



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
EJERCITO / ESPE – MED**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MEJORAMIENTO CONTINUO APLICADO A LA
UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO - Quito”**

JEANNETH SOTOMAYOR RENTERIA

TESIS

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE

INGENIERA COMERCIAL

**DIRECTOR:
CODIRECTOR:**

**ING. MANUEL BUENAÑO MBA
ING. EDGAR MACHADO**

SANGOLQUI, ENERO 2008

**MEJORAMIENTO CONTINUO APLICADO A LA UNIDAD DE PROYECTOS
DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO – Quito
(EMAAP-Q)**

Resumen Ejecutivo

El capítulo I, nos presenta a la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado – Quito, su base legal, su constitución y objetivos, además una breve reseña histórica, la definición de sus niveles, y su Política de Gestión. Continuando con una descripción de su estructura orgánica, con la finalidad de llegar a la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad y conocer sus funciones generales y específicas.

En el Capítulo II, nos introducimos en la teoría del Mejoramiento Continuo que viene hacer nuestra herramienta de aplicación para esta técnica moderna que es un proceso que describe la esencia de la calidad, reflejando nuestra aspiración de ser competitivos.

Es importante destacar que para la aplicación de la presente herramienta analizamos sus fundamentos, aspectos positivos y negativos, centrándonos en el MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE), que se sustenta en un alto grado de compromiso con la calidad del servicio, buscando permanentemente que los procesos administrativos, financieros y comerciales de las empresa, sean oportunos, eficientes y productivos.

El Capítulo III, se realizó el diagnóstico situacional de la Unidad de Proyectos del Departamento de Contabilidad, en el que se estableció la planeación estratégica, mediante el FODA, elaborando las Matrices de Aprovechabilidad y de Vulnerabilidad, consiguiendo como resultado la Estrategia para el Mejoramiento Continuo, que es la razón del presente estudio.

Todo este conocimiento se aplicó en el Capítulo IV, transformo en afianzar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y mejorar las debilidades,

estableciendo su visión y misión, mediante la aplicación de las siguientes fases:

PRIMERO:	Selección de los problemas.
SEGUNDO:	Sub-división del problema.
TERCERO:	Análisis de causas raíces específicas
CUARTA:	Diseño y programación de soluciones
QUINTA:	Establecer el nivel de desempeño exigido
SEXTA:	Implantación de soluciones
SEPTIMA:	Establecimiento de acciones de garantía.

Es imperioso recalcar que al implantar los Índices de Desempeño, se demostró la efectividad de la aplicación de los procesos y que existen posibilidades de mejora continua que deben realizarse.

Las conclusiones y recomendaciones están expuestas en el Capítulo V, para una mayor didáctica se adjunta como anexos las plantillas de los formularios que se optimizó para la presentación de informes y se detalla la bibliografía.

**APPLIED CONTINUOUS IMPROVEMENT TO THE UNIT OF PROJECTS OF
THE DEPARTMENT OF ACCOUNTING OF THE METROPOLITAN
COMPANY OF DILUTES DRINKABLE AND SEWER SYSTEM OF QUITO
(EMAAP - QUITO)**

Executive Resume

Chapter I, presents to us the Metropolitan Company of Drinkable Water and Sewer system of Quito (EMAAP- Q), their legal bases, their constitution and objectives, also a brief historical review, the definition of their levels, and their Politics of Administration. Continuing with a description of their organic structure, with the purpose of getting the Unit of Projects of the Accounting Department and know their general and specify functions.

Chapter II, we introduce ourselves in the theory of the Continuous Improvement that it comes to be our application tool for this modern technique that is a process that describes the essence of the quality, reflecting our aspiration of being competitive.

It is important to highlight that for the application of the present tool we analyze their bases, positive and negative aspects, concentrating ourselves in the IMPROVEMENT OF THE PROCESSES OF THE COMPANY (MPE) that is represent a high grade of commitment with the quality of the service, forward for a permanent that the administrative, financial and commercial processes of the company, always opportune, efficient and productive.

Chapter III, we have done the a situational diagnose of the Unit of Projects of the Department of Accounting, in we the strategic planning settle, by means of the FODA, elaborating the matrix of stabilized and Vulnerability, getting as a result for the Continuous Improvement that is the reason of the present study.

This whole knowledge we applied in Chapter IV, to become secure in their strengths, to take advantage of the opportunities and to improve the weaknesses, establishing their vision and mission, by the application of the following phases:

FIRST:	Selection of the problems.
SECOND:	Sub-division of the problem.
THIRD:	Analysis of specifies causes roots
FOURTH:	Design and programming of solutions
FIFTH:	To establish the level of demanding action
SIXTH:	Installation of solutions
SEVENTH:	Establishment of guarantee actions.

It is demanding to emphasize that we implant the Indexes of Acting we showed, the effectiveness of the application of the processes and that there are possibilities of a continuous improvement that should be carried out.

The conclusions and recommendations are exposed in the Chapter V, for a better didactic it is attached as annexes the insoles of the forms that you optimizes for the presentation of reports and the bibliography is detailed.

MEJORAMIENTO CONTINUO APLICADO A LA UNIDAD DE PROYECTOS
DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO – QUITO
(EMAAP – Quito)

INDICE

		Páginas
CAPITULO I		
1	BASE LEGAL DE LA ENTIDAD	1
1.1	LA EMPRESA: SU CONSTITUCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1.1	ORDENANZA CONSTITUTIVA	1
1.1.2	LEY DE REGIMEN MUNICIPAL	2
1.1.3	LEYES Y DECRETOS QUE LE ASIGNAN INGRESOS ESPECÍFICOS	3
2	DEFINICIÓN DE NIVELES	3
2.1	NIVEL DIRECTIVO	4
2.2	NIVEL EJECUTIVO	4
2.3	NIVEL ASESOR	4
2.4	NIVEL OPERACIONAL	4
3	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMAAP-Q	4
3.1	EL AGUA POTABLE DE QUITO	4
3.2	CREACIÓN DE LA EMAP-Q	8
3.2.1	LA ADMINISTRACIÓN	8
3.2.2	FINANCIAMIENTO	9
3.2.3	EL SISTEMA TARIFARÍA	9
3.3	CREACIÓN DE LA EMA-Q	10
4	FUSIÓN EMAP-Q Y EMA-Q	10
5	POLÍTICA DE GESTIÓN	11
6	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
6.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMAAP-Q	15
7	LA GERENCIA FINANCIERA DE LA EMAAP-Q	16
7.1	FUNCIONES GENERALES	16
7.2	FUNCIONES ESPECÍFICAS	16
7.3	DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA	20
7.3.1	FUNCIONES GENERALES	20
7.3.2	FUNCIONES ESPECÍFICAS	21
7.3.3	PROGRAMACIÓN	23
7.3.3.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	23
7.3.4	EJECUCIÓN	25
7.3.4.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	25
7.3.5	EVALUACIÓN	26
7.3.5.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	26
7.4	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	28
7.4.1	FUNCIONES GENERALES	28
7.4.2	FUNCIONES ESPECÍFICAS	28

7.4.3	CONTROL DE INGRESOS	31
7.4.3.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	31
7.4.4	CONTROL DE EGRESOS	32
7.4.4.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	33
7.4.5	CONTROL DE GARANTÍAS	35
7.4.5.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	35
7.5	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	37
7.5.1	FUNCIONES GENERALES	37
7.5.2	FUNCIONES ESPECÍFICAS	38
7.5.3	CONTABILIDAD GENERAL	40
7.5.3.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	40
7.5.4	CONTABILIDAD DE COSTOS	44
7.5.4.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	44
7.5.5	CONTABILIDAD DE PROYECTOS	46
7.5.5.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	46
7.5.6	ACTIVOS FIJOS	49
7.5.6.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	49
7.5.7	INVENTARIOS	52
7.5.7.1	FUNCIONES ESPECÍFICAS	52
CAPITULO II		
EL MEJORAMIENTO CONTINUO		55
1	CONOCIMIENTO GENERAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	55
1.1	¿QUÉ SE ENTIENDE POR MEJORAMIENTO CONTINUO?	55
1.1.1	INTRODUCCIÓN	55
1.2	DEFINICION DE VARIOS AUTORES	56
1.3	FUNDAMENTOS	58
1.4	ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	59
1.4.1.	ASPECTOS POSITIVOS	59
1.4.2.	ASPECTOS NEGATIVOS	60
1.5	¿POR QUÉ MEJORAR?	60
2	EL CLIENTE DE HOY	61
2.1	TIPOS DE CLIENTES	61
2.2	CLASES DE CLIENTES	62
2.2.1.	EL CLIENTE INTERNO	63
2.2.2.	EL CLIENTE EXTERNO	63
3	¿CÓMO SUMINISTRAR PRODUCTOS O SERVICIOS EXTRAORDINARIAMENTE BUENOS?	64
4	MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	66
4.1.	MONOPOLIO Y CULTURA BUROCRÁTICA DEL SERVICIO	66
4.2.	SUPERACIÓN DEL ESCUDO MONOPÓLICO	67
4.3.	LA NECESIDAD DE SUPERVIVENCIA	68
4.4.	NECESIDADES DE MEJORAMIENTO	68
5	EL PROCESO DE MEJORAMIENTO	70

5.1.	¿QUÉ ES UN PROCESO?	71
6	MANEJO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	74
6.1.	¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)?	75
6.2.	OBJETIVOS IMPORTANTES DEL MPE	75
6.3.	¿POR QUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA?	76
6.4.	FASES DEL MPE	77
7	ACTIVIDADES BÁSICAS PARA APLICAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO	80
7.1	COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN:	81
7.2	CONSEJO DIRECTIVO DEL MEJORAMIENTO:	81
7.3	PARTICIPACIÓN TOTAL DE LA ADMINISTRACIÓN:	81
7.4	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	81
7.5	PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL	81
7.6	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS (EQUIPOS DE CONTROL DE LOS PROCESOS)	82
7.7	ACTIVIDADES CON PARTICIPACIÓN DE LOS PROVEEDORES	82
7.8	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	82
7.9	PLANES DE CALIDAD A CORTO Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD A LARGO PLAZO	82
7.10	SISTEMA DE RECONOCIMIENTO	83
8	POLÍTICA DE CALIDAD	83
8.1.	DIRECTRICES, POLÍTICAS Y SONDEOS DE LA EMPRESA	83
8.2.	¿QUÉ SE CONSIGUE CON EL MEJORAMIENTO CONTINUO?	87
9	HERRAMIENTAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	88
10	FASES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	93
10.1	FASE UNO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS.	93
10.2	SEGUNDA FASE: SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA.	93
10.3	TERCERA FASE: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECIFICAS	93
10.4	CUARTA FASE: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES	94
10.5	QUINTA FASE: ESTABLECER EL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO	94
10.6	SEXTA FASE: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES	94
10.7	SEPTIMA FASE: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA.	94
CAPITULO III		
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		96
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	96
2	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMAAP-Q	98
2.1.	LA EMPRESA DEBE TENER MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD	99
2.2.	COMPROMISO DE LA EMPRESA Y DERECHOS CIUDADANOS	101
2.3.	ESTÁNDARES DE CALIDAD SEGÚN ENFOQUE	101

	FUNCIONAL DE GESTIÓN	
	2.3.1. COBERTURA	102
	2.3.2 CALIDAD	102
	2.3.3 CANTIDAD	103
	2.3.4 CONTINUIDAD	104
	2.3.5 COSTO	105
3	FACTORES DE VALORACIÓN DEL CLIENTE	106
4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	107
5	ENFOQUE HACIA LOS PROCESOS	107
6	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	108
7	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	109
	7.1 ANÁLISIS MICRO INTERNO (Fortalezas – Debilidades)	110
	7.2 ANÁLISIS MACRO EXTERNO (Oportunidades – Amenazas)	111
	7.3 ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	112
	7.4 HOJA DE TRABAJO PONDERADA	112
	7.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	114
	7.6 ESTRATEGIA GENERAL DE APROVECHABILIDAD (ATAQUE)	116
	7.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	117
	7.7.1 ESTRATEGIA GENERAL DE VULNERABILIDAD (DEFENSIVA)	120
	7.7.2 ESTRATEGIAS ESPECIFICAS PARA LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	121
8	ESTRATEGIA GENERAL	121
	8.1 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS	121
CAPITULO IV		
1	PROPUESTA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	122
	1.2 VISIÓN DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	123
	1.3 MISIÓN DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	124
2	APLICACIÓN DE LAS FASES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO A LA UNIDAD DE PROYECTOS DEPARTAMENTO CONTABILIDAD DE LA EMAAP-Q	124
	2.1 FASE UNO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS.	124
	2.2 SEGUNDA FASE: SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA.	127
	2.3 TERCERA FASE: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECIFICAS	128
	2.4 CUARTA FASE: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES	129
	2.4.1 FONDO ROTATORIO	130
	2.4.2 REGISTROS DE CONTABILIDAD DEL PRESTATARIO	131
	2.4.3 INTERESES Y COMISIONES GANADOS EN LA CUENTA DEL PRESTATARIO.	131

2.4.4	REPOSICIÓN DEL FONDO ROTATORIO	132
2.4.5	JUSTIFICACIÓN FINAL Y CIERRE FONDO ROTATORIO	133
2.4.6	INFORME SEMESTRAL	133
2.4.6.1	REGISTRO DE CONTROL FONDO ROTATORIO	134
2.4.6.2	REPORTES SOBRE INVERSIONES CON RECURSOS DEL PRESTAMO BID	134
2.4.6.3	REPORTES SOBRE INVERSIONES CON RECURSOS DE APORTE LOCAL:	135
2.4.7	ESTADO DE INVERSIONES ANUAL DE APORTE BID Y LOCAL POR CATEGORÍAS	136
2.4.7.1	PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE INVERSIONES	136
2.4.7.2	CONTENIDO DEL ESTADO DE INVERSIONES	137
2.5	QUINTA FASE: ESTABLECER EL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO	139
2.5.1	PARAMETRIZACIÓN DEL SISTEMA	144
2.5.2	GENERACIÓN DE REGISTRO DE TRANSACCIONES	144
2.5.3	GENERACIÓN DE REPORTES CONTABLES Y FINANCIEROS	144
2.5.4	PREPARACIÓN DE INFORMES SOLICITADOS POR EL PRESTATARIO	144
2.5.4.1	GENERACIÓN Y ENVÍO DE INFORMES	145
2.6	SEXTA FASE: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES	146
2.6.1	GENERAR ESTADO DE GASTO INICIAL	147
2.6.2	FLUJO DE EFECTIVO EJECUTADO	147
2.6.3	DEFINIR SOLICITUD DE DESEMBOLSO	147
2.6.4	EVALUAR GUÍA DE REVISIÓN	148
2.6.6	CERRAR Y ENVIAR INFORMES AL BID	148
2.6.8	IDENTIFICAR GASTOS NO ELEGIBLES	148
2.6.9	EJECUTAR Y CONTABILIZAR	148
2.6.10	CERRAR Y GENERAR ESTADO DE GASTOS FINAL	149
2.6.11	INDICADORES DE DESEMPEÑO	149
2.7	SEPTIMA FASE: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA.	149
CAPITULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		153
1	CONCLUSIONES	153
2	RECOMENDACIONES	155
3	ANEXOS	
	FORM. RE1-0729S SOLICITUD DE DESEMBOLSO	156
	FORM. RE1-0730S GARANTÍA/ ENMIENDA DE REEMB. CARTA DE CRÉDITO	157
	FORM. RE1-0731 ESTADO DE GASTOS O PAGOS	158
	FORM. RE1-0733 INFORME SEMESTRAL / ESTADO FONDO ROTATORIO.	159
	ESTADO DE INVERSIONES	160
4	BIBLIOGRAFÍA	161