidos por la normativa correspondiente. (Libro Diario, Mayor, Balance de Comprobación, Flujos- Superávit, Situación Financiera)
- Generación de cédulas presupuestarias de Ingresos y de Gastos
- Reporte para justificación del fondo rotativo
- Reporte para control de pagos a consultores y contratista

2.5.4 PREPARACIÓN DE INFORMES SOLICITADOS POR EL PRESTATARIO

2.5.4.1 GENERACIÓN Y ENVÍO DE INFORMES

- Solicitudes de desembolso – Sistema solo interfases
- Envío de archivos XML(hoja excel) al Prestatario

Esquema Conceptual



El sistema contable esta adecuado a cumplir con las necesidades que se requieren para la implantación de este sistema, además se recomienda realizar ocasionalmente talleres de retroalimentación con la finalidad de actualizar procedimientos, normativas y demás actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad.

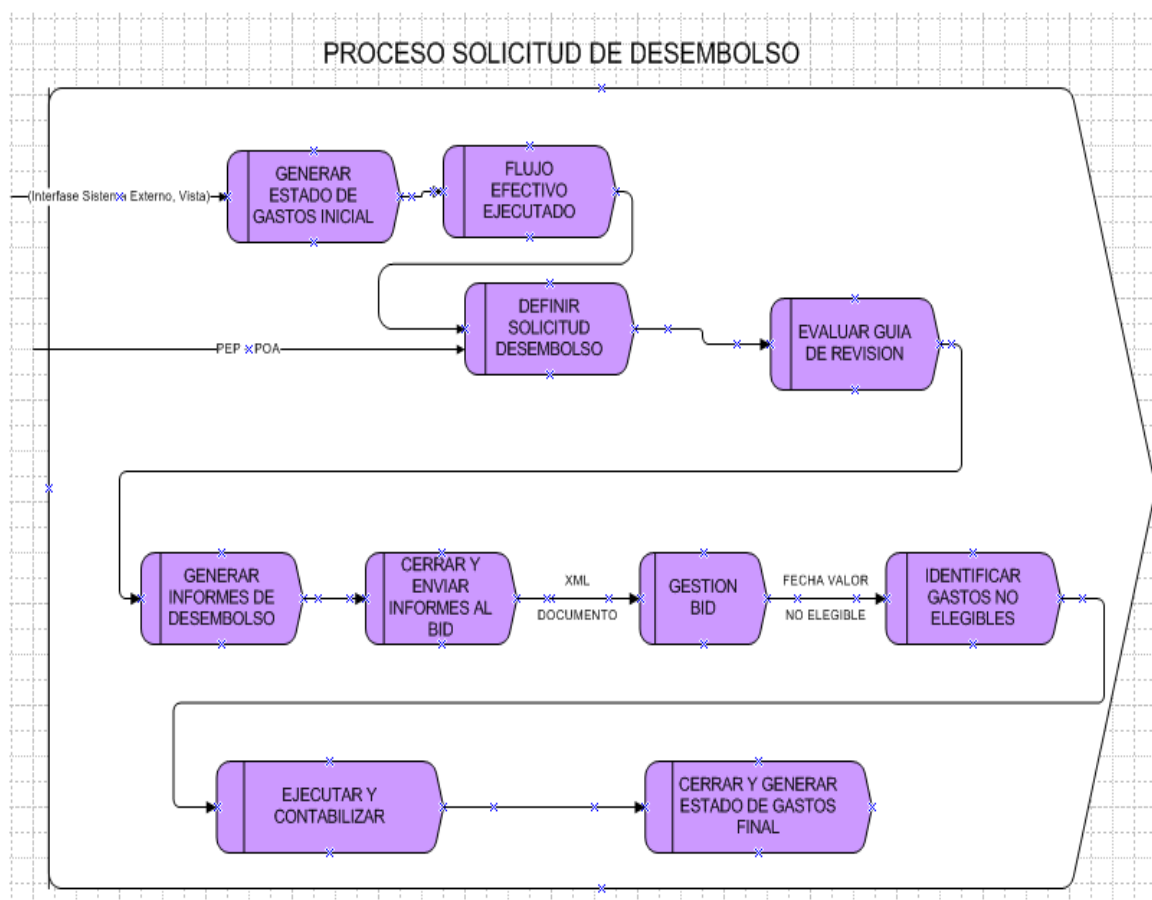
2.6 SEXTA FASE: Implantación de soluciones

Cuando se implantan las soluciones se busca que sean asimiladas por los equipos de trabajo y utilizadas en la rutina diaria; necesariamente se debe

probar la efectividad de la solución y determinar si se requiere ajustes necesarios para llegar a la solución definitiva.

En esta fase se utilizan indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de la solución.

Para medir los indicadores debemos estar claros en los pasos a seguir para el proceso para la preparación de la solicitud de desembolso:



2.6.1 Generar Estado de Gasto Inicial

Este es un documento que se extrae del sistema contable y se compara con la documentación física pagada es decir con los comprobantes de pago.

Esta información se genera a nivel de cuenta de mayor del SG IFS 2.9 la cual da como referencia el No. de Registro Presupuestario, en base a esta

información se busca en el sistema en base a consultas por pantalla los No. de Comprobantes de pago a seleccionar, esta nueva información se ingresa en una hoja electrónica, donde se desglosa todos los valores pagados de retención e impuestos, quedando el valor neto del pago.

2.6.2 Flujo de Efectivo Ejecutado

El flujo de efectivo generado se refiere al informe que se obtiene una vez ingresada a la hoja electrónica y desglosado los valores de pago, cabe indicar que el pago del Impuesto al Valor Agregado IVA, es un rubro que no reconoce ningún Organismo Internacional, por tanto su contabilización se realiza en forma separada y se realiza la Solicitud de Devolución del IVA al Servicio de Rentas Internas por ser un Convenio Internacional.

2.6.3 Definir Solicitud de Desembolso

Al ser un Contrato de Préstamo, con Organismos Internacionales estamos obligados a cumplir con las disposiciones y reglamentos internos de cada organismos el cual nos controla y limita la presentación de informes de acuerdo a sus formatos. Al ser el Banco Interamericano de Desarrollo la entidad con la cual tenemos varios prestamos y la más rígida al momento de presentar informes para dar cumplimiento a lo establecido en el Contrato de préstamo, la tomare como ejemplo. Dentro de estos parámetro nosotros tenemos varios tipos de informes que realizar como son:

- ✓ Reembolso de pagos efectuados
- ✓ Pago directo al proveedor o contratista
- ✓ Pago directo al proveedor o contratista
- ✓ Desembolso del Fondo Rotatorio
- ✓ Reposición del Fondo Rotatorio
- ✓ Justificación del Fondo Rotatorio

2.6.4 Evaluar Guía de Revisión

Una vez ingresada la información y definida, se remite a la unidad ejecutara para que evalúen los pagos ingresados y verifiquen si las categorías de inversión por las cuales han sido segmentadas están acordes al Presupuesto que tiene como fusión la controlar la Unidad.

2.6.5 Generar Informes de Desembolso

Se trata de consolida en un solo informe la información preparada y revisada por la Unidad, dentro de los formatos que el BID nos exige.

2.6.6 Cerrar y Enviar informes al BID

En esta etapa se remite el informe revisado a la Gerencia Financiera para su aprobación y firma.

2.6.7 Gestión BID

El Especialista encargado del control del Contrato de préstamo realiza una revisión previa del documento y solicita los documentos físicos que requiera una aclaración.

2.6.8 Identificar Gastos no Elegibles

Una vez revisado el informe el Especialista tiene la potestad de rechazar cualquier pago que no cumpla con los requisitos exigidos.

2.6.9 Ejecutar y Contabilizar

El BID se demora un aproximado de ocho días en realizar la aprobación y el deposito en las cuenta del Proyecto de la EMAAP-Quito

2.6.10 Cerrar y Generar Estado de Gastos Final

Una vez recibido el deposito en nuestra cuentas es necesario contabilizar el deposito e ingresar la Información en el Estado de Inversiones Anual de Aporte BID y Local por Categorías.

2.6.11 Indicadores de Desempeño

	Proceso	Tiempo	Meta	%
6.1	Generar Estado de Gasto Inicial	3 días	1 día	66.7%
	Flujo de Efectivo Ejecutado	1 día	1 hora	90%
	Definir Solicitud de Desembolso	2 días	1 día	50%
	Evaluar Guía de Revisión	3 días	1 día	66.7%
	Generar Informes de Desembolso	1 día	2 horas	80%
	Cerrar y Enviar Informes al BID	1 día	1 día	0%
6.7	Gestión BID	2 días	1 días	50%
	Identificar Gastos no Elegibles	1 día	1 días	0%
	Ejecutar y Contabilizar	5 día	2 días	40%
6.10	Cerrar y Generar Estado de Gastos Final	1 día	2 horas	80%

2.7 SEPTIMA FASE: Establecimiento de acciones de garantía.

Al concluir la fase anterior el proceso debe alcanzar un nuevo nivel de desempeño superior al que tuvo inicialmente; esta es una señal de garantía de que las acciones implementadas tienen un efecto de calidad en la mejora del proceso.

En términos generales se debe buscar mantener la permanencia de este nuevo nivel de desempeño, para lo cual se pueden aplicar las siguientes acciones de mantenimiento:

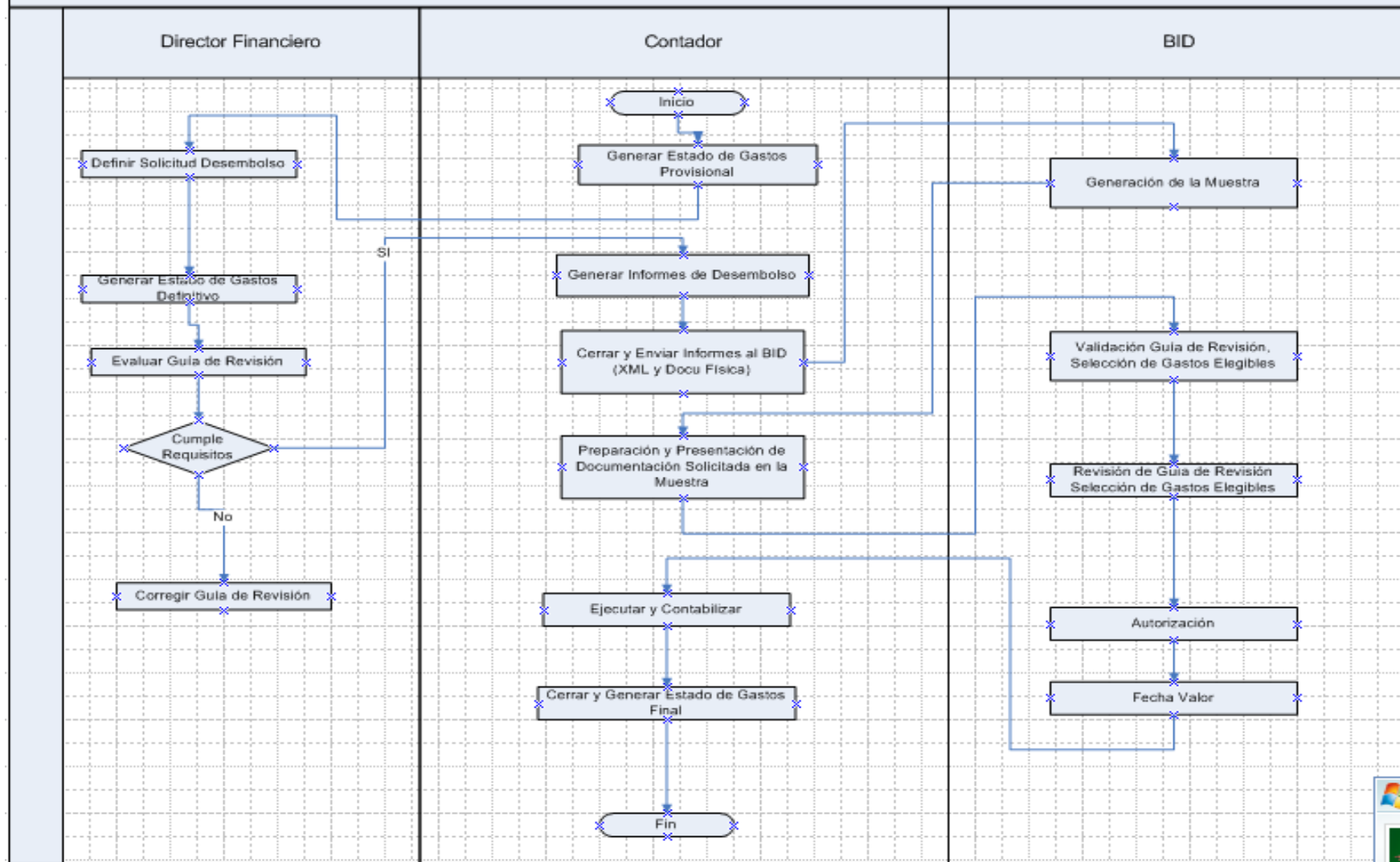
- ✓ Normalización de procedimientos, métodos o practicas.
- ✓ Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y practicas implantadas.
- ✓ Incorporación y mantenimiento de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.

- ✓ Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Su aplicación se realizaría de la siguiente manera:

La normalización de procedimientos se realizara incorporando ya las bases y responsabilidades de la Unidad Ejecutora como parte de la Dirección Financiera, la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad como Contador.

SISTEMA KETRA V2.0 - PROCESO DE SOLICITUD DE DESEMBOLSO



La incorporación y mantenimiento de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad serán:

	Proceso	Antes	Meta	%
6.1	Generar Estado de Gasto Inicial	1 día	4 horas	50%
	Flujo de Efectivo Ejecutado	1 hora	1 hora	0%
	Definir Solicitud de Desembolso	1 día	4 horas	50%
	Evaluar Guía de Revisión	1 día	1 día	0%
	Generar Informes de Desembolso	2 horas	1 hora	50%
	Cerrar y Enviar Informes al BID	1 día	1 día	0%
6.7	Gestión BID	1 día	1 día	0%
	Identificar Gastos no Elegibles	1 día	1 día	0%
	Ejecutar y Contabilizar	2 días	1 día	50%
6.10	Cerrar y Generar Estado de Gastos Final	2 horas	2 horas	0%

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Aunque la EMAAP-Q ejerce, en la práctica, un monopolio del servicio dentro de su ámbito de jurisdicción, formalmente no posee un monopolio legal. Una empresa privada puede establecer su sistema propio de suministro de agua a sus plantas, si ello se justifica. Dentro de la organización de la EMAAP-Q, la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad desempeña un papel importante en el proceso de planificación y control para la implementación de obras y la construcción de obras que permitan el abastecimiento de agua potable y cubrir las necesidades de alcantarillado de nuestros clientes.
2. El mejoramiento continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad (disminuir al mínimo los errores y siempre hacer las cosas bien desde la primera vez) por lo tanto refleja, en la práctica, lo que la EMAAP-Q necesita hacer si quiere ser competitiva a lo largo del tiempo. Allí radica su importancia para que la administración busque permanentemente la satisfacción de sus clientes y atienda sus necesidades, considerando que ellos son la razón por la cual la empresa existe.
3. El MPE – Manejo de los Procesos Empresariales- en forma controlada, le permite a la EMAAP-Q concienciar a su personal en la necesidad de contar con una metodología sistemática de trabajo que ataca el corazón de los problemas, y basado en la experiencia y conocimientos del personal encontrar la alternativa de solución óptima, que permita eliminar el desperdicio, ocasionado por ejemplo por errores y demoras, y minimizar los efectos de la burocracia.
4. La implementación y vigencia del MPE se fundamenta en la imperiosa necesidad de contar con el “compromiso de la alta dirección” y en

conseguir la “participación total de la administración y del personal integrando equipos de trabajo”.

5. El Plan estratégico es una herramienta que le sirve a la EMAAP-Q para desarrollar a largo plazo, realizar evaluación permanente y llevar a cabo ideas y acciones en equipo, que facilitan la obtención de resultados coherentes con los objetivos definidos por la empresa. Esto unido al Mejoramiento Continuo y a la positiva Gestión Gerencial le ha permitido mejorar cada vez más los servicios que se ofrecen, optimizando los recursos para atender en forma eficiente a sus clientes.
6. En virtud al diagnóstico estratégico realizado a la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q, en base al análisis FODA, se ha deducido “la estrategia de calidad en el servicio” como la estrategia general de aprovechabilidad; complementariamente “la estrategia de capacitación para áreas críticas” es la estrategia general de vulnerabilidad. De esta forma la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q puede, a futuro, contribuir permanentemente a mantener e incrementar la participación empresarial en el mercado y cuidar el posicionamiento de la imagen empresarial. Esto unido a una estrategia general que permite “implementar el programa de mejoramiento continuo”.
7. Se ha destinado el capítulo IV para explicar la estrategia general mencionada anteriormente, partiendo de la premisa fundamental de que la línea de negocio de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad de la EMAAP-Q es: “Contribuir a la mejora de la calidad del producto (bien o servicio) que se genera para los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito en las áreas urbanas y rurales”. Por lo tanto esta unidad se constituye en un verdadero socio estratégico de las unidades de negocio establecidas en todo el Distrito.
8. Al aplicar el proceso de Mejoramiento Continuo se ha detectado la falta de sistematización de los procesos para la elaboración de informes, es

decir una interfase que extraiga la información del sistema contable y lo procese de tal manera que se pueda presentar de una forma entendible y con la mayor exactitud posible. En consecuencia la solución planteada es “diseñar conjuntamente con el departamento de informática, una interfase, que facilite la extracción de la información para los desembolsos y los informes necesarios para cumplir con los requisitos de los prestatarios”.

RECOMENDACIONES

1. La EMAAP-Q debe mantener el proceso de Mejoramiento Continuo para lo cual se fortalecerán los “Equipos de Trabajo” con autonomía de gestión, se dinamizarán los procesos de capacitación en áreas críticas con un enfoque eminentemente práctico.
2. La motivación permanente al personal es un pilar fundamental del proceso de mejoramiento continuo, en ese marco la estabilidad laboral es un requisito necesario, sujeto a la evaluación constante.
3. La ESPE, en su permanente colaboración con el sector empresarial debería brindar asesoría permanente en sitio para actualización práctica de conocimientos, mediante equipos de estudiantes de los últimos niveles dirigidos por sus profesores. Esto no necesariamente significa la tradicional pasantía individual.

ANEXO

FORMULARIO

RE1-0729S

SOLICITUD DE

DESEMBOLSO

ANEXO

FORMULARIO

RE1-0730S

GARANTÍA/ ENMIENDA

DE REEMBOLSO DE

CARTA DE CRÉDITO

ANEXO

FORMULARIO

RE1-0731

ESTADO

DE GASTOS O PAGOS

ANEXO

FORMULARIO

RE1-0733

INFORME SEMESTRAL /

ESTADO FONDO

ROTATORIO

ANEXO

**ESTADO DE
INVERSIONES**

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, Cesar Augusto, “Metodología de la investigación para administración y economía”, Ed. Person, Bogotá, 2000.
- ISHIKAWA, Kaoru, “Que es Control Total de calidad”, Ed. Norma, 1986
- HARRINGTON, H. James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, 1993.
- HARRINGTON, H. James, “Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación”, Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia, 1997.
- COLUNGA, Carlos, “La calidad en el servicio”, México, 1998.
- HAMMER, Michael, “Reingeniería”, EEUU, 1994.
- LEIVA, Francisco, “Investigación Científica”, 3° edición, Ecuador-Quito, 1988.
- Serie McGraw-Hill, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Calidad Total, Tomo 4, EEUU, 1996.
- www.emaapp.com.ec, Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q)
 - ✓ Documentación relativa al tema de la investigación.
- Manual de Contabilidad General de la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable - Quito.
- Reglamento Orgánico Funcional de la EMAAP-Q
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), publicadas en el Registro Oficial N.291 del 5 de octubre de 1999.
- Banco Interamericano de Desarrollo, www.iadb.org
- Documento AF-100 “Política del Banco Sobre Auditoria de Proyectos y Entidades”.
- Documento AF-200 “Documento de Licitación de Auditoria”.
- Documento AF-300 “Guías para la Preparación de Estados Financieros y Requisitos de Auditoria Independiente”.
- Documento AF-400 “Términos de Referencia para la Auditoria Externa de Proyectos Financiados por el BID”.
- Documento AF-500 “Términos de Referencia para la Revisión Ex-Post de la Documentación de Soporte de las Solicitudes de Desembolso”.