



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE
GOBIERNOS LOCALES

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“PROPUESTA DE REINGENIERIA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA MUNICIPAL
DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA
(EMAPA-I)”**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS
LOCALES

AUTOR: ALVARO FERNANDO ROSALES VALLEJOS

DIRECTOR: DRA. SORAYA RHEA GONZÁLEZ

Ibarra, Enero de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de reingeniería de procesos de EMAPA-I inicia con un diagnóstico situacional interno que permitió la identificación del FODA y del problema principal que es la falta de pertinencia del personal que labora en la empresa por la deficiente comunicación y la poca participación en el desarrollo del plan estratégico, que origina una falta de compromiso y trabajo inercial junto a una aguda debilidad en la gestión de procesos administrativos. Para el desarrollo de la propuesta se diseñaron seis propósitos definidos de la siguiente manera; Propósito uno: reformas al marco estratégico o lineamientos generales de EMAPA-I, Propósito dos: Nuevos principios y valores para EMAPA-I, Propósito tres: Reforma a los productos y servicios de la empresa, Propósito cuatro: Procesos habilitantes, Propósito quinto: cambios necesarios en el reglamento orgánico de la gestión organizacional por procesos, Propósito: Requisitos para la implementación de la reingeniería de procesos. La aplicación de los mismos con lleva a que las actuales autoridades encabezados por la gerencia desplieguen un plan operativo que inicia con una campaña de concienciación de todo el personal y con proyección al cliente externo sobre la necesidad de emprender en la implementación de una reingeniería de procesos cuya finalidad principal es mejorar los servicios que actualmente oferta y tomar muy en cuenta la atención y servicio al cliente, tendientes a fortalecer la imagen corporativa y lograr la confianza de la comunidad. Los impactos que se espera de la implantación de este proyecto están direccionados hacia los aspectos social, económico, ético, ambiental. Para concluir una serie de recomendaciones que están correlacionadas con las respectivas conclusiones.

THE SUMMARIZE EXECUTIVE

The proposed process reengineering EMAPA-I begins with an internal situational analysis allowed the identification of SWOT main problem is the lack of relevance of the personnel working at the company for poor communication and limited participation in the development strategic plan, which causes a lack of commitment and inertial work with a sharp weakness in the management of administrative processes. For the development of the proposal is designed six specific purposes as follows; Purpose one: reforms to the strategic framework and general guidelines of EMAPA-I, Purpose Two: New principles and values for EMAPA-I, Purpose three: Reform of the products and services company, Purpose four: enabling process, Purpose fifth, necessary changes in the organic rules of organizational management by processes, Purpose: Requirements for the implementation of process reengineering. The application of the same with the current carried by the management led authorities to deploy an operational plan that begins with an awareness campaign for all staff and external customers projection on the need to undertake in the implementation of a process reengineering aimed primarily at enhancing the services they currently offer and take into account the attention and customer service, aimed at strengthening the corporate image and gain the trust of the community. The impacts expected from implementation of this project are directed towards the social, economic, ethical, environmental. To conclude a series of recommendations that are correlated with the respective findings.

AUTORÍA

Yo, Álvaro Fernando Rosales Vallejos portador de la cédula de ciudadanía 100158331-7 declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, además que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional; y que he respetado las diferentes fuentes de información.

Álvaro Fernando Rosales Vallejos

100158331-7

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Álvaro Fernando Rosales Vallejos, con cédula de identidad Nro.100158331-7, para optar por el Título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS LOCALES**. Cuyo tema es: **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA”**, considero el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra a los 27 del mes de Enero de 2012.

Firma

DRA. SORAYA RHEA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **Álvaro Fernando Rosales Vallejos**, con cédula de identidad Nro.100158331-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERO EN ADMISITRACIÓN PÚBLICA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....

Álvaro Fernando Rosales Vallejos

100158331-7

Ibarra a los 27 días del mes de Enero de 2012



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión universitaria.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD :	100158331-7		
APELLIDOS Y NOMBRES :	Álvaro Fernando Rosales Vallejos		
DIRECCIÓN :	JUANA ATABALIPA 8-64 Y AV. RICARDO SANCHEZ		
E- MAIL :	afrv1971@yahoo.com		
TELÉFONO FIJO :	2600-283	TELF. MÓVIL:	099149387

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO :	“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA”
AUTOR (ES) :	Álvaro Fernando Rosales Vallejos
FECHA :	27/01/2012
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA :	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ASESOR / DIRECTOR :	DRA. SORAYA RHEA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **ÁLVARO FERNANDO ROSALES VALLEJOS**, con cédula de identidad Nro.100158331-7, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolla sin violar derechos de autor de terceros por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de Enero de 2012

EL AUTOR:

ACEPTACIÓN:

.....

.....

Sr. Alvaro Fernando Rosales Vallejos
100158331-7

Lic. XIMENA VALLEJO
JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

*A Dios, por darme la vida y por permitirme alcanzar las metas más
deseadas.*

*A mis padres por su apoyo incondicional, por creer en mí, y estar juntos
en la lucha constante de mi vida.*

A mi familia por ser la inspiración constante para cumplir este sueño.

ÁLVARO ROSALES.....

AGRADECIMIENTO

A la gloriosa Universidad Técnica del Norte

*A mis catedráticos, en especial a la Dra. Soraya Rhea, Asesora de tesis
quien con su profesionalismo supo guiarme con sus conocimientos
académicos.*

*También a mis profesores, amigos, presentes/ausentes, que estuvieron
conmigo hasta alcanzar la meta propuesta en mi vida.*

Álvaro Rosales.....

PRESENTACIÓN

La investigación titulada “**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA**” tiene como finalidad mejorar el proceso administrativo aplicado en la empresa, para obtener mejores resultados en la eficiencia y la calidad de servicio en el entorno organizacional.

En el **primer capítulo**: corresponde al diagnóstico situacional el cual se lo aplica con la finalidad de conocer las condiciones actuales en las que se desarrollan los procesos administrativos de la empresa, a través de encuesta y entrevistas aplicadas.

El **segundo capítulo**: contiene el sustento teórico que se desarrolla con los temas más importantes que intervienen en el proyectos para lo cual se obtiene información, bibliográfica, internet entre otras.

El **tercer capítulo**: consta de la propuesta que se aplica para un mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa que permite obtener un mejor ambiente organizacional.

El **cuarto capítulo**: está compuesto de los impactos que el proyecto presenta en su desarrollo los mismos pueden generar aspectos positivos o negativos.

Finalmente se determina tanto conclusiones como recomendaciones que servirán para el mejoramiento de la aplicación del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
THE SUMMARIZE EXECUTIVO	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÒN DE DERECHOS	vi
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
INTRODUCCIÓN	19
JUSTIFICACIÓN	22
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes	28
Objetivos del Diagnóstico	31
General	
Específicos	32
Variables Diagnósticas	
Variables	
Indicadores	
Procesos administrativos	
Sistemas de información	33
Beneficios de los procesos administrativos	
Evaluación del plan estratégico	
Matriz de Relación Diagnóstica	34
Mecánica operativa del diagnóstico	35
Población a investigar	
Cálculo de la Muestra	

Instrumentos de Recolección de la Información	36
Información Primaria.	
Información Secundaria	37
TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	38
Resultado de la encuesta dirigida a empleados y trabajadores de la EMAPA-I	
Observación directa	50
Determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	59
Fortalezas	
Debilidades	
Oportunidades	
Amenazas	60
Cruces estratégicos	
Identificación del problema diagnóstico	61

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES	63
GESTIÓN EMPRESARIAL	65
Plan estratégico	66
La planificación estratégica	67
La planificación	69
Principios en los que se fundamenta la planificación estratégica	70
La planificación estratégica en las organizaciones	71
Por qué hacer planificación estratégica	72
Visión	73
Estrategias	74
Misión	75
Objetivo	76
Los objetivos estratégicos.	

La meta	77
Utilidad del pensamiento estratégico.	
Principios y valores corporativos	78
Política	79
La programación estratégica operativa	
Proyecto	80
Operativización del plan estratégico	
Programa	81
DIAGNÓSTICO FODA	
Análisis de expectativas	82
Análisis Situacional	83
Cuadro Estratégico.	
Principios Administrativos	84
LOS PROCESOS	87
Reingeniería de los procesos	88
El plan estratégico y la reingeniería de procesos	89
Análisis del medio interno	90
Desempeño interno	91

CAPÍTULO III

PROPUESTA	100
PROPÓSITO UNO: REFORMAS AL MARCO ESTRATÉGICO O LINEAMIENTOS GENERALES DE EMAPA-I	102
Reformas a la misión y visión	
Reformulación del nuevo plan	104
Código de ética en la empresa.	
PROPÓSITO DOS: NUEVOS PRINCIPIOS Y VALORES PARA EMAPA-I	105
PROPÓSITO TRES: REFORMA A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA	108

DIRECCIÓN DE INGENIERÍA (MISIÓN)	
Productos y Servicios de Estudios y Proyectos.	
Productos y Servicios de Agua Potable	109
Productos y Servicios de Alcantarillado	110
Productos y Servicios de Fiscalización	111
Productos y Servicios Gestión Ambiental	
DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN (MISIÓN)	112
Productos y Servicios Acometidas Domiciliarias	
Productos y Servicios Facturación y Catastro	113
Productos y Servicios Atención al Cliente	
Productos y Servicios Cartera y Cobranzas	114
PROPÓSITO CUARTO: PROCESOS HABILITANTES	
ASESORÍA JURÍDICA	115
Productos y Servicios Jurídicos	
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	
Productos y Servicios de Planificación y Gestión de Calidad	116
Productos y Servicios de Evaluación y Control	117
Unidad de Auditoría Interna	
Productos y Servicios de Auditoría	118
COMUNICACIÓN SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA	
Productos y Servicios de Comunicación	119
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	
Productos y Servicios de Servicios Generales	120
Productos y Servicios de Recursos Humanos	121
Productos y Servicios de Seguridad Industrial	
Productos y Servicios de Recursos Tecnológicos	122
Productos y Servicios de Compras Públicas	123
Productos y Servicios de Documentación y Archivo	124
GESTIÓN FINANCIERA	
Productos y Servicios de Presupuesto	125
Productos y Servicios de Contabilidad	
Productos y Servicios de Tesorería	126

PROPÓSITO QUINTO: CAMBIOS NECESARIOS PARA EMAPA-I, EN EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.	127
PROPÓSITO SEXTO: REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS	138
El rediseño de procesos	139
Socialización del plan estratégico	140
Análisis de los procesos	
La implementación.	141
Identificación del objetivo primordial del rediseño o reingeniería	143
La selección de los procesos fundamentales	144
La selección del líder y de los miembros del equipo	
La formación y entrenamiento del equipo de trabajo de rediseño de procesos	145
La elaboración del diagrama de procesos	147
La identificación de problemas	148
Análisis de los problemas	
Propuesta de rediseño o reingeniería	149
El análisis de la tecnología de la información	150
La elaboración del nuevo diagrama del proceso	151
La definición de formas de medición	152
La presentación de la propuesta de rediseño o reingeniería.	
Implementar los cambios propuestos	153
El caso de rediseño de procesos en la empresa EMAPA-I	154
Macroproceso administración de bienes de uso	155
Flujogramas operativos	168

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS	184
Impacto social	185
Impacto económico	187
Impacto organizacional	189

Impacto ético	191
Impacto ambiental	193
Impacto general	199
Conclusiones	200
Recomendaciones	201
Bibliografía	202
Linografía	205
Anexos	206

ÍNDICES DE CUADROS

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	34
MISIÓN-VISIÓN EMAPA-I	38
TRIBUTOS VISIÓN EMAPA-I	39
PRINCIPIOS Y VALORES EMAPA-I	40
CERTIFICACIÓN ISO EMAPA-I	41
PARTICIPACIÓN EN NORMA ISO	42
UNIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO	44
APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	45
DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO	47
MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EMAPA-I	48
ASPECTOS IMPORTANTES	49
MATRIZ DE IMPACTOS	184
IMPACTO SOCIAL	185
IMPACTO ECONÓMICO	187
IMPACTO ORGANIZACIONAL	189
IMPACTO ÉTICO	191
IMPACTO AMBIENTAL	193
IMPACTO GENERAL	199

ÍNDICES DE GRÁFICOS

MISIÓN-VISIÓN EMAPA-I	38
TRIBUTOS VISIÓN EMAPA-I	39
PRINCIPIOS Y VALORES EMAPA-I	40
CERTIFICACIÓN ISO EMAPA-I	41
PARTICIPACIÓN EN NORMA ISO	42
UNIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO	44
APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	45
DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO	47
MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EMAPA-I	48
ASPECTOS IMPORTANTES	49

INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas se registran cambios en el orden económico mundial, la globalización de las economías demandan de las organizaciones empresariales una mayor productividad y calidad en sus productos y servicios, exigen acoplarse al entorno para lograr en el corto plazo competitividad y eficiencia, de no hacerlo se exponen a desaparecer. En los últimos años se conoce de procesos de privatización de los servicios de agua potable, como el caso de la Empresa de Agua de Cochabamba en Bolivia y de algunas empresas peruanas de ICA. La economía mundial experimenta cambios drásticos que impactan en la gestión de las empresas y organizaciones públicas, en parte provocada por los acelerados cambios en la tecnología informática y de comunicación, por una mayor demanda de productos y servicios de los consumidores o usuarios y por la diversificación de ciertos servicios de uso público con calidad y bajo costo, en algunos países incluso se ha implementado el control de calidad y los derechos que tienen los consumidores de exigir excelencia y oportunidad en los servicios.

En el país existen empresas e instituciones en el ámbito público, que apoyan su gestión no solo con recursos propios, sino también con asignaciones presupuestarias y extra presupuestarias que realiza el Estado. Muchas empresas públicas entregan servicios a la ciudadanía, especialmente a sectores en los cuales pueden brindar empresas privadas pero con costos altos. Los servicios de agua potable y alcantarillado, asumen por Ley los municipios o las empresas municipales, como es el caso en la Provincia del Guayas con la EPAG y en Imbabura la EMAPA-I.

En varias empresas e instituciones públicas se observa un modelo de administración jerarquizado e individual, en donde los mandos medios y funcionarios de menor jerarquía tienen poca opción de plantear o

formular objetivos y propuestas, lo que constituye una limitante para que un trabajo sin metas, objetivos o directrices claras que se traduce en un menor cumplimiento o efectividad de las actividades que demanda la comunidad.

La EMAPA-I pese a la autonomía facultada por la Ley, no ha logrado resultados óptimos en su organización ni eficiencia en su plan y objetivos estratégicos; pues se observa una estructura administrativa atomizada y jerarquizada.

Ese modelo administrativo de tipo burocrático, impide manejar de las actividades que desarrollan las organizaciones y da lugar a un sistema de organización piramidal, cuando más bien en la actualidad las empresas públicas demandan mayor autonomía. Hoy se requiere organizaciones fundamentadas en la administración por procesos, en donde el recurso humano atienda no solo al usuario y al cliente, sino también a factores de orden económico, social y político y tecnológico. Si bien existe un mayor compromiso de los clientes internos (trabajadores y empleados) que puede generar una mejora en los procesos administrativos y de producción, se debe tener en cuenta a los clientes y usuarios externos, que son los que definen la calidad y oportunidad de los servicios.

Funcionarios de la Empresa opinan que con mucha propaganda y apoyo de la Gerencia General, se levantó y documentó varios procedimientos y procesos para una reingeniería; sin embargo al analizar la situación actual, se determina que no se realizó de manera suficiente, oportuna y completa la información adicional requerida por la empresa calificadora, concerniente al funcionamiento de cada uno de los sistemas, procesos, procedimientos, actividades y tareas que realiza la EMAPA-I. Muchas de esas tareas continúan ejecutándose y podrían incluso ser consideradas actividades innecesarias, por ende los procedimientos llevados a cabo según reafirman la mayoría de funcionarios, son realizados sin criterio ni

conocimiento técnico, limitándose a cumplir lo que la Gerencia General dispone o decide ejecutarse; de tal manera que algunas acciones se improvisan, no son eficientes ni eficaces y por tanto no se puede hablar de un sistema de procesos que conlleve a una gestión de calidad y peor aún a un proceso que refleje haber alcanzado la certificación ISO 9001:2000.

Es importante señalar que hasta la actualidad, no se logra evaluar el avance de los compromisos asumidos con la empresa verificadora, uno de ellos no ha sido cumplido, pues aún no se programan eventos de capacitación que cubran las expectativas que tiene el personal, respecto a estar informado sobre las metas logradas o por cumplir, lo cual es desconocido para muchos de los empleados y trabajadores de la EMAPA. Pocos han sido los avances registrados en las acciones que debieron cumplirse y en la calificación y desempeño de los funcionarios, que permita emprender un desarrollo óptimo de sus actividades, procesos y de toda la gestión institucional.

El problema de la empresa debe ser discutido y analizado ampliamente, con el propósito de sugerir a sus autoridades la puesta en marcha de medidas correctivas, a fin de que la EMAPA-I disponga de procesos eficientes y cuente con un verdadero sistema de certificación de calidad ISO 9001:2000 Solo así puede estar en capacidad de atender la demanda de proyectos de servicios públicos inherentes a su fin, tanto en el sector rural como urbano. De esta manera, se garantizaría salud y mejores condiciones de vida en la comunidad; además de preservar el medio ambiente y las vertientes de agua, líquido vital que constituye un bien estratégico de valor incalculable.

La EMAPA-I es una empresa pública creada en 1969, la cual desempeña actividades de orden técnico, operativo y de servicios generales, con el concurso de 282 trabajadores, empleados y funcionarios. Entrega

servicios de agua potable y alcantarillado, con una cobertura geográfica que comprende la ciudad de Ibarra y sus parroquias rurales. Todos los funcionarios y trabajadores según manifiestan las autoridades están fuertemente comprometidos en el cumplimiento eficaz y eficiente de los principios de universalidad.

La Empresa aún no ha logrado asumir el compromiso de conservar las fuentes de agua y la cobertura vegetal natural de sus cuencas, además no se mejora la cobertura del servicio con calidad y la oportunidad deseada.

En el año 2006 la EMAPA-I inició un proyecto de Reingeniería de Procesos, a través de una serie de acciones, encaminadas a mejorar la calidad de sus servicios y acceder a la calificación de la Norma ISO 9001:2000. La expectativa fue que para el presente año, la Empresa alcance la imagen de una institución que lidere actividades relacionadas con el servicio de agua potable y alcantarillado, con calidad, oportunidad y eficiencia. El compromiso asumido por la gerencia abarcó además de la reingeniería, una revisión de sus procesos y eventos de capacitación en planificación estratégica; un mayor acceso de los trabajadores a la información sobre normas y certificaciones de calidad, e insistió en la necesidad de implementar un proceso eficiente de administración de sus recursos humanos, financieros y físicos.

JUSTIFICACIÓN

La administración pública se caracteriza por ser un aparato burocrático en donde prevalece una jerarquía funcional, mantiene una estructura administrativa de tipo piramidal, centraliza decisiones fundamentales para su funcionamiento y, promueve distancias entre lo administrativo y político. Las autoridades han demostrado la falta de conocimientos para

diseñar mecanismos de control eficiente, en especial en actividades administrativas.

El aparato estatal en los últimos años ha crecido en forma significativa, conforma actualmente, nuevos ministerios, ministerios coordinadores. Ha diseñado una nueva estructura y ha eliminado cargos y funciones innecesarias, las de mayor rango y sueldo por lo general se mantienen; se crea y continúa llenándose cargos directivos altos injustificadamente y sin funciones definidas Si se compara la diferencia que existe entre remuneraciones y la posición mantenida dentro de la estructura orgánica de institucional, ésta varía significativamente.

El sector público es un modelo burocrático fragmentado, en donde prevalecen funciones separadas realizadas en diferentes instancias, mantiene la estructura tradicional, con un marco legal que lo respalda y es base de los fines y objetivos que persigue. En los últimos años se ha puesto énfasis en la aplicación de un sistema de evaluación de gestión en la administración pública, del presupuesto por resultados, indicadores de gestión y administración por objetivos; sin embargo la participación del personal operativo en la definición de objetivos institucionales se ha reducido, pues este espacio de decisión recae por lo general en los directivos, muchos de ellos transitorios, quienes no consultan ni asumen compromisos y lo que es peor no hacen conocer a funcionarios de menor jerarquía, aspectos que la institución asume como metas a cumplir en el corto plazo.

La metodología aplicada actualmente en la administración pública, denominada administración por objetivos, contribuye a la falta de liderazgo de subsecretarios, directores, gerentes y altos directivos y, permite que esas instituciones trabajen sin un objetivo definido y peor todavía que sean capaces de medir y evaluar los resultados de su

gestión, problemática que se observa en estructuras administrativas grandes del sector público en donde el problema es más grave.

Hay instituciones que aplican disposiciones del reglamento orgánico funcional solo por conveniencia de las autoridades o cuando se necesita reclasificar al personal, crear nuevos puestos de trabajo u obtener mejoras en las remuneraciones, sin evaluación o justificación técnica-financiera, lo que impide establecer prioridades y mejorar el desempeño organizacional. Se continúa implementando procedimientos caducos, lo que genera una gestión ineficiente con actividades desarticuladas y desordenadas.

En las empresas públicas y algunas entidades del sector público, el recurso humano que ingresa, en la mayoría de los casos no se ajusta al perfil requerido, prevalecen intereses políticos, lo que provoca un mal desempeño del personal y repercute negativamente en el producto o servicio que ofrece la entidad.

La alta dirección de las organizaciones desarrollan todas las funciones de la administración moderna, teniendo por finalidad conducirla a su desarrollo y al cumplimiento de su misión. Entre las funciones administrativas las empresas planifican, organizan, dirigen, ejecutan, controlan y evalúan. Así, los directivos planean, organizan recursos físicos, financieros y los talentos humanos, conducen y dirigen al personal, supervisan su desempeño, miden, valoran y evalúan las actividades que se ejecutan; es decir, se constituyen en responsables del éxito o fracaso de sus instituciones dependiendo mucho de las habilidades administrativas que posean.

Los administradores actualmente piensan en formas de *organización* versátiles, demuestran capacidad para transformar y adaptarse rápidamente. Hacen frente a situaciones distintas en un mundo con una

dinámica de cambio sorprendente, como producto del desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Esta situación exige a gerentes y administradores, asumir nuevas formas de relación entre jefes y subordinados, en ese escenario el equipo de trabajo compuesto por trabajadores y empleados, requieren preparación y conocimiento suficiente en el ámbito de la administración empresarial, para actuar con mayor autonomía, responsabilidad y responder a la cultura de rendición de cuentas; así es necesario ser más efectivos en sus procesos, procedimientos, actividades y demostrar capacidad de brindar un servicio de calidad, a bajo costo y con alto valor agregado.

El presente trabajo de investigación se propone conocer cómo la EMAPA-I ha respondido a los cambios profundos y rápidos realizados en la estructura del Estado por efecto del proceso de modernización. Producto de ésta las demandas sociales en las ciudades han crecido y hay mayores posibilidades de contar con servicios de calidad, dirigidos especialmente a sectores vulnerables, dotándoles de servicios básicos como son agua potable y alcantarillado.

Esta nueva dinámica exige cambios en la estructura de las empresas públicas y en general del sector público. Se requiere adecuar las normativas legales de algunas instituciones del Estado, sobre todo en aspectos concernientes a lograr una buena imagen de eficiencia y calidad. Los actores sociales exigen que las empresas y entidades públicas, trabajen mucho al interior de su estructura organizacional, en especial en nuevos procesos interrelacionados y direccionados de forma efectiva.

La investigación centra su atención en las necesidades de los actores sociales denominados usuarios de los servicios. Permitirá conocer y analizar el desempeño del recurso humano, que actualmente presta servicios en la Empresa y encamina su acción a satisfacer las

necesidades de los usuarios internos y externos, que se benefician de servicios públicos. Los trabajadores y empleados y funcionarios de la EMAPA-I, cumplen leyes y normas que posibilitan su accionar y trabajo a la generación de servicios con un alto valor agregado. Los usuarios de los servicios demandan calidad y oportunidad en los servicios y las empresas deben cumplir esas expectativas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta para la reingeniería de los procesos administrativos para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional interno de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Ibarra para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Estructurar las bases teóricas - científicas que sustenten el estudio propuesto utilizando investigación bibliográfica y documental actualizadas.
- Diseñar la propuesta de reingeniería de los procesos administrativos para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Ibarra.
- Determinar los principales impactos: económico, social, ético, ambiental y empresarial que generará la aplicación del presente proyecto.

METODOLOGÍA

Método inductivo

Este método será aplicado básicamente en el diagnóstico, se analizará particularidades de hechos y acontecimientos (indicadores) para que con los resultados plantearse conclusiones de carácter general, que sirvan de referente para la ingeniería del proyecto.

Método deductivo

Este método será aplicado en la ingeniería del proyecto, en la medida en que partiendo de conceptos generales, leyes y elementos que proporcionen la teoría de la administración de empresas, la contabilidad, la mercadotecnia, se llegue a aplicar en el elemento particular o propuesta a desarrollarse.

Método analítico sintético

Este método será aplicado conjuntamente con todo el proceso investigativo del proyecto, partiendo del principio de que no puede haber análisis sin síntesis; ni síntesis sin análisis; en tal virtud una vez analizada la información teórica y de campo será preciso sintetizarla, en forma de cuadros, diagramas y redacción.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra es una empresa pública creada mediante ordenanza sancionada el 12 de agosto de 1969, de acuerdo con lo establecido en los artículos 199 al 208 de la Ley de Régimen Municipal, tiene responsabilidades jurídicas propias y autonomía financiera y administrativa. En el ámbito administrativo la organización de la Empresa, es facultad del Directorio que se encuentra integrado por cinco miembros y el Gerente General, el Alcalde es el Presidente de la Junta Directiva que además está integrada por el Presidente de la comisión de Obras Públicas, dos concejales delegados por el Concejo Municipal y por el representante de las Juntas Parroquiales del Cantón Ibarra, en la EMAPA-I hay injerencia política tanto del Alcalde, como de los concejales, los cuales forman parte del Directorio. A la Empresa se le asigna responsabilidades específicas, como son la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado, además del mantenimiento, operación y administración del servicio para la ciudad y parroquias del cantón. Las atribuciones y deberes se encuentran definidas en la ordenanza de creación.

La EMAPA-I comienza a operar con el apoyo de 10 funcionarios administrativos y 25 trabajadores, actualmente la empresa tiene en su nómina 282 trabajadores y empleados, 40 trabajan en el sector rural y 242 en el urbano; En sus inicios la Empresa tuvo cobertura de sus servicios no mayor a las 2000 viviendas; actualmente el servicio cubre a 45.041 clientes entre viviendas urbanas y rurales.

El 20 de septiembre del 2007, con ordenanza sustitutiva de la creación de la Empresa, el Concejo Municipal de Ibarra aprueba la necesidad de regular y asegurar la calidad, cantidad, continuidad, cobertura y costo del servicio de agua potable y alcantarillado, que forman parte de los objetivos de la institución y de las políticas delineadas por el gobierno nacional, fundamentándose en los principios de autonomía y sostenibilidad financiera. Esta normativa pretende mejorar la eficiencia en el ámbito operativo, autonomía en la gestión y operación la misma, que estará basada en criterios comerciales; los cambios en el contenido de la ordenanza promueven además la separación de funciones, la regulación y provisión del servicio. La ordenanza consta de 7 títulos y 37 artículos, es aprobada en dos debates y, amplía las responsabilidades del Directorio, que reemplaza a la Junta Directiva de la ordenanza anterior y del Gerente General que sustituye al Gerente Técnico. La Empresa aún no ha logrado asumir el compromiso de conservar las fuentes de agua y la cobertura vegetal natural de sus cuencas, además no se mejora la cobertura del servicio con calidad y la oportunidad deseada.

En el año 2006 la EMAPA-I inició un proyecto de Reingeniería de Procesos, a través de una serie de acciones, encaminadas a mejorar la calidad de sus servicios y acceder a la calificación de la Norma ISO 9001:2000. La expectativa fue que para el presente año, la Empresa alcance la imagen de una institución que lidere actividades relacionadas con el servicio de agua potable y alcantarillado, con calidad, oportunidad y eficiencia. El compromiso asumido por la gerencia abarcó además de la reingeniería, una revisión de sus procesos y eventos de capacitación en planificación estratégica; un mayor acceso de los trabajadores a la información sobre normas y certificaciones de calidad, e insistió en la necesidad de implementar un proceso eficiente de administración de sus recursos humanos, financieros y físicos. El período que abarca el presente estudio parte del año 2006, año en el cual se inició el levantamiento de procesos en la EMAPA-I hasta Febrero del 2010.

La economía mundial experimenta cambios drásticos que impactan en la gestión de las empresas y organizaciones públicas, en parte provocada por los acelerados cambios en la tecnología informática y de comunicación, por una mayor demanda de productos y servicios de los consumidores o usuarios y por la diversificación de ciertos servicios de uso público con calidad y bajo costo, en algunos países incluso se ha implementado el control de calidad y los derechos que tienen los consumidores de exigir excelencia y oportunidad en los servicios.

La crisis económica, la modernización de las instituciones del Estado, la racionalización del gasto entre otros factores, exigen a las instituciones y empresas públicas mayor eficiencia en su gestión y por ende la entrega de servicios con oportunidad y calidad a fin de resolver los problemas y carencias de servicios básicos que impacten en la salubridad de la población.

En varias empresas e instituciones públicas se observa un modelo de administración jerarquizado e individual, en donde los mandos medios y funcionarios de menor jerarquía tienen poca opción de plantear o formular objetivos y propuestas, lo que constituye una limitante para que un trabajo sin metas, objetivos o directrices claras y que se traduce en un menor cumplimiento o efectividad de las actividades que demanda la comunidad.

La EMAPA-I pese a la autonomía facultada por la Ley, no ha logrado resultados óptimos en su organización ni eficiencia en su plan y objetivos estratégicos; pues se observa una estructura administrativa atomizada y jerarquizada.

Entre los objetivos que las empresas públicas asumen, debe ser el compromiso a revisar y evaluar el desempeño de cada uno de los líderes.

Este papel relevante debe cumplir quienes actúan de manera activa y dinámica en las actividades encaminadas a lograr mejoras continuas en los procesos administrativos. De esta manera se estarían juntando esfuerzos y generando un clima organizacional adecuado que posibilite una mejor y mayor participación del recurso humano; es importante el papel que cumplan en temas como motivación y capacitación y, que se refleje en eficiencia y calidad del servicio especialmente en aquellos que contienen un valor agregado y que mejoran la efectividad y desempeño institucional

Finalmente hay que considerar empresas privadas o públicas como organizaciones grandes, en las que se puede encontrar recursos humanos con un papel relevante; en cualquiera de esos ambientes hay que superar varios obstáculos, adecuándolos a una mejor relación o interrelación Proceso-Cliente, Proceso-Proveedor. La empresa podrá demostrar capacidad para generar bienes, en el caso de empresas privadas o servicios, si se refiere a una empresa pública, en la que se incorpore un valor agregado importante que satisfaga la demanda de los usuarios o clientes del servicio.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional interno de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Ibarra para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.2.2. Específicos

- Analizar los procesos administrativos que actualmente utiliza EMAPA-I en su gestión.

- Conocer los niveles de información que ha utilizado la dirección de la empresa para socializar los procesos y estilo de gestión.
- Identificar los beneficios y beneficiarios de la aplicación de los procesos administrativos que emplea actualmente EMAPA-I.
- Evaluar los avances y metas cumplidas en el plan estratégico institucional vigente en la administración de EMAPA-I

1.3. Variables diagnósticas

1.3.1. Variables

- Procesos administrativos
- Sistemas de información
- Beneficios de los procesos administrativos
- Evaluación del plan estratégico

1.4. Indicadores

1.4.1. Procesos administrativos

- Estructura orgánica funcional
- Manual de funciones
- Identificación de puestos
- Calidad de los servicios
- Ambiente organizacional
- Competencias laborales

1.4.2. Sistemas de información

- Niveles de información
- Estrategias de socialización
- Canales de información
- Evaluación de la información

1.4.3. Beneficios de los procesos administrativos

- Cobertura
- Satisfacción de los usuarios
- Tipos de servicios
- Crecimiento futuro
- Tarifas

1.4.4. Evaluación del plan estratégico

- Misión
- Visión
- Valores
- Estrategias
- Objetivos
- Niveles de cumplimiento
- Evaluación de resultados

1.5. Matriz de Relación Diagnóstica

CUADRO No. 1
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Objetivos	Variable	Aspecto o Indicador	Fuente de información	Técnicas	Informante
Analizar los procesos administrativos que actualmente utiliza EMAPA-I en su gestión.	Procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica funcional • Manual de funciones • Identificación de puestos • Calidad de los servicios • Ambiente organizacional • Competencias laborales 	Primaria Secundaria	Encuesta Observación directa Bibliográfica	Empleados y trabajadores de EMAPA-I La empresa Documentos
Conocer los niveles de información que ha utilizado la dirección de la empresa para socializar los procesos y estilo de gestión.	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de información • Estrategias de socialización • Canales de información • Evaluación de la información 	Primaria Secundaria	Encuesta Observación directa Bibliográfica	Empleados y trabajadores de EMAPA-I La empresa Documentos
Identificar los beneficios y beneficiarios de la aplicación de los procesos administrativos que emplea actualmente EMAPA-I.	Beneficios de los procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Satisfacción de los usuarios • Tipos de servicios • Crecimiento futuro • Tarifas 	Primaria Secundaria	Encuesta Observación directa Bibliográfica	Empleados y trabajadores de EMAPA-I La empresa Documentos
Evaluar los avances y metas cumplidas en el plan estratégico institucional vigente en la administración de EMAPA-I	Evaluación del plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Estrategias • Objetivos • Niveles de cumplimiento • Evaluación de resultados 	Primaria Secundaria	Encuesta Observación directa Bibliográfica	Empleados y trabajadores de EMAPA-I La empresa Documentos

1.6. Mecánica operativa del diagnóstico

El presente diagnóstico se lo realizó utilizando el siguiente procedimiento:

1.6.1. Población a investigar

El universo de la población para el presente estudio, está dado por el número de empleados, funcionarios y trabajadores de la Empresa de acuerdo al siguiente detalle:

Gerente General	1
Gerentes de área	4
Asesor Jurídico	1
Jefes Departamentales	15
Jefes de Unidad	17
Ley de Servicio Civil y Carrera	53
Trabajadores	144
Trabajadores Contratados	47

1.6.2. Cálculo de la Muestra

El universo es de 282 trabajadores de la EMAPA-I. Para la recolección y análisis de la información se ha tomado en consideración todas las personas que forman parte de la planta de trabajadores, empleados y funcionarios activos que actualmente prestan servicios en la Empresa.

En función al indicador estadístico, para determinar el número exacto de la muestra es necesario utilizar la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot S}{(N-1)e^2 + z^2 \cdot S}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

z= Nivel de confianza (95% equivalente a 1,96 según la tabla de índices de curva normal)

S= Varianza (0,25 porque se considera 50% de éxito y 50% de fracaso)

e= Índice de error 5%

Desarrollo:

$$n = \frac{282 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.25}{(282-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.25}$$

$$n = 162,86$$

1.7. Instrumentos de Recolección de la Información

1.7.1. Información Primaria.

Para obtener de la información primaria se aplicó:

- **Encuestas:** las mismas que fueron aplicadas a funcionarios, empleados y trabajadores de EMAPA-I.
- **La Observación directa:** se la realizó en las áreas de la empresa en estudio.

1.7.2. Información Secundaria.

La información secundaria a utilizar es:

- Libros
- Documentos especializados.
- Revistas
- internet

1.8. TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

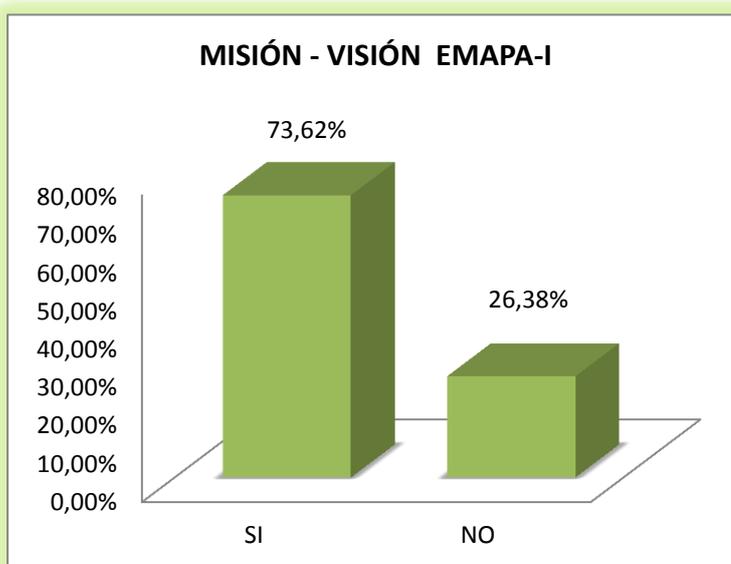
1.8.1. Resultado de la encuesta dirigida a empleados y trabajadores de la EMAPA-I

1. ¿Conoce usted la Visión y Misión de EMAPA-I?

CUADRO No.2
MISIÓN-VISIÓN EMAPA-I

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	120	73,62%
NO	43	26,38%
TOTAL	163	100%

GRÁFICO No.1



Fuente: Encuestas Aplicadas.
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

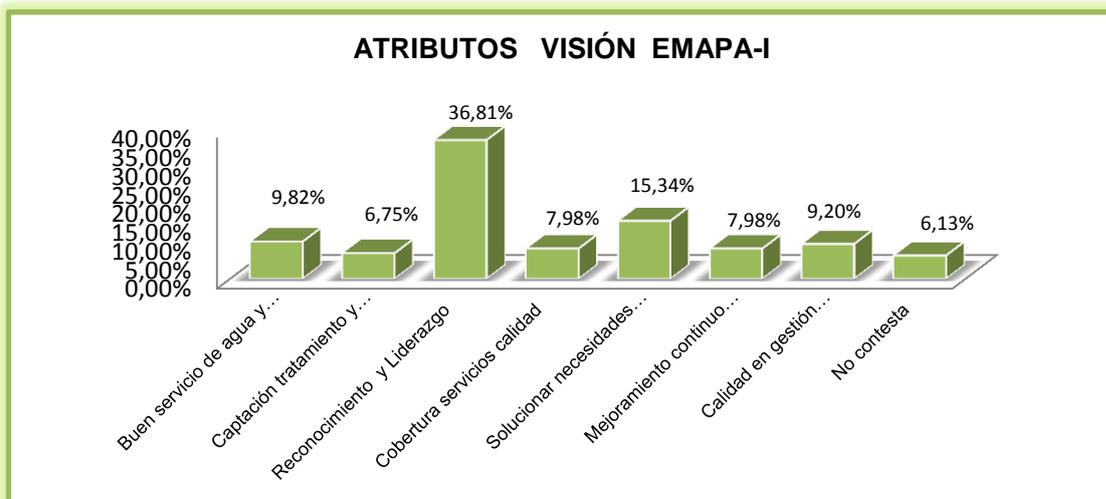
El 73,62% del personal encuestado afirma conocer la Visión y Misión Institucional; el 26,38% no conoce o no tiene claro esos conceptos, por lo que se debería orientar a estas personas en el concepto que maneja la empresa.

2. ¿Desde su percepción con qué atributos asocia la visión de la EMAPA-I?

**CUADRO No.3
ATRIBUTOS-VISIÓN EMAPA-I**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buen servicio de agua y alcantarillado	16	9,82%
Captación tratamiento y ventas	11	6,75%
Reconocimiento y Liderazgo	60	36,81%
Cobertura servicios calidad	13	7,98%
Solucionar necesidades agua y alcantarillado	25	15,34%
Mejoramiento continuo satisfacción clientes	13	7,98%
Calidad en gestión ambiental y personal calificado	15	9,20%
No contesta	10	6,13%
TOTAL	163	100,00%

GRÁFICO No. 2



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 36,81% del personal que contestó afirmativamente, señala que la EMAPA-I actualmente trabaja para ser reconocida como empresa líder en el país; el 15,34% afirma que la empresa soluciona las necesidades de agua potable y alcantarillado; el 9,28% manifiesta que la empresa proporciona un buen servicio de agua y alcantarillado, el 9,20% sostiene

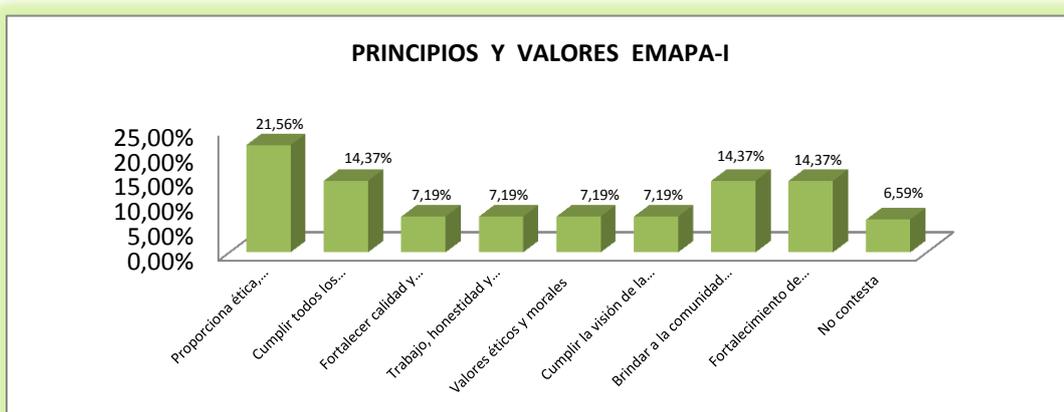
que las actividades desarrolladas tienen como finalidad la calidad en gestión ambiental y el mejoramiento del recurso humano, el 7,98% coincide en que la empresa continua promoviendo sus acciones y ampliando la cobertura con servicios de calidad, el 6,75% afirma que la visión de la empresa es captar y tratar el agua para comercializarla, finalmente un porcentaje del 6,13 no responde a este cuestionamiento.

3. ¿Según usted que principios y valores deben existir en la EMAPA-I?

**CUADRO No.4
PRINCIPIOS Y VALORES EMAPA-I**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proporciona ética, directrices y normas de conducta.	36	21,56%
Cumplir todos los objetivos trazados	24	14,37%
Fortalecer calidad y eficiencia	12	7,19%
Trabajo, honestidad y responsabilidad	12	7,19%
Valores éticos y morales	12	7,19%
Cumplir la visión de la empresa	12	7,19%
Brindar a la comunidad servicios de calidad	24	14,37%
Fortalecimiento de principios y valores	24	14,37%
No contesta	11	6,59%
TOTAL	167	100,00%

GRÁFICO No. 3



Fuente: Encuesta levantada

Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 21% de los funcionarios encuestados señala como importante, el que la Empresa defina sus principios y valores mientras que el 7% no responde. De la información obtenida el 21% del personal entrevistado, considera importante la definición y socialización en la EMAPA-I de la filosofía y valores que como empresa ha asumido porque según su criterio de alguna manera proporciona principios éticos y normas de comportamiento en su personal, que estarían reflejadas en el cumplimiento cabal de sus obligaciones y de los objetivos trazados por la empresa manifestados por el 21,56% de los empleados. El 14,37% de los encuestados afirman incluso que son normas y lineamientos sobre los cuales debe fortalecerse, el 14,37% en tanto señala que constituiría el punto de partida que fortalece los servicios de la empresa pero siempre preservando y velando por la calidad y eficiencia de esos servicios, el 7.1% de entrevistados en cambio afirma que principios como la honestidad, la responsabilidad y el trabajo son importantes

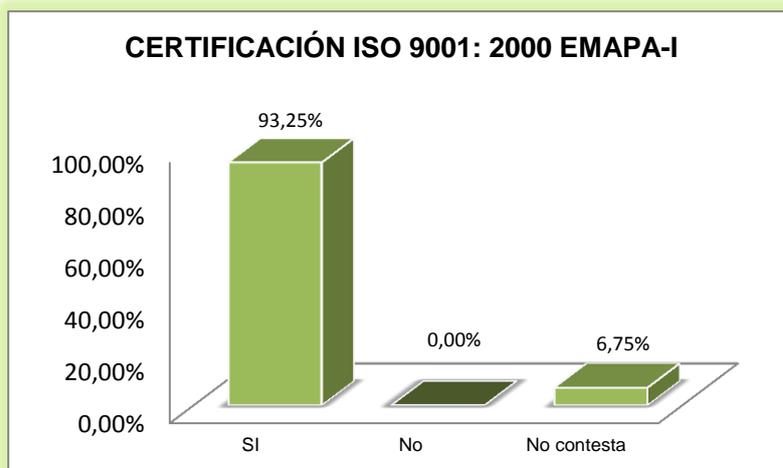
Un porcentaje del 14,37% afirma que trabajar en el fortalecimiento de tales principios y valores, ayudaría a tener claridad y concreción de los objetivos estratégicos, para de esta manera brindar a la comunidad servicios apoyados en el cumplimiento de esos principios y, entregar calidad a los usuarios, lo que provocaría un efecto multiplicador de valores y principios.

4. ¿Conoce que la Empresa obtuvo el certificado de calidad normas ISO 9001:2000?

CUADRO No.5
CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 EMAPA-I

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	152	93,25%
No	0	0,00%
No contesta	11	6,75%
TOTAL	163	100,00%

GRÁFICO No. 4



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

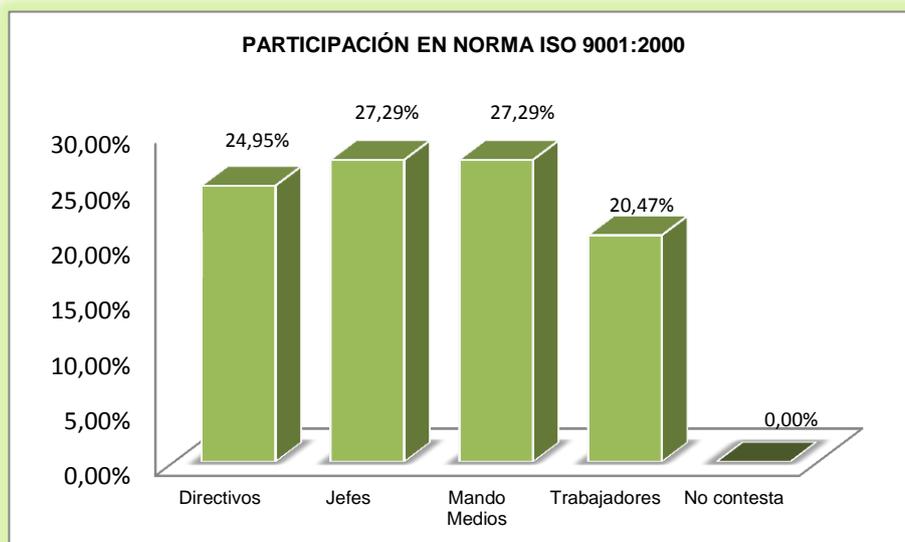
Del personal entrevistado el 93,25% declara conocer que la Empresa alcanzó efectivamente la norma ISO 9001:2000, el 6,75% no responde a este cuestionamiento. Por otra parte, algunos funcionarios manifestaron que la EMAPA-I trabajó en el año 2006 hasta alcanzar este certificado de calidad; otros en cambio consideran que la ISO 9001:2000, se obtuvo porque las autoridades certificaron procesos y se logró el certificado de aseguramiento de la calidad en los procedimientos, tareas y servicios.

5. ¿Quiénes según usted fueron tomados en cuenta en las actividades para calificar a la Norma ISO 9001:2000?

CUADRO No.6
PARTICIPACIÓN EN NORMA ISO 9001:2000

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivos	128	24,95%
Jefes	140	27,29%
Mando Medios	140	27,29%
Trabajadores	105	20,47%
No contesta	0	0,00%
TOTAL	513	100,00%

GRÁFICO No. 5



Fuente: Encuesta
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la participación que tuvo el personal en el trabajo previo a la aprobación de la certificación de calidad y de los que intervinieron directamente en la preparación de la documentación respectiva, el 24,95% del personal manifestó que el trabajo fue realizado exclusivamente por los directivos; el 27,29% dijo que fue una actividad que demandó la participación del Gerente, directores y jefes; el 20,47% afirma que fueron considerados para este trabajo a más de los dos niveles superiores los mandos medios de la empresa, participaron los trabajadores es decir que en esta actividad importante para la Empresa la participación fue total.

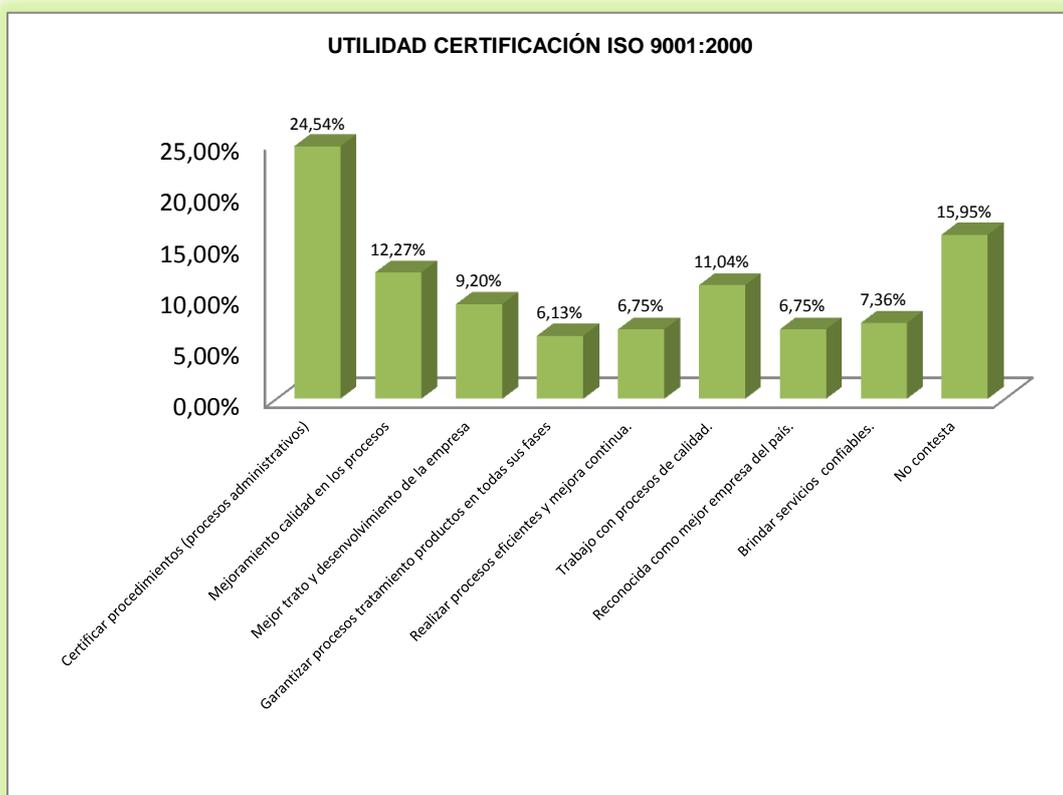
De los datos obtenidos se puede establecer que el nivel de participación en las actividades encaminadas a cumplir los requisitos previos, para alcanzar la calificación a la norma de calidad, fue el adecuado, pues el porcentaje promedio de participación es alto.

6. ¿Según su opinión para qué sirve haber calificado a la norma ISO 9001:2000?

**CUADRO No.7
UTILIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Certificar procedimientos (procesos administrativos)	40	24,54%
Mejoramiento calidad en los procesos	20	12,27%
Mejor trato y desenvolvimiento de la empresa	15	9,20%
Garantizar procesos tratamiento productos en todas sus fases	10	6,13%
Realizar procesos eficientes y mejora continua.	11	6,75%
Trabajo con procesos de calidad.	18	11,04%
Reconocida como mejor empresa del país.	11	6,75%
Brindar servicios confiables.	12	7,36%
No contesta	26	15,95%
TOTAL	163	100,00%

GRÁFICO No. 6



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A la presente pregunta el 24,54% de los funcionarios contestaron que la norma sirve para calificar procesos, el 12,27% afirma que la certificación sirve para mejorar la calidad de los servicios, lograr un mejoramiento de la calidad en los servicios y procesos, el 6,75% indica que la certificación ha permitido realizar procesos eficientes y alcanzar mejoras continuas, trabajar con procesos de calidad, un 6,75% dice que la norma ayuda a la empresa a ser reconocida como la mejor del país; otro 6,75% concuerda en que sirve además para proporcionar servicios altamente confiables, garantizar procesos y enfocar actividades en el tratamiento eficiente de los productos en todas sus fases.

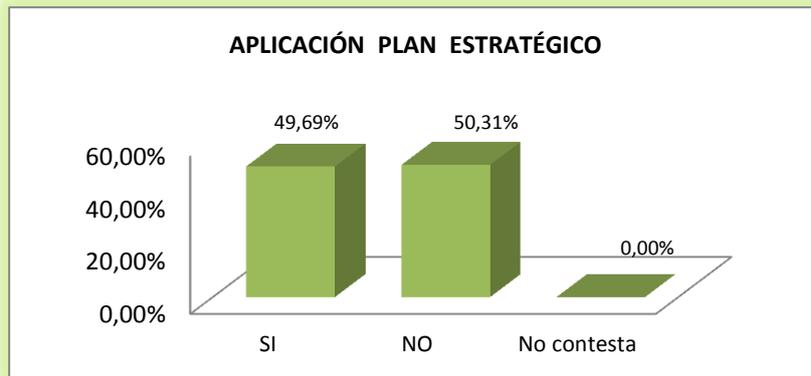
Finalmente un 15,95% no responde a esta pregunta lo que nos indica que debe realizarse un sondeo en los empleados de la empresa para detectar las fallas de comunicación.

7. ¿Considera usted que los directivos toman como referencia en su accionar el Plan Estratégico?

CUADRO No.8
APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	49,69%
NO	82	50,31%
No contesta	0	0,00%
TOTAL	163	100,00%

GRÁFICO No. 7



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 49,69% de los encuestados afirmó que el plan estratégico es un modelo de gestión institucional, que permite coordinar los programas proyectos y actividades e iniciativas de las diferentes gerencias de la EMAPA-I. y se lo utiliza en forma efectiva y oportuna en el accionar de la Empresa. El 50,31% dijo desconocer si el documento es un plan de trabajo y el referente de las acciones y planes de la Empresa.

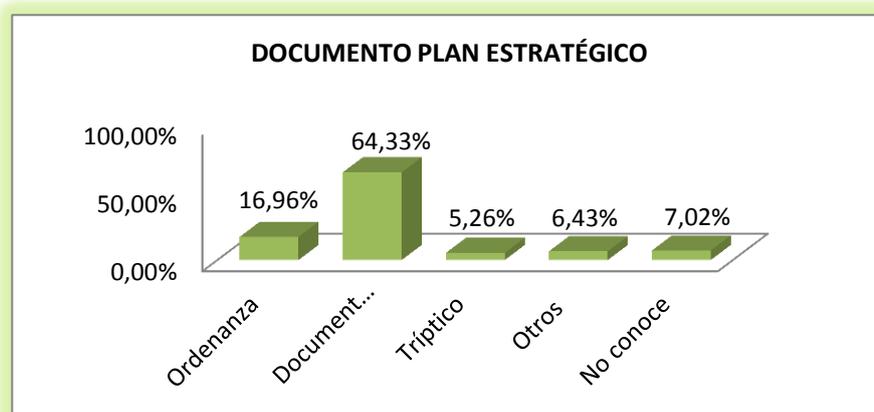
Como se puede observar, solo la mitad de los encuestados conocen que el plan estratégico, es una guía de acción de la Empresa, en donde se encuentran identificados los grandes problemas de la misma y que formula las directrices correctas, las estrategias y acciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas; sin embargo se observa que existe desinformación y poco conocimiento, sobre la utilidad que tiene el plan estratégico como documento de trabajo.

8. ¿Conoce usted en qué documento consta el Plan Estratégico y la Certificación de Calidad?

CUADRO No. 9
DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ordenanza	29	16,96%
Documento Interno	110	64,33%
Tríptico	9	5,26%
Otros	11	6,43%
No conoce	12	7,02%
TOTAL	171	100,00%

GRÁFICO No. 8



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

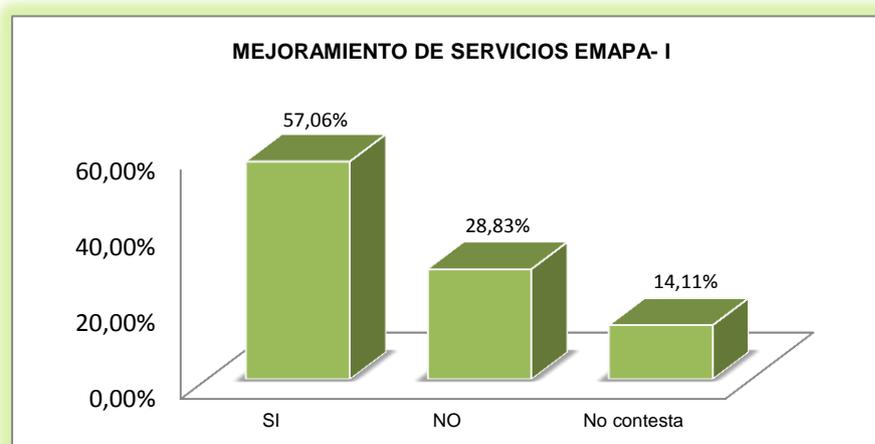
El 16,96% de los encuestados piensa que esos dos documentos se encuentran señalados en la Ordenanza; mientras que el 64,33% considera están contenidos en memorandos o registros de circulación interna; el 5,26%, afirma que constan en trípticos de circulación general; el 6,43% señala que están publicados en otros documentos, mientras que el 7,02% no conoce en qué documentos o medios de circulación interna o externa se encuentran plasmados o socializados. Según se observa, la mayoría de empleados desconoce la utilidad y el destino de esos documentos; el personal manifiesta inconformidad con los niveles de comunicación

9. ¿Cree usted que los servicios de la Empresa han mejorado con la ejecución del Plan Estratégico y la Certificación de Calidad?

**CUADRO No.10
MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EMAPA-I**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	93	57,06%
NO	47	28,83%
No contesta	23	14,11%
TOTAL	163	100,00%

GRÁFICO No. 9



Fuente: Encuesta levantada
Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

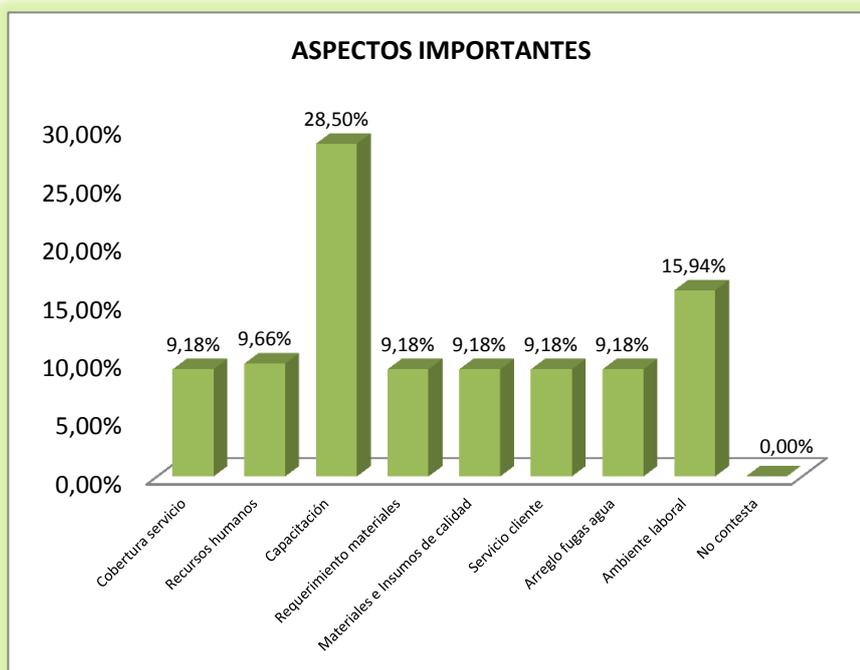
El 57,06% del personal encuestado contestó que los servicios de la EMAPA-I han mejorado, pues sus actividades, planes y proyectos, se realizan de manera coordinada y secuencial, con los objetivos y metas propuestas planteadas en el plan estratégico institucional, lo que garantiza la gestión y esfuerzo de sus directivos. El 28,83% afirma que los servicios que brinda la empresa no han mejorado y el 14,3 evadió la pregunta.

10. ¿Cuáles son los aspectos en los que hay que trabajar para que la Empresa mejore la calidad de los servicios y alcance cada año la certificación de calidad?

**CUADRO No.11
ASPECTOS IMPORTANTES**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cobertura servicio	19	9,18%
Recursos humanos	20	9,66%
Capacitación	59	28,50%
Requerimiento materiales	19	9,18%
Materiales e Insumos de calidad	19	9,18%
Servicio cliente	19	9,18%
Arreglo fugas agua	19	9,18%
Ambiente laboral	33	15,94%
No contesta	0	0,00%
TOTAL	207	100,00%

GRÁFICO No.10



Fuente: Encuesta levantada

Elaboración: Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados señaló los aspectos en los cuales la Empresa debe trabajar o mejorar su desempeño para lograr calidad en los servicios y también para que anualmente califique o recalifique su certificado de calidad.

Del total de encuestados, el 9,66% considera importante trabajar en los recursos humanos, en similar porcentaje se pronuncia por hacer más eficiente la cobertura del servicio; el 28,50% considera necesaria e inmediata la capacitación a los recursos humanos en temas de planificación estratégica y las normas ISO 9001:2000; el 9,18% expresó que es necesario mejorar la atención y el servicio a los clientes. El 15,94% de los entrevistados piensa que es importante el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral, la integración y el compañerismo.

El 9,18% de los encuestados destaca la importancia concerniente al pedido de materiales e insumos de calidad, arreglo de fugas de agua; además un porcentaje mínimo de los entrevistados, cree urgente que se debe trabajar en el mejoramiento de plantas, seguridad industrial, nuevos proyectos, planes de información, aspectos técnicos, financiero, comercial, económicos y sociales.

1.8.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE COMPETENCIAS

En la EMAPA-I, existe actualmente personal de carrera y otros con menos de cinco años. Entre el personal nuevo se encuentran contratados, que son profesionales técnicos con perfil competitivo. El personal antiguo tiene amplios conocimientos y experiencia sobre la gestión de la Empresa. El personal posee una adecuada formación profesional, conocimiento

suficiente y probado, para desarrollar la misión e impulsar la visión de la EMAPA-I.

Se debe destacar que la EMAPA-I ha demostrado capacidad suficiente para ejecutar proyectos y obras, pero es posible que no esté desarrollando efectivamente un sistema de planificación e implementación del plan estratégico, lo cual aún no es visto por las autoridades como una actividad importante. En general, se puede afirmar que la planificación estratégica, no está siendo concebida como un proceso participativo de previsión, que permita visualizar un futuro deseable.

La gestión por procesos y la información levantada en la nueva estructura organizacional, no permite el cumplimiento del principio de participación y corresponsabilidad, tanto de las obligaciones que recaen en cada funcionario, como de los deberes y responsabilidades de los gerentes, directores, jefes y Gerente General.

La coordinación del desarrollo organizacional, es una dependencia considerada en un nivel de apoyo y no ha sido debidamente estructurada, capaz de que se articule e integre en forma efectiva, con las demás instancias que apoyan a la Gerencia General, así como a la Gerencia de Planificación y Gerencia Financiera.

La coordinación de los trabajos a ejecutar, sea por funcionarios o gerencias, se da por orden verbal o escrita desde la Gerencia General. Las actividades se remiten al envío de una comunicación, en la que se establecen plazos de entrega sobre lo requerido.

La responsabilidad de coordinar las actividades recae en el Gerente General, funcionario que asume el compromiso de generar valor a los productos de la organización; su proceso característico es la gestión, actividad que realiza hasta obtener el producto final que llega al usuario

interno y externo. En este nivel se registra una debilidad, que es no lograr articular los subprocesos de acuerdo a la demanda del mercado, optimizar la gestión y el mejoramiento continuo; en definitiva no hay claridad respecto de quién asume la responsabilidad de entregar información y supervisión del producto generado y, que demuestre capacidad para cumplir las exigencias y estándares de calidad según las normas ISO 9001:2000.

Es evidente que el compromiso no se ha asumido responsablemente por autoridades y funcionarios de la Empresa. Esta circunstancia impide el trabajo en equipo, coordinación adecuada entre direcciones y gerencias; si bien se trata de promover la comunicación entre direcciones y crear un ambiente de respeto e integración, no se consigue plenamente.

Según el Gerente General los trabajos se orientan siempre, en demostrar capacidad suficiente para entregar servicios de calidad, pero aún no se ve en los funcionarios y personal de planta, una actitud positiva que les permita innovar, crear y preocuparse por el mejoramiento continuo de los productos generados. Además, demostrar voluntad y espíritu de colaboración, promover y practicar un trato igual entre todos, en un ambiente adecuado para el desarrollo humano y que cumpla con el compromiso de servicio a la colectividad.

Hasta la fecha no se tiene claridad respecto a qué es lo que la EMAPA-I ha cumplido, cuál es la primera fase y qué es lo que resta hacer, a fin de asegurar que el levantamiento de procesos se implemente en forma efectiva y eficiente y, además se mejore los procedimientos administrativos, financieros, humanos y económicos, que redunden en un sistema de gestión de calidad como objetivo final.

El Gerente General afirma la conclusión de la fase de levantamiento de los procesos que continúan siendo implementados en la Empresa, no

obstante la documentación e información adicional del levantamiento de tales procesos, todavía no se ha puesto a disposición de los funcionarios ni del público. Aún no se han cumplido los compromisos de evaluación semestral, cuya responsabilidad asumió la compañía que supervisó la acreditación, aunque la Empresa aún no apunta al objetivo final, que es implementar un sistema integrado de gestión de calidad efectivo, eficiente y eficaz; pese a que según las autoridades ya se cumplió con los requisitos y obtuvo la norma internacional de calidad ISO 9001:2000.

Como se sabe la ISO 9001:2000 (International Organization for Standardization), señala que cada empresa u organización determina sus procesos, los mismos que deben documentarse estando a tono con los requerimiento de sus clientes; constituye así, un ámbito de atención de la empresa, cumplir con los requisitos legales y compromisos que debe aplicarlos. La naturaleza de sus actividades y la estrategia corporativa global que adopte, dependerá de cuán eficiente y rentables sean sus actividades, es un trabajo integral compuesto de varias etapas o fases, que le permitirá conocer sus procesos, procedimientos y actividades actuales e incluso posibilita mejorarlas. Sin duda, estos aspectos resultan claves y al parecer la EMAPA-I no consideró importantes, a fin de que en el menor tiempo alcance calidad, competencia y sea líder en el país.

Además, desde el punto de vista del sistema de gestión, en la EMAPA-I, según algunos índices de gestión manejados por la Contraloría General del Estado, aún no se han implementado actividades que propendan a un mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad, revisión de procesos y evaluación de actividades que no se consideran relevantes. Las autoridades y equipos de trabajo, no han fortalecido otros ámbitos, como son mejorar la imagen corporativa, integrar el capital humano y capacitarlo y, constituirse en empresa sin injerencia política.

El levantamiento de procesos y la reingeniería de procesos son fases inconclusas, que la EMAPA-I dice haberlas emprendido, sin embargo éstas constituyen solo una etapa, que además no han sido evaluadas ni suficientemente monitoreadas, tampoco han entrado a un proceso efectivo de recalificación, por parte de la empresa de auditoría externa.

Además se deberá adoptar un sistema de gestión de calidad, que haga referencia al compromiso de levantar procesos y que esos procesos o la reingeniería permitan a empresas como EMAPA-I certificar uno de los procedimientos y procesos o todos los procesos de calidad a la ISO 9001:2000, no obstante la realidad promovió la Gerencia adoptar una metodología de trabajo preliminar de identificación de productos, procesos, procedimientos, tareas y actividades, basado en procesos que debió ser desarrollado en forma eficiente, para de esta manera alcanzar algunas mejoras en el ámbito administrativo y mayor efectividad en el sistema de gestión de calidad de sus procesos.

Entre los principios fundamentales de la gestión de la calidad y del levantamiento de la información de algunos procesos referido al enfoque que plantea y adopta con ciertas limitaciones en la Empresa Municipal de Agua Potable de Ibarra, en parte este procedimiento metodológico se explicaría por el escaso conocimiento del personal técnico, quizá porque no fueron debidamente informados sobre los cambios y compromisos que debía cumplir la Empresa y, por qué no decirlo, por las expectativas que tendrían los clientes ante cambios eventuales, los cuales se traducen en mejoras a los servicios, atención al usuario y agilidad en los trámites.

Gran parte de los funcionarios consideran que en el trabajo de acreditación de la ISO 9001:2000, participaron pocos funcionarios y sin mayor relevancia, pues no se consideró que el personal que maneja, conoce procesos y está en capacidad de proponer mejoras al mismo.

La EMAPA-I pretendió posicionarse y estar en condiciones ventajosas sobre otras empresas con iguales servicios, pero en la realidad no se cumplieron todos los objetivos y se empezó a implementar sistemas de gestión de calidad, que permita al menos mantener confianza. Los procedimientos levantados determinaron que la Empresa cumpla los requisitos exigidos para sus servicios y cuáles constituirían los servicios más demandados por los usuarios.

El criterio que tienen los directores y gerentes de la EMAPA-I es el de mejorar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que permita definir fundamentos y herramientas para un mejoramiento continuo, tanto de procedimientos, actividades como de tareas; también lograr cambios efectivos de una administración por funciones a una por procesos, además de aplicar la gestión del talento humano por competencias. La Empresa de esta manera puede alcanzar una cultura de calidad, que permita mejorar su desarrollo organizacional, productividad y calidad de servicios; en definitiva, lograr una mayor rentabilidad social, reducir costos y, tomar decisiones correctas a distintos niveles de la organización, puede posicionar a la EMAPA-I en un mercado competitivo con servicios de calidad, que satisfaga a usuarios y clientes tanto internos como externos.

Las autoridades de la Empresa no reconocen las fallas detectadas durante o después del proceso, lo que podría justificarse por desconocimiento, falta de asesoría o porque no hubo capacitación integral en temas de gestión de procesos o reingeniería, al igual que en ámbitos relacionados con los procesos a implementar, que no se socializaron adecuada y oportunamente en todos los niveles.

No se requirió a la firma contratada para la Norma ISO 9001:2000 información amplia sobre el tema, tampoco se solicitó la programación de eventos de capacitación, ni se dispuso de asistencia técnica o de un

proceso de acompañamiento, que abarque no solo el diseño y formulación de la propuesta, sino también la implementación del sistema de gestión de calidad. Por tanto, el criterio de varios funcionarios es que no se podía asumir la responsabilidad de evaluar los avances del sistema de gestión, lo cual se justificaría por la falta de un sistema continuo de capacitación, no solo en la fase misma, sino en la fase ex post del proceso, especialmente en asuntos referentes a lograr una mayor especificidad en ámbitos como los sistemas de gestión implementados. Además, se estima que no se consideró la opinión y experiencia de los funcionarios.

La gestión de calidad constituye una de las etapas o fases de la norma ISO 9001:2000, la cual es un proceso que se fortalece con la documentación e información, que acompaña tanto la etapa de implementación del sistema, como la de evaluación de los sistemas de gestión y, mejora continua del sistema; ámbitos en los que debió haberse considerado las herramientas estadísticas de servicios públicos, como por ejemplo indicadores sobre población servida, población total, déficit en los servicios, etc.

La acreditación a la Norma ISO 9001:2000 y su implementación, debió ser la oportunidad para la EMAPA-I, para revisar procesos, documentarlos y mejorarlos, a fin de que se convierta en herramienta importante para planificar, describir, comunicar, controlar, revisar y mejorar los procesos levantados.

La meta de la Empresa es llegar a obtener la certificación de la calidad, sujeta a requisitos para alcanzar la ISO 9001:2000, sin embargo esto no asegura un futuro de éxito. La EMAPA-I, que de lograr esa meta independientemente de la certificación de la calidad o si las autoridades con conocimiento profundo sobre el tema aplican políticas de calidad y consideran la posición del cliente o usuario que tiene como único objetivo

alcanzar satisfacción de los servicios, interesa al usuario que los servicios recibidos sean de calidad, si obtiene productos de calidad, si se conocen sus procesos, son evaluados o mejorados, todo esto permite a empresas como la que es analizada ser más competitivas, incluso sin que haya obtenido o no el certificado de calidad o accedido a la norma ISO 9001:2000.

Aún quedan varias interrogantes que no han sido resueltas en la implementación del sistema, las autoridades no han logrado socializar ni entender la vigencia, es decir el período de validez de la certificación de calidad para la EMAPA-I. Por otra parte, no se conoce cuál fue la metodología utilizada para certificar; es necesario saber si se revisaron los procedimientos, tareas y actividades previas para acceder a la nueva certificación. Se desconoce los requisitos que faltan cumplir para adoptar un sistema de gestión de calidad, cómo establecer y mantener vigente el manual de la calidad, cómo aplicar la norma misma y si ésta es genérica, cómo se la implementó. Otra interrogante, es si consideró o no el tipo de empresa, su tamaño o servicio que presta.

La certificación de calidad ISO 9001:2000 de la EMAPA-I, no facilitó el proceso de aplicación de las políticas de calidad, las autoridades dieron escasa importancia al usuario y no se preocuparon de que éste quede satisfecho con los servicios. Se desconoce si la Empresa tiene entre sus objetivos estratégicos, generar y entregar servicios de calidad y, conocer y mejorar los procesos levantados, lo que le haría más competitiva.

No se justifica que la EMAPA-I califique, cumpla ciertos requisitos y obtenga la certificación, si no tiene claro que en la fase de implementación del sistema de gestión de calidad, no fueron efectivamente calificados y certificados los procesos, lo que se habría hecho es documentar procedimientos, cuando lo importante es que los procedimientos o procesos levantados sean efectivos y se cumplan.

No dispone actualmente de estudios y registros estadísticos de seguimiento de la calidad del servicio o cómo mejorarlos. Se presume que no hay un conocimiento suficiente de las autoridades, sobre métodos que permitan mantener la certificación de calidad o la norma ISO 9001:2000, qué herramientas utilizar o los nuevos procesos a levantar; al parecer no existen mecanismos de control sobre la calificación de los usuarios y tal vez no se trabaja con estándares establecidos o políticas de mejoramiento de calidad del servicio.

Las autoridades y sus trabajadores no consideran urgente la necesidad de documentar cada uno de los procesos o si preciso hacerlos y lo que más preocupa es que aún dentro del presupuesto de la empresa no están asignados recursos, ni se planifica para el desarrollo de esa actividad considerando que al menos requeriría de seis meses para trabajar en el tema, no tienen bien entendido el tema en cuestión, los costos, y tiempos realmente que demandaría este trabajo. Referirse a procesos no implica solo la adopción de políticas de calidad de los servicios, lo que se hizo y lo que debería hacerse para mantener el certificado de calidad y cómo fue el procedimiento para lograr la calificación de la Empresa sino cómo se accedió a la norma Internacional de calidad.

Los directivos afirman haber levantado los procesos y luego implementar el sistema de control de la calidad; sin embargo, en la práctica aún no se ha logrado convertir en empresa rentable y competitiva. Si la EMAPA-I, no demuestra capacidad suficiente para priorizar las demandas del cliente y los servicios que ofrece, hay el temor de que aunque cumpla requisitos, no pueda alcanzar la certificación de calidad y todo quede en buenas intenciones. Las políticas y estrategias de aseguramiento de calidad, deben traducirse en mejorar el servicio y la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

1.9. Determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.9.1. Fortalezas

- Certificación de calidad ISO 9001:2000.
- Personal calificado.
- Credibilidad y representatividad.
- Apertura para incorporar iniciativas en los procesos de gestión.
- Recursos tecnológicos.
- Infraestructura adecuada

1.9.2. Debilidades

- Poca participación de los empleados en procesos de gestión.
- Poco sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.
- Limitada orientación al usuario.
- Limitados recursos económicos para desarrollar proyectos.
- Falta de incentivos al usuario.
- Problemas en la atención y servicio al cliente.
- Falta de oportunidad en los trabajos de reparación y mantenimiento
- Ausencia de trabajo corporativo

1.9.3. Oportunidades.

- Alianzas estratégicas con otros organismos.
- Apertura de una unidad centrada en el usuario.
- Necesidades de desarrollo en función de las necesidades colectivas.
- Integración con las facultades en función del usuario
- Capacidad de estandarizar los servicios.
- Existencia de fuentes naturales de agua.

- Nueva normativa de funcionamiento para las empresa públicas

1.9.4. Amenazas

- Poca asistencia económica del estado para desarrollo de nuevos proyectos de ampliación de la red.
- Inestabilidad e inseguridad jurídica del estado
- Desastres naturales que afecten a la provisión de agua
- Pérdida de la imagen corporativa
- Injerencia política

1.10. Cruces estratégicos

Cruce FO

- La certificación de calidad ISO 9001:2000 permitirá a la empresa realizar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.
- La disponibilidad de recursos tecnológicos para brindar servicios certificados fortalece en la credibilidad y la representatividad de la empresa en el medio.

Cruce DO

- La injerencia política en la administración de EMAPA-I impide lograr un desarrollo sostenido en función de las necesidades colectivas.
- Los limitados recursos económicos para desarrollar proyectos no permiten estandarizar los servicios.

Cruce FA

- Disponer de personal calificado ayuda a disminuir la deficiencia en la calidad del servicio.
- Si se incorporan nuevas iniciativas en los procesos de gestión se puede paliar significativamente la escasez de recursos económicos, porque se podría buscar otras fuentes diferentes a las del estado

Cruce DA

- Si no se fortalece de la misión y visión no se podrá contrarrestar la pérdida de la imagen corporativa.
- El poco o casi nada sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los trabajadores no lograra superar el incremento o aumento de la burocratización de los servicios.

1.11. Identificación del problema diagnóstico.

Los resultados del diagnóstico aplicado a EMAPA-I permiten avizorar que el problema más significado que se enfrenta actualmente está concebido en los siguientes términos:

- La empresa no ha asumido como política empresarial, la implementación de los sistemas de gestión, procesos y sobre todo acceder a la norma internacional de calidad de un modo integrado y eficiente.
- No se ha cumplido el compromiso que asumió la empresa para acceder a la norma de calidad que le permita mejorar sus procesos, procedimiento, actividades y optimizar su gestión.

- La imagen corporativa de la empresa ha perdido credibilidad en un porcentaje significativo porque la socialización hecha de los logros de la gerencia anterior no coincide con los resultados que se planificaron con el plan de mejoramiento continuo de la calidad.

De no solucionar la problemática planteada se corre el riesgo de que la empresa pierda la confianza de la comunidad y se de paso a un favoritismo permanente alentado por el clientelismo político, lo cual en nada contribuye a superar la situación actual.

Por lo tanto es urgente implementar una reingeniería de los procesos administrativos para que se pueda cumplir con los índices que sugiere la contraloría para la evaluación de la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GENERALIDADES

La Alta Dirección de Empresas implementa todas las funciones de la administración, con la finalidad de conducirla a su desarrollo y cumplimiento de su misión. Entre las funciones de la administración están: planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar. Así, los directivos planean y organizan los recursos físicos, financieros y el talento humano, conducen y dirigen al personal, supervisan su desempeño, miden, valoran y evalúan las actividades que se ejecutan; es decir, se convierten en los responsables del éxito o fracaso de la empresa fundamentándose en habilidades administrativas.

El liderazgo es la capacidad de lograr que los demás hagan, lo que por sí solos no estarían en capacidad de hacerlo. Para esto es necesario que quien lo ejerce posea los conocimientos necesarios en “el negocio de la empresa”, demuestre habilidad para planear y organizar el trabajo y, destrezas para apreciar situaciones, tomar decisiones, crear situaciones deseables y conseguir disciplina funcional sobre la base del convencimiento.

Actualmente se enfatiza que los administradores requieren pensar en formas de organización versátiles, capaz de transformarse rápidamente para encarar situaciones distintas, que les permita enfrentar un mundo con una dinámica de cambio sorprendente, producto del desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`s).

La modernidad necesita directivos estrategas que posean capacidad de prever el futuro de la organización, imaginar los cambios en el entorno,

estudiar tendencias y escenarios posibles y, lograr en compañía de sus subalternos esa construcción del futuro deseable. De esta forma se estaría en capacidad de caracterizar al directivo estratega, como aquella persona que: no acepta sufrir el futuro, que lo cambia en beneficio de la organización; que crea una visión de la organización y de esta visión deriva la misión, su nueva razón de ser, sus objetivos, la dinámica de su accionar; es un buscador de oportunidades, que las aprovecha para cumplir eficaz y eficientemente con esa misión; es competente para imaginar los caminos que llevarán al éxito junto a otros actores.

El pensamiento estratégico sirve para formular la declaración de la Misión, que sumada a la cultura organizacional, constituye el medio con el cual una organización se fortalece y se vuelve competitiva. El esfuerzo de la organización en la formulación de la misión y visión y, el interés que demuestre en trabajar por la cultura organizacional será importante, ya que permitirá a la organización lograr lo enunciado por Masifern:

- Dota a la empresa una estructura organizativa, destaca su funcionamiento, su actuación y organización.
- Facilita la información de equipos de trabajo entre líderes y funcionarios en las comisiones que se formen.
- Coadyuva a la integración entre la alta gerencia y empleados, logrando que todos apunten a un mismo objetivo.
- Logra sintonizar la trilogía estrategia-organización-actuación.
- Posibilita la verdadera delegación de responsabilidades de alta dirección a las comisiones y de éstas a los responsables del cumplimiento de tareas del Plan Operativo Anual.
- Facilita la coordinación, en un ambiente donde los funcionarios

participan activamente y en forma directa en la construcción del plan operativo.

- Permite que los intereses de la organización se impongan a los intereses individuales.
- Rediseña evolutiva y congruentemente los componentes de la organización, necesarios para alcanzar los objetivos institucionales y trabaja encaminada a la visión.

Los logros se alcanzan cuando los miembros de la organización, aceptan y se comprometen con el pensamiento estratégico de la organización. Una vez elaboradas las estrategias, es necesario avanzar a otro nivel de estrategia, que se conoce con el nombre de estrategia funcional, la cual permite alcanzar los objetivos planteados.

2.2. GESTIÓN EMPRESARIAL

Para Caro J. Francisco (2007). Manifiesta: *“Se trata de un conjunto organizado que intervienen diferentes elementos que componen una empresa que deben estar armonizados por razones de eficiencia operativa que garantice el aprovechamiento óptimo de los recursos”*.
Pág. 2

La gestión es el proceso emprendido por uno o más individuos, que permite coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que sólo no se podría alcanzar. Es la manera como se organiza y llevan a cabo las actividades diarias de cualquier organización. De ahí que lo importante para las organizaciones, es la construcción de un proyecto institucional, que defina su capacidad para intervenir y su credibilidad. Entre las características de gestión, enfatiza en la construcción o el perfeccionamiento del proyecto, la capacidad y credibilidad institucional.

La gestión de una empresa crea y comparte una visión inspiradora, no cambia la cultura, crea cultura del cambio, busca un nuevo comportamiento institucional. Establece la planificación, seguimiento y evaluación como un sistema integrado, toma decisiones con la autoridad del argumento, estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento, reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos, por la dinámica del concepto de talentos humanos; En este sentido planificar la función de gestión, es determinar los objetivos de la organización y establecer estrategias adecuadas para el logro de objetivos.

2.2.1. Plan estratégico

Según TOSSO Kello (2005). Afirma: *“El plan estratégico es crear un marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen las partes que le correspondan de las estrategias de la unidad de negocios y de la corporación”*.Pág.39

En el ámbito público el plan estratégico se utiliza frecuentemente, porque al igual que en el mundo empresarial, el entorno en el que interviene se hace más exigente y competitivo. La planificación permite discutir y reflexionar, sobre el papel que deben cumplir las instituciones públicas, frente a los nuevos retos que se presenten.

En este contexto se mencionan cinco retos como los más importantes. El primer desafío de las instituciones públicas, es buscar mecanismos adecuados para replicar los proyectos que se ejecutan; buscan espacios de intercambio, diálogo y trabajo conjunto, que fortalezca sus capacidades para intervenir con mayor impacto, en el desarrollo económico y social del país; reafirman su identidad como organismos de desarrollo social, generan capacidad de adaptación que beneficie y responda mejor a las expectativas de sectores sociales, a los cuales se

orienta un papel más activo. Finalmente buscan el mejoramiento de los sistemas de gestión organizacional, que incidan en los estilos administrativos, e incluyan, reconozcan y fortalezcan sus recursos humanos; facilita la toma de decisiones en todos los niveles de la estructura organizacional.

2.2.2. La planificación estratégica

Para HINDLE Tim (2008), manifiesta: *“La planificación estratégica es la articulación de objetivos a largo plazo y la adjudicación de los recursos necesarios para lograr tales objetivos”*. Pág. 207

Según, AMARU, Antonio C. (2009), afirma: *“Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar”*. Pág. 183

De la contratación de los autores se establece la planificación estratégica como una herramienta indispensable del administrador que permite en cierta forma eliminar la improvisación a través del establecimiento de objetivos a largo plazo con la utilización de políticas, planes, estrategias y ventajas competitivas para la toma de decisiones oportunas y en tiempo real con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar, es prever y decidir hoy, las acciones que pueden llevar a una organización, desde el presente a un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de adoptar las decisiones pertinentes para que eso ocurra. El proceso de planificación comprendido así, compromete a la mayoría de miembros de una organización, pues su legitimidad y grado de adhesión que concite en el conjunto de actores, depende en gran medida del nivel de participación con que se implementa.

En la práctica, planificar es el análisis y reflexión que respalda y orienta la toma de decisiones, se concreta cuando identifica y evalúa problemas y oportunidades; determina objetivos generales y específicos de la organización, formula acciones (programas y proyectos) y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos en un determinado período. Es el constante proceso de búsqueda, orden y análisis de información para tomar decisiones. La buena planificación es la diferencia entre el éxito o fracaso de la gestión.

La planificación estratégica se adapta y está en concordancia con los objetivos de una organización. Planificar no solamente implica trabajar en planificación estratégica con la finalidad de hacer un documento, publicarlo o archivarlo; planificar implica considerar el norte y el camino a seguir a fin de cambiar la realidad de una institución u organización, pero ante todo primero habrá que redefinir las opciones con la finalidad de que esta realidad ocurra.

Es necesario analizar cada uno de los elementos de la planificación estratégica en el mediano plazo. Es importante el significado y alcances que tiene la misma junto al plan estratégico, sobre todo para instituciones como la EMAPA-I. Las organizaciones y el recurso humano necesitan conocer hacia dónde dirigirse, se habla del debe ser que necesariamente está incluido en el plan estratégico macro y, cuando se habla de programas se hace referencia a planes de mediano plazo. El plan estratégico es referirse a programas, actividades o proyectos específicos, además de considerar sus aspectos generales. En este contexto es relevante socializar la idea en el momento en el que se definen objetivos y estrategias, el plan estratégico entonces se estaría cumpliendo en cada proyecto que se ejecuta.

La planificación estratégica tiene un horizonte de largo plazo, de mediano plazo (planes-programas), y de corto plazo (proyectos). Hablar de

planificación es referirse a programas, proyectos y actividades de la empresa.

En el largo plazo se diseña o construye la mayoría de planes estratégicos con objetivos y políticas macro; mientras que en el mediano los planes poseen una ventaja y es tener mayor especificidad, ser más concretos. En el corto plazo llegan a constituirse incluso en la carta de navegación, en el norte, y ésta es la fase de la planificación, en la cual el plan estratégico se encuentra más detallado, específico, se expresa en forma de proyecto y permite ubicar fácilmente actividades más concretas, incluso se puede evaluarlas.

La planificación estratégica orienta al futuro, es la capacidad de observar y anticiparse a ese futuro, frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas de la organización y de su realidad interna. Es un proceso que se refiere al conjunto de acciones y tareas, que involucra a los miembros de una organización en la búsqueda de claridad, respecto al quehacer y plantea estrategias adecuadas que deberán adoptarse para su perfeccionamiento.

2.2.3. La planificación

Según GOSTEIN, Leonardo (2005). Menciona: *“Es el proceso de establecer objetivos a escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción se anticipa a la toma de decisiones. También es el proceso por el cual los miembros se guían de una organización que pree su futuro y desarrollo con los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”*. Pág. 5

La planificación ha sido practicada siempre, a su acierto se ha confiado algo tan decisorio como la conservación de la humanidad 3000 AC ya en Mesopotamia, se abrió la posibilidad de disponer de normas oficiales y cuadros estadísticos. La planificación es tan antigua, que se verifica en el

anuncio de varios principios y fundamentos importantes en el mundo de los negocios, entre los más relevantes están:

La vulnerabilidad es una cuestión de ataque. Ser invencible es cuestión de defensa. El estratega victorioso solo busca la batalla después de haber logrado la victoria, el derrotado primero pelea y busca la victoria. Luchar y vencer todas las batallas no constituye destreza, vencer la resistencia del enemigo sin luchar es cumbre de las destrezas. Aníbal, al conquistar Roma definió su reino, formuló estrategias, analizó su medio ambiente y comparó con sus propios recursos; así combinó recursos, proyectos y los pasos a seguir.

La planificación es un proceso armónico realizado por una administración eficiente, asegura la óptima utilización de los recursos que siempre serán escasos y conforma lo que se da por llamar planificación estratégica.

La Planificación 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”.

2.2.4. Principios en los que se fundamenta la planificación estratégica

Entre los principios de la planificación estratégica se encuentran los siguientes: racionalidad, previsión, universalidad, unidad, continuidad, inherencia, flexibilidad y sencillez.

- El principio de racionalidad consiste en seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La variedad de posibilidades de actuar tiende a maximizar los recursos empleados; como expresión del criterio económico.

- En el principio de universalidad la planificación estratégica abarca diferentes fases o etapas del proceso administrativo y prevé las consecuencias que producirá su aplicación.
- En el principio de unidad el plan estratégico mantiene la misma, es decir está integrado entre sí, forma un conjunto orgánico, funcional y compatible. No puede contraponerse porque se anularían unos a otros; la unidad está estrechamente ligada con la coordinación de los planes globales y sectoriales para evitar duplicaciones.
- Otro principio importante es el de la inherencia, que establece el hecho de que en cualquier organización humana, sea pública, privada, civil o eclesiástica, la planificación estratégica es necesaria, pues constituye una actividad inherente a la administración en su sentido más amplio. Una administración sin propósitos definidos, es una máquina guiada por la rutina y, anula la iniciativa y discrecionalidad de sus directivos.

2.2.5. La planificación estratégica en las organizaciones.

Existen dos tipos de decisiones importantes que adoptan las empresas, éstas son: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Es necesario que el Director o Gerente de la organización, se involucre estrechamente en los primeros puestos, evidentemente constituye una función ejecutiva quizás, la más importante.

En las organizaciones públicas interesa, cómo la estrategia puede permitir una mayor efectividad; término que no se limita exclusivamente al Estado, sino también a las ONGs dedicadas a la producción de servicios de valor público, como son la educación y salud. En el sector público, la empresa privada o en la guerra misma, la pluralidad de objetivos y la necesidad de legitimidad es necesaria. En términos sociológicos es necesario que la

“estrategia” se institucionalice y se convierta en un hecho social asumido por los integrantes de la organización.

Uno de los pocos autores que analizó el concepto de “estrategia” en el ámbito público es Mark Moore, como un campo de conocimiento con particularidades, éste autor no se limitó a traducir a la jerga funcionaria los clásicos textos de planificación estratégica.

La planificación estratégica en las organizaciones constituye un instrumento, que permite dar coherencia a las diversas actividades de un gobierno local o nacional, y son explicadas por la manera en que se configuran las razones de interés público.

La razón única y exclusiva de la planificación, es pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso, para que las razones de interés público se alcancen.

2.2.6. Por qué hacer planificación estratégica.

Porque proporciona el marco teórico para la acción presente, en la mentalidad de las organizaciones y empleados. Permite que gerentes o directores e integrantes de la compañía, evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (en base al conjunto de opiniones y valores compartidos) que es necesario se emprender en un período razonable.

2.2.7. Visión

Según FRENCH, Graham. (2008). Describe: *“En la visión se redacta lo que la empresa intenta alcanzar en el futuro utilizando todos sus recursos mediante un trabajo eficaz”*. Pág. 4

FERNÁNDEZ V. Ricardo. (2007). Expresa: *“la visión de la empresa nos indica cuál es la meta que ella persigue a largo plazo; incluye la forma en que se piensa a sí misma en la actualidad y en el futuro”*. Pág. 21.

Se define como la situación futura deseable para una organización o grupo de organizaciones, expresa un cambio favorable en relación con la situación actual o presente. Para que la visión se convierta en una potente herramienta de gestión, debe ser creíble, concreta, flexible, de fácil comprensión, motivadora e integradora.

Una presente y futuro, señala el rumbo, la dirección, es una declaración amplia y suficiente de a dónde quiere llegar la organización dentro de cinco años, por ejemplo.

En el caso de la EMAPA-I es la visión de futuro, a dónde quiere llegar y hacia dónde va encaminada todas sus acciones.

La Visión desarrollada por la EMAPA-I señala que la Empresa para el año 2014, “será reconocida en el país como una empresa Líder, por la excelencia, responsabilidad social y ambiental en la prestación de sus servicios”. Se sustenta en un marco legal que corresponde a una eficiente estructura institucional, basada en el talento humano capacitado y consciente del compromiso con el país.

2.2.8. Estrategias

Según, ORTEGA CASTRO Alfonso L (2007). Afirma: *“Consiste en fijar un curso concreto de acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo dependiendo de la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo en la determinación de tiempo y número, como también es conocido como un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de alimentación de información”*. Pág.5

Los conceptos de estrategias históricamente se han ligado a la dirección de operaciones militares, destinadas a alcanzar objetivos preestablecidos; obviamente en este caso, se relacionan con el conjunto de decisiones y criterios, por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. Asume por tanto el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico, por medio del cual se transforma y adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por los rápidos y continuos cambios.

El concepto de estrategia vinculado a la planificación, considera varias dimensiones, con las cuales conforma una definición que engloba todo, así por ejemplo, define objetivos y las estrategias correspondientes, al permitir seleccionar actividades prioritarias, a alcanzar preferentemente en el corto plazo. Mejora el servicio, organización y aprovecha las ventajas relacionadas con sus actividades.

Las estrategias pueden ser formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente. Son formuladas cuando la fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien la formula tiene el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos. En cambio estrategias consultadas, son las que en la mayor parte del

tiempo, tienen su origen en consultas hechas sobre casos específicos y especiales, para que la solución suba a lo largo de la escala jerárquica.

2.2.9. Misión.

Según WHEELER, Thomas L. HUNTER, David J. (2007). Dice: *“La misión de una organización es el propósito o razón de ella, declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.” Pág. 12*

Según FRANCES Antonio, (2006). Menciona: *“La empresa se define por su producto, para ello busca identificar necesidades de atender del cliente que son más permanentes y más importante.” Pág. 40*

La misión describe en forma sencilla la razón de ser, el fin último de la organización dentro del entorno en el cual se desarrolla y en general en toda la sociedad. El propósito permanente, debe ser realista y realizable.

La Misión responde a la interrogante ¿Para qué fue creada la organización? Es la declaración del objeto, filosofía, creencia, principios del negocio, define sus actividades. Describe los objetivos permanentes, el tipo de organización, principios y valores que cada Institución tiene como propios.

Hay que tener bien claro de que la misión se orienta al cliente o usuario y le provee un panorama actual y futuro, Es una definición duradera del objeto de la organización, se distingue de otras similares, destaca los productos, servicios que desarrolla, mercados atendidos, describe valores y prioridades.

2.2.10. Objetivo.

Para SAMPIERI HERNANDEZ Roberto, (2006). Manifiesta: *“Los objetivos pretenden investigar ante todo contribuir a resolver un problema en especial, en tal caso debe mencionarse cual es y de qué manera se piensa. Los objetivos se deben expresar con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptible de alcanzarse, son guías de estudio y hay que tener presente en todo su desarrollo”*. Pág. 36-37

Es el resultado que se pretenden alcanzar a través de la puesta en práctica de la misión, determinado para un período de tres a cinco años (tiempo estimado para que las metas u objetivos se logren). La declaración de la misión marca el curso, ayuda a evaluar, revela prioridades y permite la coordinación. A menudo los objetivos se traducen en la solución de un problema o en la disminución de su intensidad.

2.2.11. Los objetivos estratégicos.

Son propósitos concretos y viables que la empresa EMAPA-I espera y aspira alcanzar con su gestión. Humberto Serna Gómez considera como **“resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión; por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización”**.

- Un objetivo estratégico se refiere al resultado que se desea lograr en un periodo específico, Es el valor al que aspira un individuo o grupo dentro de la organización, clave específica de un propósito fundamental, la define en forma concreta o a una parte del mismo.

- Los objetivos deben tener las siguientes características cuantificables que son: ser fijados para un período de tiempo, factibles de lograr, estimulantes, conocidos, generados a través de procesos participativos relacionados y consistentes con la misión y la visión de futuro.
- El objetivo central de una organización, es la directriz general del plan estratégico, constituye el marco de referencia que evidencia el consenso para analizar la consecución de los cambios.

2.2.12. La meta

Para Serna Gómez Humberto (2005). Menciona: “La meta es un objetivo específico, dimensionado en el tiempo y contiene indicadores que definen cuáles son las actividades o tareas anuales. Además permite llegar a cuantificar por fases el cumplimiento de los objetivos”. Pág. 76

Las metas son condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de fines en la organización. Las metas son condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de fines en la organización, el mismo tiene el propósito de alcanzar con éxito las metas que la empresa se propone durante un determinado periodo.

2.2.13. Utilidad del pensamiento estratégico.

La declaración de la Misión sumada a la cultura organizacional, no son factores realizados como un simple procedimiento administrativo, se considera un medio para que EMAPA-I se fortalezca como empresa pública, se vuelva competitiva en el ámbito de los servicios públicos y en la generación, distribución y comercialización del agua potable y el servicio del alcantarillado.

El esfuerzo de la Administración y los funcionarios en la formulación, en el interés que demuestren en trabajar por la misión, visión, y cultura institucional es importante puesto que permitirá a EMAPA-I lograr lo dicho por Masifern:

“Dota a la Gerencia de una estructura organizativa, sobre la marcha de las empresas, su actuación y organización”.

Facilita la coordinación, en este ambiente los funcionarios participan activa y en forma directa en el desarrollo del plan operativo, logrando que sus actividades sean sintonizadas y apoyadas en todo momento

Logra que los intereses del EMAPA-I se impongan a intereses individuales. Rediseña evolutiva y congruentemente los componentes de la institución necesarios constituyendo los motores del cambio o transformación de EMAPA-I.

Todo se puede lograr siempre y cuando los funcionarios acepten, se comprometan con el pensamiento estratégico de la Gerencia. Y una vez elaboradas las estrategias empresariales, la Gerencia de EMAPA-I debe avanzar a otro nivel de estrategia conocida con el nombre de estrategia funcional que permita alcanzar los objetivos que se plantean.

2.2.14. Principios y valores corporativos

Serna Gómez Humberto. Manifiesta: *“El conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización, definen aspectos que más importantes dentro de la organización”.* Pág.85

Es importante porque sirven para que los miembros de una organización se conozcan y ajusten su comportamiento; también para que los clientes se enteren de las bases filosóficas de la organización. Son ideas

abstractas que guían el pensamiento y la acción y se encuentran incorporados formando parte de la cultura.

2.2.15. Política.

Según WAYNE Mondy, (2010). Afirma: *La política puede tener un efecto significativo, dependiendo de las circunstancias específicas, cualquier enfoque puede tener méritos, la misma está encaminada a llevar un control en la organización. Pág.131*

Es el curso general de la acción y expresa la intención de hacer frente a uno o varios problemas de la sociedad identificados como prioritarios, constituye un medio de intervención que se hace operable a través de los planes.

Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada para alcanzar los objetivos establecidos. Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Son normas que rigen dentro de la organización, y establecen reglas de conducta en la realización de actividades. Están inmersas en los procesos de evaluación y elaboración de proyectos y, dentro de una organización tienden a la creación de un ambiente positivo entre las partes. Las políticas transforman la organización a un futuro de progreso.

2.2.16. La programación estratégica operativa

Para SERNA GÓMEZ Humberto (2006). Manifiesta: *“La programación operativa o el plan operativo anual (POA), es una herramienta de la planificación estratégica que toda organización planifica”.* Pág. 211

Ejecuta a nivel de cada unidad operativa y se la hace en equipo, es detallada, debe ser difundida y monitoreada, se cuantifica y dimensiona en el tiempo con el propósito de medir su correcta ejecución y se desarrollada en las unidades de operación, para lo cual se requiere realizar un diagnóstico estratégico operativo, definir claramente la visión, establecer sus objetivos y realizar un detallado plan de acción.

2.2.17. Proyecto

Para AMARU, Antonio Cesar (2009). Afirma: *Son actividades temporales, con inicio, parte media y fin programados, que tienen como objetivo ofrecer un producto singular. Pág. 217*

Varios investigadores consideran al proyecto como una idea que se tiene para realizar un fin, Serna Gómez señala que los proyectos específicos, son el resultado de analizar opciones estratégicas y dan prioridad a cada una de éstas; se selecciona aquellas en las cuales debe haber un desempeño excepcional, como condición para lograr los objetivos y por ende la misión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, Constituyen factores claves el éxito de la compañía.

2.2.18. Operativización del plan estratégico

Un plan estratégico institucional se aplica siempre y cuando se estructure e implemente el Plan Operativo Anual (POA). Es el eje fundamental que permite desagregar actividades y acciones precisas en forma ordenada, diseña estrategias para cumplir los objetivos propuestos en el proceso, a cada actividad se asigna un responsable que establezca plazos de cumplimiento.

El Plan Operativo Anual da vida al plan estratégico, constituye una herramienta precisa y útil en el corto plazo para obtener resultados eficientes y efectivos, permite controlar procesos, evaluar el cumplimiento, progresos y retrasos de cada una de las actividades que fueron planificadas, en función de la misión y de objetivos institucionales.

2.2.19. Programa

Según, GARY DESSLER Ricardo (2011). Afirma: *Es la distribución de una secuencia de actividades a lo largo del tiempo necesario para su realización las actividades en un programa de trabajo con metas acciones específicas asociadas a un calendario. Pág. 237*

Un programa constituye un conjunto de acciones o proyectos que dependen entre sí y permiten alcanzar un objetivo estratégico, mediante la aplicación de recursos humanos, materiales y financieros.

2.3. DIAGNÓSTICO FODA

Para BERNAL Cesar A, (2005). Afirma: *“El diagnostico se lo aplica como un medio de recolección de información que tiene como objetivo analizar la situación tanto interna como externa del sector”. Pág.23*

Es una herramienta que permite conocer a profundidad a la institución o empresa, tanto en lo externo como en lo interno, y establece las necesidades de empleados y colaboradores.

El diagnóstico FODA permite conocer la realidad de la organización, detecta la situación de cada una de las áreas o secciones sujetas a intervención, destaca y explica los problemas estructurales, caracteriza potencialidades, define el significado de una buena organización, describe

los problemas por área y dirección y analiza en forma especializada información importante. El diagnóstico caracteriza la situación relevante pero sólo en el ámbito en que se pretende actuar, identifica problemas críticos y obstáculos estructurales. Identifica problemas potenciales, caracteriza en forma cuantitativa y cualitativa áreas de su especialización, evalúa las variables independientemente y, tiene en cuenta la información que debe ser suficiente, pertinente y de calidad.

2.3.1. Análisis de expectativas

Es una herramienta de la planificación que mide las expectativas de los clientes internos y externos, constituye un método apropiado para descubrir las expectativas y su nivel de satisfacción. En una institución o empresa, es importante medir las expectativas de los clientes externos e internos y elaborar la matriz de cumplimiento de expectativas. La metodología que se sugiere para ese fin, es trabajar con todo un grupo, a través del método denominado lluvia de ideas, el cual establece las expectativas que tienen la organización, empleados y colaboradores.

Análisis externo es el diagnóstico del entorno. En el ámbito externo las expectativas, constituyen una herramienta de análisis que permite identificar las fortalezas y debilidades. Es el diagnóstico de la estructura de la organización, del mercado, finanzas, producción de bienes y servicios, recursos humanos, atención al público y, servicios adicionales que proporciona.

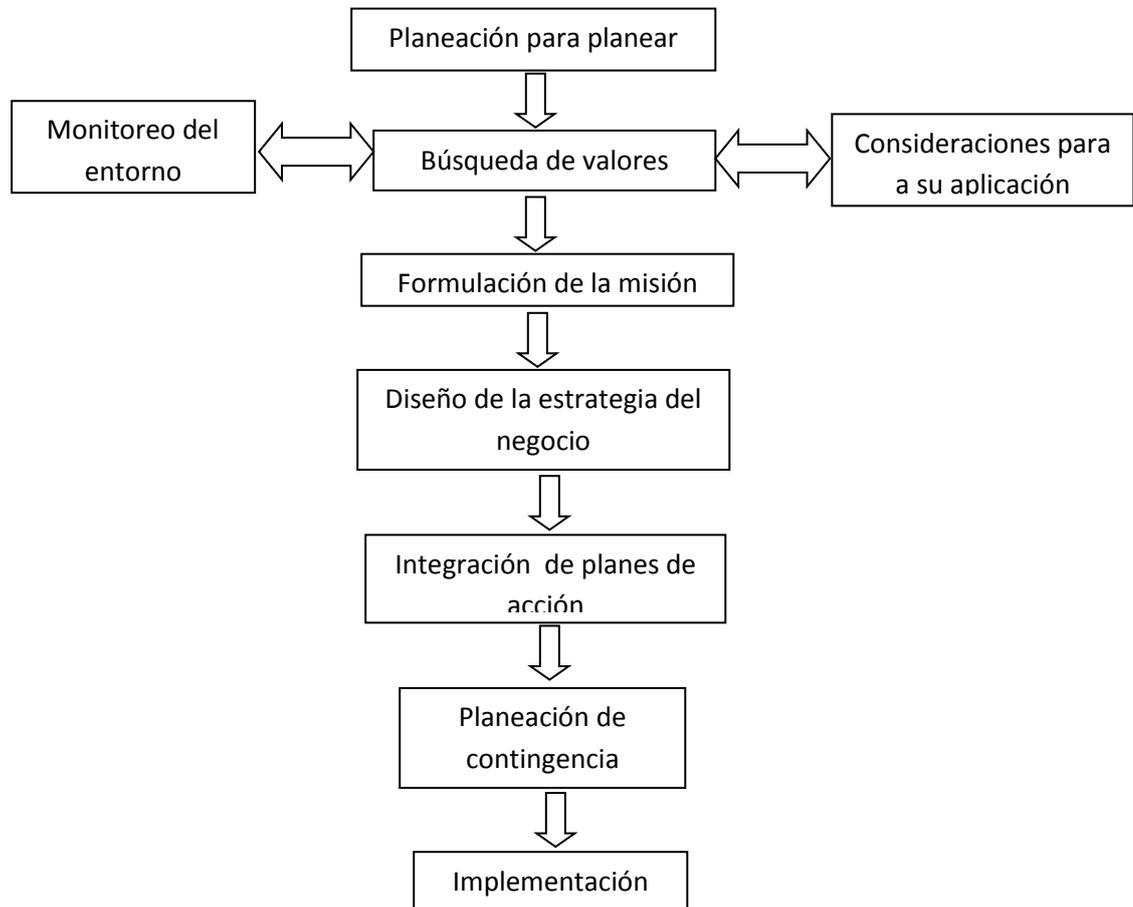
En el caso de la EMAPA-I, se analiza factores positivos y negativos, con los cuales debe enfrentar la estructura financiera. Entre los factores externos están: económicos, políticos, sociales, culturales, de gobierno, tecnológicos, de mercado, competencia y productos. Define cómo éstos inciden en las actividades que realiza la organización.

Por otra parte, las oportunidades son factores externos del entorno que facilitan o benefician, la actividad de la organización; analizan las posibilidades que provienen del entorno externo a la organización.

2.3.2. Análisis Situacional.

El líder en consultoría AltmanVeil, al hablar del tema señala que la planificación estratégica ayuda a analizar fortalezas y debilidades del ambiente competitivo de la organización, identifica áreas críticas, determina el alcance de los servicios, focaliza los clientes y ubica cómo se crea una ventaja competitiva. Señala que una adecuada planificación estratégica, ayuda a mejorar sensiblemente el rumbo que debe tomar la empresa, respecto de su posición competitiva.

2.3.3. Cuadro Estratégico.



Resumen de cómo la organización en un determinado tiempo logrará cumplir la visión; toma en cuenta la misión, objetivos y estrategias.

La definición resumida de mapa estratégico “es la expresión gráfica en forma clara y resumida de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de una organización, sirve para que la alta gerencia utilice y maneje de mejor forma el plan estratégico y visualizarlo en un solo documento”.

2.3.4. Principios Administrativos

Los postulados básicos que propuso Taylor en su obra Management Científico se resume en cinco puntos claves:

- Sustituir las normas y convencionalismos por la ciencia (conocimiento organizado que estudia las herramientas y métodos óptimos en cada campo de aplicación.
- Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños buscando la armonía entre los grupos de trabajo.
- Lograr la cooperación y el trabajo en equipo entre empleados, en lugar de un individualismo caótico.
- Trabajar para alcanzar la máxima producción en cada caso y no una producción restringida.
- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para la prosperidad personal y de la empresa. Taylor se preocupó por armonizar los intereses tanto de los obreros, como de patronos, administradores y propietarios.

Henry Farol considerado como el padre de la administración moderna, fundamenta sus investigaciones en su experiencia como administrador de una compañía minera de origen francés, enumera los 14 principios generales de la administración y advierte que no se trata de principios rígidos sino que deben ser adaptados a circunstancias y necesidades concretas.

1. Como primer principio, se establece que la división del trabajo produce una especialización, tanto en las actividades técnicas como administrativas.
2. Segundo principio de autoridad y responsabilidad, señala que la responsabilidad es consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo que están estrechamente vinculadas.
3. El tercer principio es el de disciplina y equivale a decir respeto por los acuerdos tomados, tienen como fin lograr obediencia, aplicación y energía.
4. Cuarto principio es la unidad de Mando es un cuarto principio, señala que para la ejecución de cualquier acto un agente solo debe recibir órdenes de un jefe.
5. Quinto principio, la unidad de dirección existiendo un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo fin.
6. El sexto principio que tiene relación con aspectos como subordinación del interés individual al general. La administración concilia entre estos intereses en caso de discrepancia.

7. El séptimo principio lugar está la remuneración del personal, entendida como el sistema de retribución justo y recompensado equitativamente.
8. El octavo principio analiza el ámbito de centralización afirma que el grado de descentralización depende de la capacidad de los directivos y de la dimensión y estructura de la organización.
9. El noveno principio de jerarquía que se dirige desde los niveles directivos más altos a los más bajos, por tanto la estructura jerárquica no debe de ser demasiado rígida a fin de que pueda modificarse cuando ameriten los casos.
10. El décimo principio de orden señala un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. El once principio de equidad señala el sentido de justicia se insiste que tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros. Estabilidad del personal cambios de personal que a la larga suponen grandes costos.
12. El principio doce de iniciativa sacrifica la vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de la empresa.
13. El principio trece Espíritu de grupo señala el espíritu de las relaciones interpersonales y el apoyo de la comunicación informal entre los grupos de trabajo y ayuda a conseguir este clima de unidad y coherencia.
14. La comunicación interna como se ha señalado, es un instrumento de gestión eficaz, que todo director de empresa debe saber y

manejar hábilmente con vista a una mayor rentabilidad, es el propietario y responsable.

Es importante fortalecer e integrar en todos los niveles, una cultura de empresa fuerte; en toda política de selección, debe estar contemplada una entrevista de posicionamiento, donde se explique al posible trabajador, el proyecto de la empresa que va a asumir.

2.4. LOS PROCESOS

Según, AMARU Antonio Cesar (2009). *Manifiesta: El proceso es la forma en que sus integrantes interactúen para realizar la actividad y poder trabajar con más organización. Pág.332*

Entre las herramientas modernas de gestión empresarial se encuentran el Ciclo de Deming (P.H.V.A), el cual es un ciclo de control que integra cuatro actividades fundamentales (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para lograr un determinado fin. Aplicada a la solución de problemas, la realización de un proyecto o trabajo y en general a todas las actividades de mejoramiento El mejoramiento continuo por su parte representa una herramienta de gestión empresarial y está enfocada a mejorar los procesos cambiarlos hacerlos más efectivos de tal manera que generen resultados deseados en base a los objetivos planteados.

Dentro de este contexto hay que referirse a las Normas ISO 9001:2000, que constituyen una serie de estándares que delinean los requerimientos para un Sistema Administrativo de Calidad regidas por cinco normas internacionales para la administración y el aseguramiento de calidad. Las normas son voluntarias, sin embargo la creciente competitividad, las hace obligatorias, como resultado de una reacción en cascada, donde los involucrados en la cadena cliente-proveedor, exigen que sus proveedores estén certificados.

La ISO 9001:2000 constituye el modelo más completo, asegura la calidad en las áreas de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio; generalmente se aplica a compañías de producción que diseñan y construyen sus propios productos, entre otros ámbitos comprende 20 requisitos de sistemas de calidad. Mejorar la administración por procesos, implica hacer una breve revisión del término.

Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración, como un proceso para enfatizar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que deseen. Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones o modelos, es una descripción usada para representar relaciones complejas, en términos fáciles de entender.

2.4.1. Reingeniería de los procesos

Según HINDLE Tim, (2008). Afirma: *“Es un enfoque novedoso para el cambio de la organización, es decir es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos para lograr mejoras sorprendentes en algunas mediciones cruciales de rendimiento, como costo, calidad, servicio y velocidad”*. Pag.187

En el presente siglo con organizaciones que se fusionan y además con nuevos diseños administrativos, se requiere algo distinto. Actualmente surgen nuevos paradigmas de administración, entre los cuáles está la reingeniería, que se fundamenta en la premisa de que no son los productos, sino los procesos los que crean valor y, llevan a la larga a las empresas. Conviene tener en cuenta que los buenos productos no hacen ganadores, sino que los ganadores hacen buenos productos, por tanto las empresas u organizaciones, deben organizarse en torno al proceso.

Muchos gerentes consideran que la reingeniería ya no está vigente, algunas organizaciones la emprendieron y han alcanzado éxitos. Se han concentrado en los preceptos básicos considerados por Hammer y Champy. Se dejó el énfasis que inicialmente se planteó, especialmente en lo relacionado con la reducción de personal. Como bien señala Hammer en el libro “Beyond Reingeniering”, el problema de las organizaciones y empresas son los procesos, en la actualidad se reconoce como uno de los principios en ISO 9001:2000, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard y otros enfoques que se hacen desde la Gerencia.

2.4.2. El plan estratégico y la reingeniería de procesos

La mayor parte de funcionarios argumentan que no existe un documento guía o plan estratégico, que defina los objetivos institucionales y líneas de acción de la Empresa. Por lo general desconocen la función central de la EMAPA-I, la gestión que realizan, quiénes toman decisiones importantes y, cómo se llevan a cabo. Las autoridades de la institución han demostrado poca capacidad, para definir con claridad fines, metas o planificar actividades, no obstante esto no justifica qué acciones y actividades se continúan realizando como hace diez años, no se evidencian cambios. Autoridades y empleados no trabajan en base de metas, resultados o indicadores de gestión, que continuamente deben evaluarse, desconocen metodologías y herramientas utilizadas en la evaluación de programas y proyectos a ejecutar o que están en desarrollo. Según la percepción de usuarios internos y externos, existe una reducida eficiencia y efectividad en las actividades y proyectos, por ende la gestión e impacto ha sido mínimo en la población y en los usuarios de los servicios

En las tres últimas administraciones, los gerentes a más de llenar cargos innecesarios sin ajustarse a un perfil, y de pretendidas reestructuraciones promovidas por la principal autoridad municipal, no han tenido un

verdadero interés por transformar la Empresa y se ha dejado al margen la misión que le compete cumplir.

2.4.3. Análisis del medio interno

En la primera fase de la investigación se realizó una revisión de la documentación existente con el propósito de tener una visión global de los procesos existentes y las actividades realizadas por las administraciones con relación a la implantación de los procesos en la EMAPA-I. En el formato de la encuesta aplicada, se incluyó varias preguntas que permitan recoger la opinión y conocimiento del personal fijo y a contrato, concerniente a algunos elementos importantes que forman parte de la planificación estratégica, lo que permitió determinar la escasa información e involucramiento de los mismos sobre la situación actual de la Empresa, las perspectivas y ámbitos relacionados con la imagen institucional, los cuales son temas importantes que deben considerarse en el contexto de la nueva misión y visión institucional.

Se pudo detectar en el personal administrativo y operativo, una limitada información y participación en las actividades más importantes y por ende en el cumplimiento de directrices y metas estratégicas, propuestas y plasmadas en el nuevo plan estratégico de la EMAPA-I. La mayoría desconoce la posición que han asumido las autoridades, para continuar impulsando la implementación de una Reingeniería de Procesos, en qué fase se encuentra y, qué actividades a de cumplir, lo cual demuestra que el personal no ha sido lo suficientemente informado.

Como criterio dentro de la metodología de trabajo, se establece la necesidad de aplicar la encuesta en lo posible a todo el personal, los cuales colaboran ya varios años en la Empresa; particular que se consideró importante, por cuanto sus conocimientos permitirían mejores

elementos de análisis para conocer la situación real de la Empresa, sus limitaciones y potencialidades.

2.4.4. Desempeño interno

El personal que actualmente cumple cargos de jefatura, considera que no se trabajó de manera integral y con la participación de todos en el levantamiento de procesos; sostienen que el trabajo es poco efectivo y que debe continuar la implementación. Hay funcionarios que dicen conocer que la EMAPA-I levantó y documentó varias tareas y procedimientos con gran gestión y apoyo de la administración anterior, sin embargo consideran que no fueron levantados los procesos en todas las tareas, actividades, procedimientos y sistemas que la empresa ejecuta o estaría en capacidad de ejecutar, incluso que algunas actividades pueden considerarse innecesarias.

Las tareas o procedimientos ejecutados en la actualidad, son realizadas sin un conocimiento suficiente, pues se cumple lo que la Gerencia imparte y da lugar a la improvisación de acciones. Existe el criterio generalizado de que la Empresa tiene un plan estratégico, pero no si fue socializado. El documento es una guía que debió orientar efectivamente las actividades y el cumplimiento de las metas, aún no constituye un referente de evaluación.

El desconocimiento sobre la utilidad que tiene la planificación estratégica, impide que el sistema haya sido aplicado en forma adecuada.

Se afirma que existió buena intención en la gestión del Gerente General anterior y que promovió la difusión del Plan Estratégico Institucional, sin embargo no se tomó como modelo de gestión del cual partir o que sea el referente de la ejecución de proyectos, tareas, actividades o acciones de cada gerencia y que confluyan en un plan que pueda evaluarse e

incorpore indicadores de gestión, eficiencia y eficacia por proyecto o actividades. Además se observó que el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Compras, no están integrados o no se consideran parte de un todo coherente con el plan estratégico institucional, lo cual provoca que las acciones de planificación sean poco efectivas; de ahí que las actividades de seguimiento y evaluación si bien se cumplen, no son evaluadas ni reprogramadas.

Es importante considerar la opinión de jefes o responsables, quienes señalan como una debilidad institucional, lo cual es criterio compartido por trabajadores y empleados, en el que prime compromisos políticos. Esto se evidencia con recursos humanos que no cumplen el perfil requerido, e incide en el desempeño de la empresa y entorpece el cumplimiento de tareas o procedimientos. La estructura actual no está considerada funcional, pese a que se realizó varias reestructuras, además los resultados no se conocieron; hay direcciones o gerencias que en el organigrama vigente no constan con responsables y funciones definidas, como es el caso de la Gerencia de Calidad.

Esta debilidad se observa en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, documento que no asigna ninguna posición administrativa ni de jerarquía a la Gerencia de Calidad, dirección a la que se encargó de la evaluación de los procesos y la implementación de correctivos que acrediten la norma de calidad ISO 9001:2000.

No existe una efectiva, ni eficiente aplicación de los conceptos, contenidos y metodología de la planificación estratégica, el plan en particular no constituye un referente, con capacidad para orientar el desarrollo de la Empresa.

En la versión resumida del plan estratégico institucional, se dice que se aplicó una metodología participativa, en un proceso de reflexión que

permitió la intervención de directivos, trabajadores, empleados y clientes, realizado colectivamente, pero en la realidad el documento no ha sido suficientemente socializado, no se ha informado a plenitud sobre el contenido, directrices, objetivos y metas estratégicas cumplidas y lo que falta por cumplir.

En el último plan estratégico vigente están definidos ligeramente objetivos, actividades y servicios que la Empresa brinda, sin embargo no todos los empleados y trabajadores, conocen cuáles son las actividades y servicios que actualmente se entrega a la comunidad, cuál es la cobertura del servicio, cómo funciona o qué tratamiento tienen los reclamos y quejas, a quién recurrir en caso de inconformidad de los servicios, etc.

El documento señala brevemente la necesidad de implementar políticas, que permitan mejorar las relaciones con clientes y usuarios. No existe una definición clara de estrategias, caminos a seguir y la forma de aplicarlos.

El documento o plan estratégico o plan libro de la Empresa señala que para la proyección de metas y resultados a alcanzar en el corto plazo, se partió de indicadores de línea base y de objetivos, estableciéndose ponderaciones de acuerdo a la importancia de los resultados a obtener, sin embargo en la realidad se observa existe un desconocimiento de clientes y usuarios de las metas logradas de lo que dice se haría, cuales fueron fuentes de consulta utilizadas en la construcción de dichos indicadores, habida cuenta que muchas instituciones intentan sobredimensionar problemas o carencias a fin de justificar sus actividades y funcionamiento, como se ve no se definieron claramente de donde salieron esos indicadores.

No existen indicadores de la calidad del servicio de la EMAPA-I, no se observa que trabajadores y empleados trabajen con mística, pues se observa poca motivación en el personal y además no está suficientemente

capacitado, como para interesarse en mejorar la imagen institucional, que permita alcanzar resultados de gran impacto y efectividad a un costo mínimo. No se tiene identificada la razón de ser de la Empresa, ni su misión, por ende se desconoce qué aspectos fortalecer y de qué manera mejorar los procedimientos de la organización, que aseguren el progreso y la satisfacción de clientes y usuarios.

El plan estratégico plantea responder a interrogantes, respecto a cómo actuar frente a los retos propuestos, no obstante no se especifica ni detalla qué se propone hacer la Gerencia General, las autoridades y empleados, respecto a actividades tendientes a mejorar la calidad de los servicios públicos, dejándose al margen las debilidades de la Empresa, lo que implica desconocer la manera de superarlas. La EMAPA-I no ha sabido aprovechar las oportunidades en el corto plazo, ni su propuesta para alcanzar liderazgo en el ámbito público nacional, pues desconoce las formas de cómo actuar frente a usuarios y clientes internos.

Está en duda si existió o no un proceso eficiente y adecuado de socialización y difusión del plan estratégico institucional; en el Plan vigente se dice efusivamente, que se consideró la opinión de empleados y trabajadores y, que acoge las necesidades, motivaciones, razones y requerimientos de los diferentes estamentos, además de constituir una guía que orienta el pensamiento y acción institucional.

El documento utiliza con inusitada facilidad términos como política de calidad, valores corporativos, directrices, objetivos, metas y políticas empresariales, los cuales son herramientas que permitirían establecer una ruta estratégica; sin embargo, no son conceptos teóricos de uso frecuente que sean entendidos por todos, pues no hubo un proceso de capacitación o adiestramiento, en consecuencia la opinión del mismo es limitada.

El plan estratégico consiste en implementar, la realización de actividades de seguimiento y evaluación en la empresa, a fin de transparentar las relaciones internas entre usuarios y clientes; Se pretendía evitar decisiones sorpresivas, sin embargo las decisiones se improvisan por parte las autoridades, dejándose de lado proyectos prioritarios, lo que afecta a la seguridad técnica, financiera y administrativa de la Empresa.

De los criterios de varios empleados de la EMAPA-I sobre la utilidad o bondad del plan estratégico, se desprende que no se considera aún como elemento sustancial, el fortalecimiento de la imagen institucional o que haya establecido una misión y visión clara, como también directrices estratégicas que responden las necesidades de los usuarios; por tanto no es posible impulsar un proceso de mejoramiento continuo, eficiente y ágil capaz de que responda con transparencia y oportunidad a las necesidades de los usuarios. Muchos consideran que el plan es desconocido, no se utiliza y no es actualizado.

En el argumento de varios funcionarios se insiste que el plan estratégico no estaría guardando una vinculación directa con los procesos internos de la entidad, por tanto no existe una interrelación directa y efectiva con otros agentes externos entre quienes se encuentran usuarios internos, externos y clientes.

Las autoridades de EMAPA-I sostienen que la organización de varios talleres, permitió diseñar las fases del sistema de planificación estratégica institucional y que fueron formuladas al interior de la misma; esta iniciativa surgió de necesidades inmediatas de los usuarios internos y demandas institucionales. El primer plan estratégico institucional, fue diseñado como un proceso reformulado en tres años del 2005 al 2008; se definió el contenido, la base filosófica referida a la utilidad de los planes operativos anuales y proyectos que forman parte de la guía, documento que

pretendió convertirse en el corto plazo en carta de navegación que oriente el accionar institucional.

Como paso siguiente, se definieron los planes operativos con la participación de funcionarios de todas las áreas; luego se formuló el plan estratégico, analizándose asuntos normativos y temas internos, sintetizados en el plan de mejoramiento institucional, que se implementaría dando como resultado el cumplimiento de los requisitos previos, para obtener la certificación de calidad de la empresa bajo norma ISO 9001:2000.

La ordenanza sustitutiva de creación, establece la obligatoriedad que tienen las autoridades de elaborar y ejecutar los planes estratégicos y el plan operativo anual, requisitos indispensables que requiere cumplir la Empresa para la elaboración de la pro forma presupuestaria, a parte del plan estratégico que es un documento que forma parte del presupuesto aprobado y que constituye la base del plan anual de compras; sin embargo otra es la realidad que se observa en la práctica, el plan no constituye un referente ni se toma en cuenta para la elaboración del presupuesto.

La metodología utilizada en la elaboración del plan estratégico, planteó la necesidad de definir objetivos o directrices estratégicas, que permita formular lineamientos estratégicos, líneas de acción que orientan el desarrollo institucional y constituyan el referente de gestión; elementos de planificación que tomarían en cuenta las expectativas de clientes internos y externos y, de sectores que mantienen una relación directa con las actividades que realiza la Empresa. Se manifestó que el plan propuesto, fue formulado mediante una metodología participativa, proceso que se enriqueció con el conocimiento preciso y real del problema, de los principales ejecutores de las políticas, autoridades, trabajadores y

empleados, de las experiencias adquiridas y de las posibles soluciones que podían dar a los problemas más urgentes.,

En la fase de la planificación estratégica se insistió que para el cálculo de indicadores de línea base, los técnicos encargados de la formulación y diseño del plan, manejaron información sobre dichos indicadores, proporcionados por el área de mejoramiento continuo en cuanto se refiere a manejo integral de la gestión, aspectos que según sus autoridades deberían ser considerados como fundamentales pues facilitan el proceso de evaluación, monitoreo y reformulación de las metas, para su diseño se utiliza como insumo el plan estratégico anterior, además de realizar el diagnóstico FODA, un proceso bien construido, y por ende el plan según afirman los funcionarios fue el producto del consenso adecuadamente construido, sin embargo no se explica cuáles han sido las razones para no haberse aplicado el plan estratégico en su totalidad.

En una primera aproximación al plan estratégico, el documento con buena intención pretendió constituirse y ser considerado modelo de gestión acorde a la realidad de la empresa, sin embargo no constituye aún un verdadero instrumento y herramienta técnica de trabajo que orienta el desarrollo empresarial, pues se dice haber sido elaborado en estrecha vinculación con el Plan de Desarrollo Nacional y el plan estratégico Municipal, guías que permitieron formular cinco grandes directrices, este plan no fue aplicado de manera efectiva, no se promueve, mide ni evalúa, además el plan estratégico no tiene claro directrices de comportamiento que debieron implementarse y no se señala cual debería ser la actitud y la obligatoriedad que tienen los trabajadores y empleados en torno a cumplir dichos objetivos partiendo sus labores diarias, en el documento no se explica de forma adecuada la manera cómo implementar las estrategias formuladas, las acciones estratégicas y proyectos puesto que no se establece responsables ni tiempos.

El plan estratégico pone énfasis en cinco grandes directrices que pretendían consolidar el respeto ciudadano además del control social para el cumplimiento de sus actividades y por ende para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos, no obstante se plantearon tres metas que en la práctica pretendían lograr la satisfacción de los clientes, sin embargo la poca importancia que han dado las autoridades no ha permitido la evaluación de dichos resultados que no se alcanzaron y además no se implementan acciones propias enmarcadas en aspectos relevantes como la participación de los ciudadanos, en acciones encaminadas a la responsabilidad social, promoción y difusión de resultados que en la práctica debería haberse conseguido.

Los funcionarios, trabajadores y usuarios no tienen acceso directo a información clara y suficiente de las actividades y metas cumplidas con la finalidad de mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado, desconocen si cuanto ha mejorado la calidad de los servicios, si estos sistemas mejoraron o registran retrocesos. No se dispone de información respecto a cuantas redes de distribución de agua se optimizaron, no se dispone de información sobre cifras de servicio, ampliación de coberturas de alcantarillado, incrementos en la cobertura del servicio de agua y avances logrados, no existe información adecuada que permita conocer a la ciudadanía resultados por empresa y productos, los servicios y su cobertura, poco se conoce –contrario a lo que dice el plan estratégico- por ejemplo en cuanto mejoró el servicio de agua en el sector urbano, además no hay estadísticas que permitan conocer la cobertura actual del sistema de alcantarillado, poca información da cuenta de los avances alcanzados. Existe un desconocimiento al interior de la empresa de los compromisos asumidos por EMAPA-I, si han sido evacuados en forma oportuna las aguas residuales y lluvias, el porcentaje tratado antes de su vertido final al cuerpo receptor.

En el ámbito financiero desconoce la generalidad las acciones implementadas que garanticen la sostenibilidad financiera de la empresa, si mejoró la provisión y distribución de ingresos, se nota una débil cultura empresarial que constituye un obstáculo o debilidad que no se ataca y que impide el mejoramiento continuo, por ende sus resultados en este ámbito son pobres, el desarrollo y correcta asignación de recursos para proyectos de la empresa no cumple ni tiempos ni con los cronogramas establecidos, sin duda la empresa cumple su función social, registra una cobertura total de los servicios al menos de los sectores de quintiles más pobres que requerían de los servicios de la empresa, sin embargo de esto no hay información sobre la manera como las autoridades controlan el crecimiento de los gastos, y como se optimizan sus recursos, es poco lo que conocen respecto a puntos importantes que deben transparentarse como de la forma como evaluar utilizándose las herramientas contables la evolución financiera de la empresa.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

PRESENTACIÓN

Para identificar en forma real los procesos que utiliza EMAPA-I en su gestión, es necesario conocer el contenido del Plan Estratégico o su marco estratégico, el cual es el punto inicial para el desarrollo. La revisión de la misión, visión, y todo lo que contiene el plan estratégico debió haber sido consensuado entre los funcionarios para su aplicación.

Situaciones no definidas y de administraciones anteriores no han podido culminar con éxito los lineamientos del plan estratégico que dispone la empresa por lo tanto no sean conseguido ninguno de los objetivos y metas que se planificaron.

Parece que a la gerencia y a las autoridades no dieron la importancia adecuada para que los logros sean exitosos a lo que se planificó.

Al no existir una información fluida sobre los avances del plan y lo que se quiere alcanzar a originado problemas e incumplimientos que provocan la necesidad de introducir cambios al plan estratégico actual para que los procesos que están definidos en el sean ejecutados dentro del tiempo estipulado, siendo la unidad de planificación que asuma la responsabilidad total de la aplicación y desarrollo y plan estratégico en sus diferentes etapas.

La investigación de campo ha identificado hallazgos importantes que están afectando a la buena marcha administrativa de EMAPA-I, visualizados de la siguiente manera:

- Incumplimiento de los acuerdos sobre las normas de calidad, pese a existir convenios.
- Exacerbación de la figura de la gerencia general para difundir logros no conseguidos y que por falta de transparencia se han convertido en un búmeran para la empresa
- Insatisfacción del personal que labora en EMAPA-I por la falta de definición de procesos y asignación de responsabilidades.
- Incumplimiento del plan estratégico lo que atenta a la credibilidad de la gestión administrativa
- Los clientes internos se sienten frustrados e insatisfechos por el no cumplimiento de las ofertas administrativas.

No existe una opinión externa porque no hay una base de datos que explique cuál ha sido el rol de la empresa en los últimos años y todavía en la ciudadanía hay un cierto nivel de desconfianza creado por la contaminación del agua en años atrás que no se ha olvidado completamente.

Para el desarrollo de la propuesta se sugieren los siguientes propósitos:

Propósito uno: Reformas al marco estratégico o lineamientos generales de EMAPA-I

Propósito dos: Nuevos principios y valores para EMAPA-I

Propósito tercero: Reforma a los productos y servicios de la empresa

Propósito cuatro: Procesos habilitantes

Propósito quinto: Cambios necesarios en el reglamento orgánico de la gestión organizacional por procesos.

Propósito sexto: Requisitos para la implementación de la reingeniería de procesos

3.1. PROPÓSITO UNO: REFORMAS AL MARCO ESTRATÉGICO O LINEAMIENTOS GENERALES DE EMAPA-I

Para este propósito se sugiere lo siguiente:

3.1.1. Reformas a la misión y visión

Situación Actual	Situación Propuesta
MISIÓN	MISIÓN
La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra tiene como finalidad la captación, tratamiento, distribución, producción y venta de agua potable y la prestación de los servicios de alcantarillado a la comunidad de Ibarra y sus parroquias rurales, garantizando eficiencia y eficacia, con criterio de equidad y justicia, comprometida con una concepción ecológica que preserve las cuencas hidrográficas y proteja el medio ambiente.	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano de la población cantonal del sector urbano y rural a través de la captación, tratamiento, distribución, entrega de agua potable y la implementación de proyectos de alcantarillado sanitario que beneficien en condiciones de equidad a la mayor población posible, logrando eficiencia y efectividad en los productos generados con mínimo impacto ambiental.
VISIÓN	VISIÓN
La Empresa Municipal de	EMAPA-I en el año 2014, empresa líder en

Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra EMAPA-I para el año 2014, será reconocida en el país como una empresa líder, por la excelencia, responsabilidad social y ambiental en la prestación de sus servicios.	el país, excelencia lograda por la calidad de los servicios entregados a la población , con acciones eficientes en el ámbito de la planeación estratégica y los procesos implementados, efectiva en el ámbito administrativo, con alta capacidad de autogestión e independencia financiera, y con gran responsabilidad social y ambiental .
OBJETIVOS	OBJETIVOS
Consolidar la imagen institucional.	Mantener y potenciar la imagen corporativa de la empresa
Mantener y ampliar el sistema de gestión de calidad.	Lograr la excelencia en la calidad de los servicios a clientes y usuarios, emprendiendo una gestión empresarial exitosa.
Entregar un servicio de excelencia en los procesos comerciales hacia los clientes, con beneficio empresarial.	
Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado del cantón.	Disminuir el déficit de cobertura de servicios que proporciona en todo el ámbito geográfico de su jurisdicción.
Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado del cantón.	Mejorar y alcanzar estándares de calidad y eficiencia altos del agua, elevando la cobertura y manteniendo en óptimas condiciones el alcantarillado sanitario.
Implementar un sistema integrado de recursos humanos	Integrar al Recurso Humano a la Visión y Visión de la Empresa.

3.1.2. Reformulación del nuevo plan

a) DIRECTORIO (MISIÓN)

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Determinar las políticas de gestión y operación que permita a la empresa cumplir con los objetivos propuestos y cumplir con los lineamientos legales contemplados en las leyes pertinentes, y controlar su aplicación.	El directorio es responsable de direccionar a EMAPA-I para el cumplimiento de su misión. Emite políticas y directrices para el funcionamiento de la empresa, controla el manejo y aplicación de los lineamientos generales. De acuerdo a la ordenanza reformativa, son órganos de dirección y administración 1) El directorio 2) La Gerencia

b) GERENTE (MISIÓN)

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa, administrar, dirigir, supervisar y evaluar la gestión de la EMAPA-I, y cumplir con lo que establece el Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado del cantón preservando el Medio Ambiente.	Misión.- Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión técnica, administrativa y financiera de la empresa.

3.1.3. Código de ética en la empresa.

Para que EMAPA-I logre transparentar su gestión y elimine la mala percepción de su imagen corporativa es preciso realizar los siguientes ajustes para lograr un código de ética.

- Afianzar el cumplimiento de lo dispuesto en las leyes de funcionamiento de la empresa para la correcta rendición de cuentas.
- Erradicar la corrupción en el corto plazo mediante una declaración pública sobre principios de responsabilidad, transparencia y honestidad el mismo que debe ser socializado en forma permanente.
- Formular un código de ética con la participación y el consenso de los diferentes estamentos que conforma la institución.
- Asignar responsabilidades para el cabal cumplimiento del código de ética y estableciendo la penalización para los actos reñidos con este código.

3.2. PROPÓSITO DOS: NUEVOS PRINCIPIOS Y VALORES PARA EMAPA-I

Los nuevos principios que se sugieren sirven para reformar que tiene la empresa en los aspectos de:

- Identidad
- Justicia
- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto
- Tolerancia
- Libertad
- Responsabilidad
- Creatividad
- Calidad

- Equidad
- Ética
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Compromiso con el cliente

Los nuevos principios se esquematizan de la siguiente manera:

SERVICIO Cada empleado y contratista de la empresa propenderá por identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, en forma oportuna y eficiente, dentro de la ley, ética y cultura ciudadana.

CALIDAD La Empresa adopta la calidad como parte de la cultura corporativa, el compromiso y obligación permanente de los empleados de la Empresa, será emplear las mejores prácticas de gestión de la calidad en todos sus procesos, productos y servicios, así se garantiza la excelencia empresarial y la satisfacción de los clientes externos y proveedores.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra EMAPA-I, propiciará la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, dentro del área de influencia de la municipalidad donde opere, desarrollando proyectos pedagógicos, con el propósito de concienciar a los ciudadanos sobre la importancia en el manejo del recurso hídrico de consumo humano, protección de cuencas y afluentes de agua y manejo integral de los residuos, con el fin y compromiso de todos a preservar el medio ambiente.

VALORES CORPORATIVOS.

Los valores corporativos consideran los siguientes comportamientos.

Respeto: Respetamos la dignidad del ser humano, sus valores y creencias, reconocemos nuestras diferencias. Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.

Honestidad: Actuamos de manera recta, acatamos las leyes, ordenanzas, normas y valores de la Empresa. Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos, comunicamos en forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.

Compromiso: Cumplimos con los servicios que ofrecemos y aceptamos las metas y estrategias como algo propio, Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio.

Vocación de Servicio. Disfrutamos lo que hacemos, damos respuesta a las necesidades de usuarios y colaboradores en forma oportuna, amable y efectiva.

Confianza: creemos en nuestros colaboradores y disfrutamos trabajando en equipo, construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.

Excelencia: Siempre en nuestro trabajo y actuación damos lo mejor de nosotros mismos para atender a nuestros clientes. Somos mejores todos los días, trabajamos en equipo y aplicamos el mejoramiento continuo, comparándonos con los mejores y adoptando las mejores prácticas.

Justicia: Actuamos imparcialmente con nuestros clientes y usuarios, proveedores y colaboradores.

Lealtad: Todos y cada uno de los miembros que hacemos esta empresa creemos en la EMAPA-I y estamos con ella tanto en los momentos buenos como malos.

3.3. PROPÓSITO TRES: REFORMA A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Para lograr una reingeniería en los productos y servicios de EMAPA-I

3.3.1. DIRECCIÓN DE INGENIERÍA (MISIÓN)

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Dirigir, supervisar, controlar, evaluar la ejecución de proyectos; además administrar los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón preservando el medio ambiente.	Misión.-Dirigir orientar y administrar los proyectos de agua potable y alcantarillado, aplicando el modelo de gestión de la Gerencia.

3.3.2. Productos y Servicios de Estudios y Proyectos.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Estudios y proyectos de obras de infraestructura sanitaria y obras civiles.	1.- Análisis de programas y proyectos de infraestructura de saneamiento básico.
2.- Plan de expansión de los servicios de agua potable y alcantarillado.	2.- Programa de ampliación de la cobertura de los servicios.
3.- Informe de aprobación de estudios	3.- Informes de estudios de pre factibilidad.
4.- propuestas referenciales de los proyectos de obras.	4.- Estrategia de propuestas referenciales de los proyectos de obras.
5.- Términos de referencia y documentos pre contractuales para la contratación de obras y	5.- Generar términos de referencia y documentos precontractuales.

consultorías.	
6.- Base de datos para los procesos de contratación de obras y de consultoría.	6.- Propuestas técnicas para los procesos de contratación
7.- Informe de factibilidad de servicios de agua potable y alcantarillado	7.- Informes de proyectos de agua y alcantarillado.
8.- Informe de proyección de oferta y demanda de agua potable y alcantarillado.	8.- Informes de investigación de estudios de mercado.
9.- Informe de proyección poblacional.	9.- Informe de uso de indicadores demográficos.

3.3.3. Productos y Servicios de Agua Potable

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de supervisión de los sistemas de captación, conducción y distribución.	1.- Criterios técnicos para la supervisión de los sistemas.
2.- Informe de producción de agua potable	2.- Informe de dotación del servicio de agua potable
3.- Informe de ejecución de reparaciones de las líneas de conducción y distribución.	3.- Coordinar la ejecución de reparación de obras.
4.- Informe de suspensión de guías clandestinas en agua potable.	4.- Certificación de suspensión guías clandestinas
5.- Informe de la dotación del servicio de Agua Potable.	5.- Informe de uso del servicio.
6.- Cronogramas y ejecución, mantenimiento preventivo y correctivo.	6.- Programa de ejecución y mantenimiento.
7.- Cronograma e informe de	7.- Programas e informes

ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos para la distribución de agua.	generados para la ejecución de proyectos de mantenimiento de equipos.
8.- Informe de operación y mantenimiento	8.- Control previo de operación y mantenimiento
9.- cronograma de ejecución de obras	9.- Programa de ejecución de obras.
10.- Informe de ejecución de obras de agua potable.	10.- Informe de obras ejecutadas y por ejecutar.
11.- Informe de volumen, captación, producción y distribución.	11.- Informe del proceso de captación, producción, volumen y distribución del servicio de agua potable.
12.- Informe de control de calidad.	12.- Informes de certificación de la calidad de los servicios.

3.3.4. Productos y Servicios de Alcantarillado

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Cronograma e informe de ejecución de mantenimiento del sistema.	1.- Programa de ejecución mantenimiento del sistema informes parciales.
2.- Cronograma e informe de ejecución de proyectos.	2.- Informe y programación de la ejecución de proyectos.
3.- Informe técnico de la revisión de proyectos de alcantarillado sanitario y pluvial.	3.- Informe de evaluación de los alcantarillados.
4.- Recomendaciones técnicas a proyectos que no cumplan con los estándares exigibles en alcantarillados y pluvial	4.- Informe de recomendaciones técnicas.
5.- Informe de inspección de los	5.- Metodología para el proceso de

sistemas operativos.	inspección de los sistemas operativos.
6.- Base de datos actualizada.	6.- Informe de base de datos.
7.- Informe de guías clandestinas de alcantarillado.	7.- Informes de guías clandestinas.

3.3.5. Productos y Servicios de Fiscalización

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de Fiscalización y Supervisión obras por contrato.	1.- Informe de Fiscalización para la Supervisión obras por contrato
2.- Planillas de avance y de liquidación de obras y consultoría contratos administración directa.	2.- Certificación de planillas de avance, liquidación de obras y consultoría contratos administración directa.
3.- Informes para el pago de planillas.	3.- Informes sobre el programa pago en planillas.
4.- Informes de liquidación de contratos	4.- Informes de liquidación de contratos.
5.- Estudio para elaboración actas entrega- recepción.	5.- Resoluciones actas de entrega- recepción.

3.3.6. Productos y Servicios Gestión Ambiental

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de Impactos ambientales.	1.- Reportes de estudios y evaluación de Impactos ambientales.
2.- Estudios y evaluaciones Ambientales	2.- Estaría ya incluida en la anterior.
3.- Términos de referencia estudios e investigaciones ambientales.	3.- Diseño y análisis de términos de referencia temática ambiental.

4.- Informe de gestión para elaboración planes de manejo.	4.- Informes de gestión para diseño de plan de manejo.
5.- Estudio de cantidades de agua aprovechable.	5.- Informe técnico para determinar cantidades agua aprovechable.
6.-Plan de saneamiento ríos contaminados.	6.- Diseñar Propuesta técnica para el plan de saneamiento ríos.
7.- Proyectos de políticas preservación ambiental	7.- Estrategia para promover proyectos de preservación ambiental.
8.- Informe de gestión ambiental	8.- Informe de objetivos de la gestión ambiental

3.3.7. Dirección de comercialización (misión)

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Dirigir, supervisar y evaluar los programas de comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado de la empresa a nivel local, a través de la ejecución de políticas tarifarias, con tecnología y recursos humanos altamente calificados.	Misión.- Contribuir a mejorar los programas y actividades de comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado.

3.3.8. Productos y Servicios Acometidas domiciliarias

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de Inspecciones domiciliarias.	1.- Informes de inspecciones domiciliarias.
2.- informe de valoración para pago de acometidas domiciliarias.	2.- Estrategia de fortalecimiento financiero valoración pago acometidas domiciliarias.

3.- Catastro de medidores	3.- Realización del catastro de medidores.
4.- Cronograma de ejecución.	4.- Plan de ejecución.
5.- Reportes de ejecución de acometidas domiciliarias	5.- Informes de reportes de ejecución.
6.-Registro de catastro.	6.- Informe para registro de catastro.

3.3.9. Productos y Servicios Facturación y Catastro.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Catastro de clientes.	1.- Base de datos actualizada Catastro clientes.
2.- Facturación mensual.	2.- Programa de facturación mensual.
3.- Reportes estadísticos de atención cliente.	3.- Informe actualizado de clientes. (atención y reclamos)
4.- Informe de volúmenes facturados	4.- Informe de volúmenes facturados.
5.- Reportes de facturación del servicio.	5.- Informes y reportes de facturación.
5.- Reportes de facturación de convenios	6.- Informes y reportes de facturación convenios.
6.-Reportes GIS.	7.- Informe sobre el GIS
7.- reportes estadísticos facturación, catastro.	8.- Informe estadístico actualizado facturación y catastro.

3.3.10. Productos y Servicios Atención al cliente.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Presupuestos de acometidos domiciliarias	1.- Análisis de presupuesto de acometidas domiciliarias.

2.- Informes sobre niveles de satisfacción	2.- Informes diarios de calificación del servicio.
3.- Reportes estadísticos atención al cliente.	3.- Actualización estadística atención al cliente.
4.- Informe de inspecciones físicas	4.- Informe de control físico.
5.- Orden de re facturación.	5.- Informes de órdenes de re facturación.
6.- Informe de aplicación leyes y normas generales.	6.- Informes de los procesos de aplicación de normas.

3.3.11. Productos y Servicios Cartera y Cobranzas

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Parte diario de recaudación.	1.- Informes de recaudación (diaria)
2.- Reportes de recaudaciones	2.- Informes de recaudaciones.
3.- Informes de depósitos diarios.	3.- Informes de depósitos diarios.
4.- Reporte de control de recaudaciones diarias	4.- Informes y reportes de control de recaudaciones diarias.
5.- Notificaciones por falta de pago.	5.- Registro y notificaciones de pago.
6.- Cronograma e informe de cortes y reconexiones.	6.- Informe técnico para cortes y reconexiones (cronograma)
7.- Reportes de cartera por cobrar.	7.- Informes de cartera.

3.4. PROPÓSITO CUARTO: PROCESOS HABILITANTES

Los procesos habilitantes están constituidos por las actividades de apoyo y asesoría que dispone la empresa, para mejorar las mismas se sugiere:

3.4.1. ASESORIA JURÍDICA

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Brindar y sustentar el principio de seguridad jurídica a la Empresa con base a la aplicación de la constitución Política de la República, otras leyes y ordenamiento legal	Misión.- Brindar servicios de carácter legal a las instancias administrativas que lo requieran en materia de derecho público, económico, laboral y procesal.

3.4.2. Productos y Servicios Jurídicos

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informes de demandas y juicios.	1.- Asesoramiento Legal.
2.- Informes y dictámenes de carácter jurídico.	2.- Informes sobre varios criterios jurídicos.
3.- Informe de patrocinio judicial y extrajudicial	3.- Informes sobre cambios jurídicos.
4.- Informe de asesoramiento legal.	4.- Proyectos de acuerdos, resoluciones, reglamentos internos, contratos y convenios y demás instrumentos jurídicos.
5.- proyectos de acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios.	5.- Patrocinio judicial demandas e informes de juicios de acción coactiva.
6.-Criterios jurídicos para el proceso de contratación pública.	
7.- Informe de juicios de acción coactiva.	

3.4.3. GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de	Misión.- Promover, Integrar, socializar dar seguimiento, y evaluar

gestión de la Empresa, los procesos integrales de formulación de la planificación estratégica y operativa.	el plan estratégico, planes operativos y proyectos de EMAPA, sistematizando la gestión de los procesos de gerencia y de la administración en general, en el marco de la política de la empresa y en coordinación con el Municipio.
--	--

3.4.4. Productos y Servicios de Planificación y Gestión de Calidad

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan Estratégico	1.- Plan Estratégico Institucional (libro)
2.- Plan Operativo Anual	2.- Plan Operativo Anual.
3.- Plan anual de compras	3.- Plan Anual de compras públicas.
4.- Informe de socialización de planes y programas	4.- Proyectos de implementación de planes y programas.
5.- Informe de acciones correctivas para el cumplimiento de planes y programas.	5.- Informes de seguimiento y evaluación de planes y proyectos.
6.- Documentos del sistema de calidad.	6.- Base de datos del programa
7.- Flujogramas de los procedimientos.	7.- Actividad responsable Recursos Humanos (Delegar)
8.- Reglamentos e Instructivos	8.- Actividad responsable Asesoría Jurídica (Delegar)
9.- Informe de auditorías internas de calidad	9.- Reportes de auditoría interna de certificación de calidad
10.- Plan de Mejoramiento continuo	10.- Plan de Mejoramiento continuo
1.- Informe de la ejecución del plan de mejoramiento continuo.	1.- Informe de la ejecución del plan de mejoramiento continuo.
12.- Informe de revisión del sistema	12.- Informe de revisión del sistema

de calidad.	de calidad.
-------------	-------------

3.4.5. Productos y Servicios de Evaluación y Control

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informes sobre el sistema de planificación	1.- Informe de estructuración y asignación de recursos Plan Estratégico a Plan Anual acorde a los objetivos y programas.
2.- Informe de brechas de cumplimiento planes	2.- Informes de orientación técnica y propuestas de viabilidad para la ejecución del plan.
3.- Informes de incumplimiento planes y programas	3.- Informes de cumplimiento de planes y programas.
4.- Informe de gestión institucional	4.-Informe de las metas, productos e impactos logrados.
5.- Sistema de indicadores de gestión y evaluación	5.- Informes funcionamiento sistema indicadores de gestión.
6.- Reporte de indicadores de gestión.	6.- Informes de evolución indicadores de gestión.
7.- Estándares técnicos.	7.- Informes aplicación nuevos estándares técnicos.

3.4.6. Unidad de Auditoría Interna

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Asesorar a las autoridades en materia de su competencia y ejecutar auditorias y exámenes especiales.	Misión.- Orientar a las autoridades en el ámbito financiero y administrativo de las relaciones con organismos de control.

3.4.7. Productos y Servicios de Auditoria

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan anual de auditoría.	1.- Informe anual de auditoría, plan de actividades.
2.- Informe de asesoramiento y criterios de control financiero	2.- Informe manejo financiero de la empresa.
3.- Informe de control interno	3.- Informe de control interno
4.- Informes de auditorías.	4.- Informes de auditorías.
5.- Informe de cumplimiento normas y leyes.	5.- Reportes y asesorías cumplimiento de normas y leyes.
6.- informe de control de ingresos y egresos.	6.- Informes de control de las finanzas de la Empresa.
7.- Informe de cumplimiento de observaciones.	7.- Informes de seguimiento al cumplimiento de las observaciones.

3.4.8. COMUNICACIÓN SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Generar ámbitos de comunicación y difundir de manera ágil, oportuna y verás la gestión de la empresa, a través de la relación directa y armónica con los medios de comunicación, para fomentar la relación empresa- cliente y fortalecer la imagen de la empresa.	Misión.- Generar un espacio en el imaginario ciudadano que posicione a EMAPA como proveedor de servicios de calidad en pos de mejorar las condiciones de vida de la población, mediante estrategias de comunicación aplicables a los departamentos y procesos con la finalidad informar, educar y cambiar el comportamiento de los usuarios.

3.4.9. Productos y Servicios de Comunicación

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan estratégico de comunicación.	1.- Nuevo Plan de Imagen Corporativa.
2.- Informe de ejecución del plan de comunicación	2.- Material Educativo comunicativo gráfico, audio visual, virtual
3.- Cartelera informativa de la empresa	3.- Campañas que promuevan cambios de comportamiento usuario.
4.- informe de ruedas de prensa y entrevistas	4.- Manejo de relaciones institucionales y prensa.
5.- Boletines de prensa, y varios	5.- Realización y producción de eventos
6.- Material impreso, audio, y varios.	6.- Organización de campañas sensibilización a usuarios.
7.- protocolo de la empresa y relaciones públicas.	7.- Eventos de capacitación y socialización en apoyo a actividades de autogestión de comunidades.
8.- Informe de promoción y ejecución de política informativas y publicitarias dirigidas a los clientes y ciudadanía en general.	

3.4.10. Gestión administrativa y de recursos humanos

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Dirigir, coordinar y supervisar la buena administración de los bienes muebles, e inmuebles, documentación y archivo, y garantizar el desarrollo integral del	Misión.-Gestionar y evaluar el óptimo manejo administrativo de los recursos, para alcanzar eficiencia y efectividad del personal a través de una adecuada administración de los

talento humano, considerado como factor clave del éxito de la empresa, con la finalidad de que se facilite el accionar de los procesos de la empresa.	subsistemas de recursos humanos y de desarrollo institucional.
---	--

3.4.11. Productos y Servicios de Servicios Generales.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan de adquisiciones	1.- Reportes plan de adquisiciones
2.- Informes de gestión de los bienes.	2.- Informe de gestión de los bienes.
3.- Actas de entrega recepción.	3.- Registro de actas de entrega recepción.
4.- Reporte actualizados bienes empresa	4.- Reporte actualizados bienes empresa
5.- Informes de constatación física	5.- Informes de constatación física
6.- Informe de inventarios	6.- Registro e informes inventarios
7.- Registro de ingresos y egresos	7.- Registro de ingresos y egresos
8.- Informes de bienes dados de baja.	8.- Reportes bienes dados de baja.
9.- Actas de entrega recepción.	9.- Informe de Actas de entrega recepción.
10.- Actas de baja de bienes.	10.- Reporte de actas baja de bienes.
11.- Informes de administración.	11.- Informes de administración.
12.- Informes de pagos de servicios básicos	12.- Registro pagos de servicios básicos
13.- cronograma de mantenimiento de bienes empresa	13.- Plan de mantenimiento de bienes empresa
14.- Plan de utilización de vehículos.	14.- Plan de utilización de vehículos.
15.- Informe de administración	15.- Informe administración de

vehicular.	vehículos y transporte.
16.- Informe de administración de equipos de comunicación	16.- Reporte uso de equipos de comunicación

3.4.12. Productos y Servicios de Recursos Humanos

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan anual	1.- Informe cumplimiento plan anual de Recursos Humanos.
2.- Informes de ejecución del plan de recursos humanos	2.- Estructura ocupacional, manual de puestos de la Empresa.
3.- Informes de los subsistemas.	3.- Plan de capacitación, programa de mejoramiento procesos
4.- Informes técnicos.	4.- Proyecto de reglamento orgánico funcional, estatutos orgánicos de la empresa, reformas.
5.- Informes de administración de remuneraciones	5.- Proyectos de Planificación Administración recurso humano.
6.- Programa de bienestar laboral y social.	6.- Selección de personal y evaluación del desempeño.
7.- Informe de ministerio de relaciones laborales.	7.- Plan de bienestar laboral y social.

3.4.13. Productos y Servicios de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informes de evaluación de riesgos del trabajo.	1.- Informes evaluación riesgos del trabajo, riesgos profesionales,
2.- Informe de riesgos profesionales.	2.- Programas de promoción y adiestramiento.
3.- Programas de promoción y	3.- Plan de asesoría técnica en el

adiestramiento.	tema de riesgos.
4.- Registro de eventos.	4.- Informe de prevención de riesgos y enfermedades
5.- Plan de asesoría técnica	5.- Informe de prevención y fomento de la salud.
6.- Informe de prevención de riesgos y enfermedades	6.- Informe condiciones seguridad del trabajo.
7.- informe de prevención y fomento de la salud.	7.- Informes de límites de prevención efectiva.
8.- informe de condiciones del trabajo.	8.- Informes médicos y psicofisiológicos.
9.- Informes de límites de prevención efectiva.	9.- Informes de atención médica.
10.- Informes médicos y psicofisiológica.	10.- Programas de inmunidad del personal
11.- Informes de atención médica.	
12.- Programas de inmunidad del personal	

3.4.14. Productos y Servicios de Recursos Tecnológicos

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Plan de mantenimiento.	1.- Plan informático y de contingencias
2.- Informe de ejecución de mantenimiento	2.- Estudios y análisis capacidad instalada, nuevas tecnologías y sistemas de información y comunicación.
3.- Página WEB de la empresa	3.- Informes mensuales sobre operatividad de sistemas de información para la gestión de la empresa.
4.- Informe de ejecución de	4.- Informes trimestrales sobre

proyectos tecnológicos.	funcionamiento redes, comunicación y base de datos de la Empresa.
5.- Backup de los sistemas informáticos.	5.- Informes de capacitación sistemas de información y comunicación dentro de la gestión de la empresa.
6.- Informe de mantenimiento y actualizaciones WEB	6.- Informes de gestión y administración base de datos de los sistemas de información.
7.- Proyectos varios	
8.- Informe de capacitación.	
9.- Informes para adquisición de hardware.	
10.- Informe sobre el soporte técnico.	
11.- Plan de contingencia.	
12.- Inventario de equipos informáticos.	

3.4.15. Productos y Servicios de Compras Públicas

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de ejecución.	1.- Informes de requerimientos institucionales.
2.- Elaboración de pliegos para contratación.	2.- Elaboración de pliegos para los contratos a efectuar.
3.- Informe de procesos de contratación.	3.- Reportes de procedimientos de contratos.
4.- Documentos habilitantes de contratación	4.- Informe documentos habilitantes para la contratación pública.

3.4.16. Productos y Servicios de Documentación y Archivo.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Informe de recepción y despacho.	1.- Informes de actas de recepción y despacho.
2.- Informe de administración del sistema	2.- Reporte de Administración y despacho
3.- Informe de actas y bajas documentación y archivo	3.- Informes de gestión del proceso.
4.- Informe de archivo en medios magnéticos.	
5.- Informes de atención a clientes internos y externos.	

3.4.17. Gestión financiera

Situación Actual	Situación Propuesta
Misión.- Encargada de administrar los recursos económicos con transparencia y efectividad, así como generar planes para el autofinanciamiento y el buen manejo de los recursos, proporcionando información financiera, oportuna, confiable y veraz, enmarcada en las disposiciones legales y normativas dentro de su competencia.	Misión.-Administrar los recursos económicos, financieros de forma efectiva y eficaz, gestionar el autofinanciamiento y manejo eficiente, generando información financiera, oportuna, confiable y veraz, enmarcada en las disposiciones y normas legales.

3.4.18. Productos y Servicios de Presupuesto.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Proforma presupuestaria.	1.- Proforma Presupuestaria
2.- Reformas presupuestarias.	2.- Distributivo de remuneraciones unificadas.

3.- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.	3.- Control previo y concurrente.
4.- Certificaciones presupuestarias.	4.- Certificaciones presupuestarias.
5.- Estado de ejecución presupuestaria.	5.- Resoluciones administrativas de reformas.
	6.- Informes de ejecución presupuestaria
	7.- Informes de liquidación presupuestaria.
	8.- Informes de cuenta ingresos y gastos por fuentes de financiamiento.

3.4.19. Productos y Servicios de Contabilidad

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Estados Financieros de la Entidad.	1.- Control previo y concurrente.
2.- Indicadores de gestión financiera.	2.- Plan periódico de caja
3.- Registros contables.	3.- Registros contables de transacciones económicas.
4.- Comprobantes de pago y registro financiero.	4.- Análisis de cuenta y elaboración de ajustes contables.
5.- Informes de gestión financiera.	5.- Informes de Estados Financieros periódicos.
6.- Conciliación bancaria (BC BP).	6.- Conciliaciones bancarias.
7.- Informe de Inventario de bienes valorados	7.- Comprobantes, certificaciones de pago.
	8.- Inventario de bienes muebles valorados.
	9.- Roles de pago.

	10.-Liquidaciones de haberes e informes financieros.
--	--

3.4.20. Productos y Servicios de Tesorería.

Situación Actual	Situación Propuesta
1.- Planes y Flujos de caja.	1.- Control previo y concurrente.
2.- Informes de ejecución del plan de caja	2.- Transferencias bancarias (emisión de cheques)
3.- Informe de ingreso y fuentes de financiamiento.	3.- Informes de garantías y valores.
4.- Registro de garantías y valores en custodia.	4.- Informes Flujos de Caja.
5.- Reporte de recaudaciones.	5.- Retenciones, declaraciones, reclamos y devoluciones SRI.
6.- Registro y reporte de transferencia de pagos (SPI)	6.- Registro de Cheques y comprobantes
	7.- Informes sobre recaudación, depósitos y valores.
	8.- Informes mensuales sobre la administración, y control de Valores, especies valoradas y garantías.

3.5. PROPÓSITO QUINTO: CAMBIOS NECESARIOS PARA EMAPA-I, EN EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.

La falta de gestión eficiente de la gerencia y poco conocimiento del particular por parte de funcionarios y personal directivos genera incumplimiento de las actividades y procesos planificados, lo cual atenta a la integridad del plan estratégico.

Para dinamizar y mitigar las dificultades actuales en este aspecto, se propone.

3.5.1. Cambios a la ordenanza del 12 de agosto de 1969, reemplazando la estructura actual por la estructura organizacional por procesos para alinearse adecuadamente al plan estratégico y a la ordenanza de creación de la empresa.

3.5.2. Cambio en los articulados del reglamento:

- Artículo 1 del Reglamento reemplazar por:

Estructura organizacional por procesos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, para estar en concordancia con el plan estratégico y su filosofía.

- Artículo 2 sustituirlo por el siguiente:

Los procesos que generan los productos y servicios de la EMAPA-I, se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado y al cumplimiento de la misión institucional.

- Artículo 2 numeral 3 debe ir lo siguiente:

Procesos habilitantes de asesoría son aquellos que aseguran con sus conocimientos especializados a los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y agregadores de valor la creación del basamento legal para el desenvolvimiento de sus actividades y contribuir así a la consecución de los objetivos de la empresa.

- Artículo 3 debe ir lo siguiente:

Puestos Directivos.- Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado están integrados por el: Gerente General, Director de Planificación, Auditor Interno, Director de Aseoría Jurídica, De Comunicación Social, Director Financiero, Director Administrativo, de Recursos Humanos, Director de Ingeniería y Director de Comercialización.

Artículo 4 debe ser sustituido por

Comité de Desarrollo Institucional.- La empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, de conformidad a lo que determina el artículo 115 del Reglamento a la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSCCA, mantendrá un comité de gestión institucional integrado por el Gerente General y Directores de Planificación, de Auditoría Interna, Aseoría Jurídica, Director de Comunicación Social, Director Financiero, Director Administrativo y de Recursos Humanos, Director de Ingeniería y Director de Comercialización, todos constituyen los responsables de los procesos.

- Artículo 5 se debe reemplazar por el siguiente:

Conocer y emitir observaciones al Plan Estratégico de la empresa, al plan operativo anual POA y al Presupuesto y a los procesos de cada una de las Direcciones.

- Artículo 5 incluir un nuevo numeral con el siguiente texto:

Evaluar los niveles de ejecución del Plan Estratégico de la empresa, plan operativo anual y presupuesto institucional,

- Artículo 5 debe incluirse un nuevo numeral signado con el 4 que dirá:

Conocer la Planificación Anual del Recurso Humano de la Empresa Municipal de Agua Potable de Ibarra coordinado por la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.

- Artículo 5 incluir un nuevo numeral signado con el 5 cuyo texto es:

Coordinar la ejecución de los programas de planificación de procesos, unidades organizacionales y estructuras de puestos.

- Artículo 5 incluir un nuevo numeral signado con el 6 con el siguiente texto:

Conocer y emitir observaciones del POA consolidado y presupuesto, evaluar su ejecución.

- Artículo 5 incluir un nuevo numeral signado con el 7 que dirá:

El Comité de Gestión de Desarrollo Institucional se reunirá ordinariamente cada 3 meses y extraordinariamente cuando el Gerente General de la Empresa o los Directores lo determinen.

- Artículo 7 se deberá reemplazar el numeral 1 por el siguiente cuadro:

Cadena de Valor		
Valor de entrada →	Detección y ubicación de la población objetivo censo o encuesta,	Contacto directo con el futuro beneficiario en el domicilio
Estudio situación socio económica del solicitante	Elaboración de informe inspección y de la situación socioeconómica,	Verificación falta del servicio
Elaboración informe punto anterior	Verificación de datos del beneficiario, escrituras, documentos que acrediten su propiedad.	Elaboración informe punto anterior
Informe técnico sobre otorgamiento del servicio APAS.	Valor de salida	Agua Potable y Alcantarillado (valor de salida) → ↓

- Artículo 7 sustituir el numeral 2 de la representación gráfica del MAPA DE PROCESOS

- Artículo 7 se reemplazará el numeral 3 referido a la representación gráfica de la Estructura Orgánica con el texto
- Artículo 8 literal b del numeral 1.2 deberá decir:

b.- Atribuciones y Responsabilidades. Señalar las que se incluyen en el artículo 18 de la Ordenanza Sustitutiva.

- Artículo 8 el literal a del numeral 2.1 deberá ir:

MISIÓN.- Dirigir, orientar supervisar, controlar y evaluar la gestión de ingeniería, estudios y ejecución de proyectos; la fiscalización y administración de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Ibarra, diseñando y ejecutando un plan de mitigación de impactos y la preservación del Medio Ambiente.

- Artículo 8 numeral 2.1 literal b del numeral 1 reemplazado por por:

Responsable de la gestión de ingeniería, dirigiendo y supervisando la ejecución de obras, ya sean por administración directa o por contratación privada y vigilar el cumplimiento de las obligaciones y especificaciones contractuales, en materia de agua potable y alcantarillado.

- Artículo 8 numeral 2.1 literal b, numeral 3 se deberá sustituir por

Coordinar, dirigir y evaluar la ejecución y fiscalización de obras.

- Artículo 8 numeral 2.1 literal b numeral 5 deberá ser reemplazarle por.

Viabilizar con entidades de desarrollo sectorial, la planificación y ejecución de planes y programas, asesoría técnica y cogestión en la ejecución de obras de agua potable y alcantarillado de beneficio del sector.

- Artículo 8 numeral 2.1 literal b numeral 6 reemplazar por

Formular estrategias con las Jefaturas de esta Dirección en el diseño y evaluación ex ante de proyectos nuevos para el mejoramiento y optimización de la infraestructura básica de agua potable y alcantarillado del cantón.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 1 se deberá sustituir por

Coordinar, dirigir, supervisar, la implementación de los programas de comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado. del cantón.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 4 reemplazar por

Dirigir, supervisar y evaluar la eficiente administración del sistema de atención al cliente en materia de promoción, solicitudes de servicio, facturación y cobranzas de las prestaciones, reclamos o consultas respecto de los servicios prestados.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 5 sustituir por

Vigilar la correcta administración del sistema de detección, control y sanción del uso fraudulento de los servicios, así como la gestión en el tema de micro medición de la empresa.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 6 deberá ir:

Evaluar y poner en consideración para la aprobación de las autoridades los estatutos y proyectos relacionados con la tarificación, consumos, proyección de clientes y estadísticas de censos catastrales.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 7 deberá decir:

Aprobar en coordinación con las Direcciones de Ingeniería y de Planificación las gestiones y estrategias comerciales de la empresa.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 11 sustituir por

Revisar y analizar ajustes por facturación de agua potable.

- Artículo 8 numeral 2.2 literal b numeral 12 reemplazar por

Coordinar, dirigir y supervisar estudios tendientes a racionalizar la conformación de ciclos, procesos de la gestión comercial (lecturas, entrega de facturas, cortes, conexiones, recuperación de cartera, instalación de medidores).

- Artículo 8 numeral 3.1.1 literal a numeral 3 deberá decir:

Responsable de la elaboración de la normativa jurídica y de la suscripción de contratos, acuerdos y actas constitucionales relacionadas con las funciones y objetivos de la empresa.

- Artículo 8 numeral 3.1.1 literal a numeral 4 del Reglamento Orgánico de la Gestión Organizacional por procesos deberá decir:

Preparación, seguimiento y evaluación de reglamentos y normativa de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.

- Artículo 8 numeral 3.1.1 literal a numeral 5 se deberá reemplazar por:

Responsable de la preparación, revisión y análisis de los procesos de contratación de bienes, servicios, obras complementarias y consultorias externas, formar parte del Comité Técnico.

- Artículo 8 numeral 3.1.1 literal a numeral 7 se deberá reemplazar por el siguiente :

Asesorar a todos los empleados de la empresa incluidos los trabajadores.

- Artículo 8 numeral 3.1.2 literal b numeral 2 deberá decir:

Proponer la organización y asignación de recursos de la empresa, en función de los objetivos establecidos a través de la preparación de planes y programas.

- Artículo 8 numeral 3.1.2 literal b numeral 4 se deberá decir:

Dar seguimiento a las diferentes áreas respecto a planes y programas.

- Artículo 8 numeral 3.1.3 literal b numeral 1 sustituido por

Responsable del diseño y ejecución del Plan Anual de Auditoría.

- Artículo 8 numeral 3.1.3 literal b numeral 2 se deberá reemplazar con el siguiente:

Responsable de emitir y dar seguimiento a los criterios técnicos de control financiero, contable y administrativo

- Artículo 8 numeral 3.2.1 literal b numeral 1 deberá ser sustituido por:

Responsable de organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución de los planes y programas

- Artículo 8 numeral 3.2.1 literal b numeral 2 reemplazar por:

Dar el seguimiento continuo a las actividades de provisión, registro, custodia, mantenimiento, cuidado, preservación, traspaso y baja de bienes, equipos informáticos, documentación y archivo de la empresa.

- Artículo 8 numeral 3.2.1 literal b numeral 4 reemplazar por

Recopilar, diseñar y ejecutar directrices administrativas en función de las políticas y estrategias de la empresa.

- Artículo 8 numeral 3.2.1 literal b numeral 5 deberá decir:

Organizar un sistema de control interno confiable y de gran seguridad sobre la utilización de los bienes relacionados con la eficiente ejecución de tareas y actividades del personal de la empresa.

- Artículo 8 numeral 3.2.1 literal b párrafo productos y servicios numeral 4 deberá sustituirse por:

Informe de número de accidentes, ausentismo, evaluación de los resultados.

- Artículo 8 numeral 3.2.12 literal b párrafo productos y servicios numeral 1 se deberá sustituir por:

Responsable de organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión financiera de la empresa.

Poner por disposición general:

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, conforme a lo que establece su plan estratégico y a las resoluciones del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional previa aprobación del Directorio, tendrá la facultad de ajustar, eliminar, o incorporar, procesos, productos o servicios de acuerdo a las políticas y necesidades institucionales, promoviendo siempre el desarrollo continuo del capital humano de la empresa y priorizando la calidad y la excelencia de los servicios tanto para la población urbana como rural y preocupándose cada vez por el medio ambiente y sus reservas de agua.

La reforma propuesta tiende a identificar los procesos que debe desarrollar la empresa para lograr un servicio que satisfaga a los usuarios para lo cual se debe contar con un mapa de procesos representados de la siguiente manera

- EMAPA-I debe tener un enfoque administrativo basado en procesos
- La gerencia debe identificar cada una de las actividades que corresponden a los diferentes niveles de la estructura orgánica que debe ser horizontal
- Realizar las transformaciones necesarias para que las funciones operativas se adapten al nuevo cambio por procesos.
- Afirmar y potenciar la cultura organizacional, eliminando el clientelismo y la rutina

A continuación se propone una síntesis de pasos y elementos, que deben considerarse referenciales para efectuar en forma eficiente, la identificación y diseño de procesos institucionales

La EMAPA-I precisa en forma inmediata efectuar las siguientes actividades:

- Formar un equipo de trabajo interdisciplinario con su respectivo coordinador que lidere el proceso.
- El equipo deberá tener un funcionario que conozca la administración por procesos.
- Desarrollar un taller de socialización y capacitación para todos los actores para lograr el mayor consenso.
- Programar el levantamiento de información para la estructura de los procesos
- Identificar necesidades y expectativas de los clientes para dar una solución oportuna en tiempo real.
- Establecer que procesos son los que deben ser desarrollados inmediatamente utilizando herramientas metodológicas
- Establecer un listado de procesos y actividades para ubicar los servicios que exigen los clientes.
- Identificados y clasificados los procesos se debe explicar con toda transparencia como los procesos responden a las políticas de la empresa y al plan estratégico.
- Identificar los procesos y codificarlos con sus respectivos procedimientos
- Elaborados los procesos se debe exponer a los directivos para su publicación.
- Rediseño permanente como un proceso de mejoramiento continuo.

3.6. PROPÓSITO SEXTO: REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para que la reingeniería de procesos se haga realidad es importante considera las siguientes etapas previas

Primera etapa: Reconocer la necesidad de la reingeniería por exigencia de los usuarios o por nuevas disposiciones legales o avances tecnológicos informáticos.

En esta etapa se debe coordinar con el equipo de trabajo la definición de tiempos, modalidad de capacitación, planificar y gestionar los cambios, asignar responsabilidades, evaluar los resultados esperados y los alcances todo esto con un esquema de un proceso de reingeniería.

Segunda etapa: Identificación del modelo que debe adoptar la empresa por procesos desde la visión de los usuarios agregando valor y estableciendo la importancia y urgencia de su rediseño.

Tercera etapa: modelar los procesos estableciendo los más importantes que no deben sobrepasar a doce, en estos se deben incluir los nuevos servicios y productos que se van a ofertar a futuro y el valor agregado que tienen los mismos.

En esta etapa se debe considerar los abastecedores externos y las actividades de transformación.

Cuarta etapa: Esta se denomina visión y describe en forma descrita y concreta todos los aspectos y las diferencias que va a tener el nuevo proceso que está sustituyendo al actual, es importante para lograr el éxito de la implementación diseñar una matriz donde se planten actividades, tecnologías y políticas de la empresa, estableciendo los puntos primarios de decisión a igual que la forma de analizar los rendimientos de los procesos comparados con los de otras empresas similares.

También se debe añadir los interfaces con usuarios externos y la relación que existe con los proveedores

Quinta etapa: Diseño social, analiza cual es el rol del personal que está en contacto con el cliente externo para que se elimine los actos de burocracia y provoque la satisfacción del usuario

Se debe diseñar también una matriz de requisitos, destrezas, conocimientos y orientación frente a los cargos antiguos por nuevos.

Todo lo anterior esta direccionado a lograr el mejoramiento de la atención al cliente.

3.6.1. El rediseño de procesos.

El rediseño de procesos se utiliza para dar respuesta a las distintas situaciones que dificultan el desarrollo normal de las actividades de una empresa, también para mejorar una mala imagen corporativa o servicios inadecuados y de alto costo, cuando no responden a las demandas de los usuarios. Corrige deficiencias en uno o varios procesos, o reestructurar para responder a cambios externos, como por ejemplo recoger o incorporar nuevas demandas y / o necesidades de usuarios o clientes de una empresa como la EMAPA-I. Es un aspecto importante cuando una institución como la que se analiza, está empeñada en iniciar profundas reformas administrativas.

La reingeniería o rediseño de procesos en la EMAPA-I debe responder a una revisión de sus procesos, procedimientos y actividades, en búsqueda de mejoras continuas. Es gravitante la incorporación de innovaciones, tecnología de punta o nuevas herramientas de gestión, o simplemente que la EMAPA-I decide estructurar nuevos procesos.

De la información analizada, se desprende la necesidad de seguir una serie de pasos, que permitan validar la propuesta para la EMAPA-I y,

utilizar determinadas metodologías tendientes a dividir en varias fases el rediseño o lo que se conoce como reingeniería de procesos.

Un primer paso es la tarea de rediseño, que comprende cambios profundos a ser considerados en tres fases : A) El plan estratégico, b) un análisis de los procesos y propuestas que pueden surgir para el rediseño mismo o el proceso de reingeniería y, c) la fase de la implementación misma de la reingeniería o rediseño de los procesos.

3.6.2. Socialización del plan estratégico

El Gerente General es quien debe asumir la responsabilidad de definir y socializar el plan estratégico; es un requisito previo para la selección y rediseño o reingeniería de los procesos, es decir es importante conocer que la empresa cuenta con un plan y que además es aplicado por todos. La verificación de la estrategia que proponga la EMAPA-I, analiza las probables ventajas y consecuencias, que pueda obtener como resultado de emprender el rediseño o reingeniería en sus procesos.

En ese ámbito, es necesario a partir de los objetivos y metas que la empresa ha fijado, definir cada uno de los procesos que serán objeto del rediseño o reingeniería. Es necesario determinar cómo está compuesto el equipo multidisciplinario de trabajo, las técnicas de descripción de los procesos, procedimientos y actividades actuales y, cuales son las formas de presentación de los procesos propuestos.

3.6.3. Análisis de los procesos.

En el análisis de los procesos y propuestas de rediseño o reingeniería, las autoridades, el equipo multidisciplinario y, otros actores incluidos trabajadores y empleados de la EMAPA-I, deben tener claro que el rediseño o reingeniería del proceso, tiene sentido solamente si es

coherente con las estrategias que la empresa plantea. Vincular el rediseño o reingeniería con el plan, se considera un desafío permanente, que debe relacionar en términos prácticos el “**qué**” con el “**cómo**”; de ahí que esta fase de los procesos es imposible, si la empresa no enfoca sus esfuerzos y sobre todo, tenga en cuenta los objetivos específicos que previamente ha establecido.

En este contexto es importante que **exista una gran congruencia entre las estrategias planteadas que se están aplicando y el rediseño o reingeniería**; la empresa y sus directivos, deben tener seguridad de establecer como metas de la reingeniería, los cambios que tienen que ocurrir en la empresa. En esta etapa debe considerarse los siguientes aspectos: por una parte la descripción y el análisis de los procesos es importante y hacerlos, más todavía y; por otra, elaborar las propuestas de mejoras, planificar los cambios o transformaciones, es necesario realizar inmediatamente como requisito previo.

3.6.4. La implementación.

La implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos de la empresa, se relaciona en gran medida con las actitudes del Gerente y de sus directivos y que son además responsables de los resultados que pretende alcanzar la empresa. Está relacionada con la situación estructural y la cultura de la empresa; la predisposición que tenga el personal para asumir responsabilidad y compromiso con los cambios, debe demostrarse con capacidad y voluntad suficiente, además es necesario el esfuerzo permanente, para que en el plazo inmediato se alcancen los resultados esperados. A partir de la implementación de procesos revisados y una vez efectuados los cambios, la EMAPA-I puede alcanzar los objetivos propuestos en la planificación de estrategias, lográndose de alguna manera hacer efectivo el proceso de rediseño o reingeniería.

Esta es una etapa que puede provocar conflictos y dificultades, al considerar propuestas brillantes para la empresa, que tiendan a mejorar sus procesos, procedimientos y actividades para lograr buenos resultados. Hay que dar solución a los problemas, ya que nada es fácil cuando se trata de obtener resultados excelentes, que mejoren la imagen y prestigio de la empresa con el aporte de todos.

Es necesario considerar la diversidad de variables en juego y los posibles eventos de contingencia que no se pueden prever al comienzo de la implementación; por eso es importante que el plan estratégico se adapte y sea flexible a los escenarios en constante cambio. Es primordial la comunicación permanente sobre los cambios a realizar, así también el seguimiento y la evaluación de resultados.

En una fase posterior el equipo de trabajo (multidisciplinario), se encargará de realizar la descripción y el diagrama de los nuevos procesos.

Las tres etapas anteriormente señaladas, operativamente implican el desarrollo de algunos pasos claves, que deben ser analizados por las autoridades.

- 1.- El equipo identificará el objetivo fundamental de rediseño o reingeniería de los procesos.
- 2.- Seleccionará los procesos fundamentales.
- 3.- Seleccionará además al Líder y a los integrantes del equipo de trabajo.
- 4.- Formará y entrenará al equipo de trabajo.
- 5.- Elaborar el mapa de procesos (diagrama)
- 6.- Identificar los procesos.
- 7.- Analizar los problemas.
- 8.- Elaborar la propuesta de rediseño o reingeniería de los procesos.

- 9.- Elaborar el diagrama del nuevo proceso.
- 10.- Definir las formas de medición.
- 11.- Se debe presentar las propuestas de rediseño o reingeniería de los procesos, las recomendaciones y la planificación de los cambios que proponga el equipo de trabajo.
- 12.- Un último paso es la implementación de los cambios propuestos.

3.6.5. Identificación del objetivo primordial del rediseño o reingeniería.

En este paso se entiende que la mejora de cualquier proceso, se inicia generalmente cuando las autoridades o responsables de EMAPA-I, identifican un problema crítico, una oportunidad potencial o real de cambio, una nueva manera de prestar los servicios públicos y de la cual es propietaria o, el impacto que tienen esos servicios sobre la estrategia general de la Empresa, particularmente de los consumidores finales del servicio.

En cada uno de los objetivos del rediseño o reingeniería del proceso a emprender, debe incluirse la definición de una meta global a obtener, igualmente los tipos específicos de mejoramiento deseado, los plazos en los que obtienen y, en lo posible, una cuantificación de los costos y de la economía esperada.

El equipo de trabajo debe conocer que todos los objetivos que se definan para el proyecto de rediseño o reingeniería de procesos, salgan del Plan Estratégico de la EMAPA-I, ya que es importante que los objetivos del mismo, se traduzcan en metas que sean medibles y por tanto, permitan realizar un seguimiento y evaluación continua. Varios son los ejemplos que posibilitan cuantificar los objetivos correspondientes para una organización como la EMAPA-I y son los siguientes:

- Disminuir el tiempo de entrega de las facturas en un 30%, en el plazo de un año.
- Reducir el tiempo del trámite de otorgamiento de subsidios para personas de tercera edad de un mes a tres días, objetivo que se debe cumplir en el plazo de un año.
- Duplicar el nivel de satisfacción de los usuarios beneficiados de los servicios de agua potable y alcantarillado, meta sujeta a medición a través de muestreos estadísticos objetivo que se debe cumplir en el plazo de dos años.

3.6.6. La selección de los procesos fundamentales.

EMAPA-I una vez que a redefinido su objetivo de implementar la reingeniería es preciso que se establezcan los proceso base o sustantivos que sustenten a la gran meta o propósito final, por lo tanto es importante que este trabajo sea por consenso y con la participación activa de todos los actores involucrados

3.6.7. La selección del líder y de los miembros del equipo.

En la teoría de procesos al realizar el rediseño o reingeniería, debe designarse un Líder y conformar los equipos de trabajo, denominados especialistas en management y en ciencias de la administración. Sin embargo, la mayor parte de empresas desconocen que para alcanzar mejores resultados, hay que asegurar la participación de los representantes de las áreas o secciones, en especial de las áreas involucradas en los procesos seleccionados. Es primordial esta estrategia en la política de incorporar a los que más se conoce, el proceso es válido puesto que los beneficios significativos y duraderos derivan precisamente en la mayoría de los casos, del conocimiento y compromiso que asuman: empleados, miembros del equipo de trabajo que en último caso son quienes ponen en práctica las mejoras.

Con el propósito de conseguir un mejor rendimiento del equipo de trabajo, interesa a la empresa que los miembros del equipo cumplan una serie de requisitos, como son el conocimiento detallado de las fases para la implementación del referido proceso, o al menos, una de las funciones que aportan; además, que los miembros del equipo de trabajo tengan la capacidad de comprender el cuadro general de la empresa y su interrelación con el proceso analizado.

En la reingeniería de procesos los miembros del equipo deben ser creativos y con capacidad para realizar cambios; sin duda constituye un requisito para quienes integran el equipo de trabajo, el considerar que su nominación es vista como una recompensa a su trabajo y contribución a la empresa.

En la conformación del equipo los miembros deben poseer las siguientes características: no estar aferrados a preconceptos, demostrar interés y entusiasmo en el trabajo que debe encarar, tener una buena predisposición a trabajar en grupo de iguales y que manifieste interés en colaborar en el desarrollo de actividades, con disponibilidad de tiempo y actitud de participación.

3.6.8. La formación y entrenamiento del equipo de trabajo de rediseño de procesos.

Este paso se realiza mediante la acción del capacitado o técnico, que no es parte del equipo y que posee experiencia suficiente en el empleo de herramientas para analizar y mejorar los procesos, es un elemento preparado en la orientación que debe dar al grupo, sobre la manera de emplear herramientas básicas de diagnóstico y evaluación de los procesos, entre las cuales se señala: el Brainstorming, diagrama de afinidades, diagrama de interrelaciones, matriz de actividades con

problemas, diagrama de causa y efecto, gráfico de control, diagrama de Pareto, Histogramas y el Benchmarking.

Se debe utilizar estas herramientas ya que no solo facilitan al equipo de trabajo generar y organizar ideas y conceptos, sino que constituyen también el medio para lograr dos finalidades: comunicación y consenso acerca de lo que sucede y hay que realizar. En esta fase se sugiere enfocar el trabajo para proporcionar al equipo una respuesta a las siguientes interrogantes: **¿Por qué se hace?**, se debe determinar el objetivo que da origen al proceso y actividades que conforman; **¿Qué trabajo se hace?**, definir tareas y actividades incluidas en el PROCESO; **¿Quién lo hace?**, Intenta definir unidades orgánicas o empleados que participan en el PROCESO o actividades que componen; **¿Cómo se hace?**, determinar los medios, equipo, métodos y técnicas que se utilizan para realizar tareas o actividades del PROCESO y; finalmente **¿Cuándo se hace?**, debe buscarse la secuencia en que se desarrollan las distintas tareas que componen las actividades y también la interrelación temporal de resultados de las tareas y actividades dentro del PROCESO del que forman parte.

El proceso de aprendizaje debe ser realizado mediante dos modalidades a) antes de asumir la tarea del rediseño o reingeniería, o b) en el momento que se realiza la mencionada actividad. Es importante conocer que no existen parámetros rígidos, que se relacionen con el mejor desarrollo del entrenamiento; de las experiencias conocidas se afirma que utilizar las herramientas cuando se realiza la actividad, tiene mayor efectividad a la hora de la fijar conceptos y su posterior replicación en otros proyectos de reingeniería o rediseño de procesos que se vayan a desarrollar. En estos casos conviene al experto, no desarrollar conocimientos, ni entrenar al equipo en la utilización de técnicas que no mantengan una relación directa con el proyecto de rediseño o reingeniería.

En la capacitación del equipo es necesario evitar la sobrecarga de responsabilidades o tareas a cada uno de los integrantes, conviene analizar que delegar algunas de esas actividades o tareas secundarias a las realizadas habitualmente por integrantes o miembros del equipo hacia otros empleados o funcionarios de la empresa, permite por un lado generar una especie de compromiso superior con el proceso de rediseño o reingeniería y por otro se tiende a mejorar el ambiente de trabajo para aquellos miembros del equipo, que se entreguen a ese desafío de reconvertir su actividad y la de otros funcionarios.

3.6.9. La elaboración del diagrama de procesos.

Con el diseño de los mapas o Diagramas de Procesos, comienza realmente el proceso de rediseño o reingeniería. En este escenario el equipo se encarga de elaborar en detalle, el diagrama de las relaciones y el diagrama del proceso. El diagrama de interrelaciones permite encontrar la raíz de uno o más problemas, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

En el diagrama debe describirse en forma secuencial, los pasos que cada uno de los departamentos, áreas, o sectores dan y que permiten transformar los insumos en productos, en el proceso a seleccionar para su rediseño o reingeniería. En otras palabras, se debe describir gráficamente el flujo de actividades y la forma cómo se desarrolla, al momento de encarar la tarea de mejoramiento, con la finalidad de facilitar la comprensión y análisis, por parte de los miembros del equipo.

- Otra alternativa es la conformación de equipos mixtos de clientes internos y externos de preferencia con técnicos en las áreas en las que la empresa opera porque el trabajo conjunto agiliza la obtención de resultados.

3.6.10. La identificación de problemas.

Las autoridades y el equipo de trabajo deben considerar que mientras el personal externo o el funcionario que conoce el proceso, realiza la actividad de representar gráficamente el proceso, el grupo de trabajo tiene que concentrarse en ubicar deficiencias relacionadas, con el cumplimiento del objetivo primordial de rediseño o reingeniería. En esta etapa conviene identificar los problemas, pero no es necesario que se determine las causas de los mismos.

De esta manera, si el objetivo fundamental del rediseño apunta a disminuir el ciclo de tiempo del proceso, el grupo de trabajo tiene que concentrar su esfuerzo en identificar los problemas que provocan pérdida de tiempo; es preciso analizar la conveniencia o no de continuar manteniendo los pasos considerados innecesarios, los sistemas de procesamiento de la información que pueden ser inadecuados, etc. Además, es importante tener en referencia los pasos que debe seguir la institución para realizar la descripción y diagnóstico del proceso.

3.6.11. Análisis de los problemas.

El equipo externo y los miembros del equipo de trabajo nombrado por la EMAPA-I, en forma conjunta y mediante reuniones coordinadas por el líder, deben proceder a identificar las causas de cada uno de los problemas, que en la mayoría de los casos, surgen como resultado o producto de la experiencia adquirida por los integrantes del equipo de trabajo; en otros casos, cuando no se logra detectar las causas de los problemas, conviene emplear herramientas de diagnóstico y evaluación que más se identifiquen con la relación causa y efecto desarrolladas por ejemplo a través de los Diagramas de Interrelaciones, con el Diagrama de Causa – Efecto, etc.

3.6.12. Propuesta de rediseño o reingeniería.

Como resultado de la fase en la cual se analizan los problemas, es necesario ahora traducirlos en propuesta de cambios, modificaciones o ajustes que deben ser explicados con claridad, objetivos y metas a alcanzar en los procesos como resultado del rediseño o reingeniería. La propuesta de cambios o modificaciones se plasma en el plan de acción concreto, en el que se establecen tiempos, objetivos y responsables; como es lógico con indicadores de gestión, los mismos que deben presentarse de acuerdo a los requerimientos del gerente o de los funcionarios de mayor jerarquía y que son procedimientos necesarios para este tipo de informes o en la presentación oficial.

Al definir la nueva propuesta del proceso, se verifican los supuestos que inducen a los integrantes del grupo a efectuar la propuesta de tales cambios. Es importante la perspectiva que tienen los integrantes del equipo, evidencian no ser completas, pues en los casos más complejos conviene solicitar y contar con una visión crítica y analítica pero que sea externa, por medio de asesores especializados en el tema, por ejemplo (generalmente asesores especializados), personal externo que debe revisar y definir los cambios que se den en el proceso, previa la presentación de la propuesta definitiva.

Finalmente conviene hacer referencia a un tema considerado relevante en la elaboración definitiva de la propuesta y es el que tiene en cuenta que los cambios, transformaciones o ajustes, no se contraponen con la normativa legal, leyes decretos, resoluciones y disposiciones de auditoría que rigen para que el proceso funcione. La verificación se debe realizar en forma exhaustiva, pues su resultado conduce por un lado, a hacer imposible la realización total o parcial de la propuesta de mejora de procesos y por otro, a la necesidad que tiene el equipo y sus miembros de

iniciar los cambios (solicitud) a la normativa legal o de auditoría, para de esta manera viabilizar la implementación de la propuesta.

3.6.13. El análisis de la tecnología de la información.

Se refiere al diseño y elaboración de la propuesta definitiva de rediseño o reingeniería de procesos. A la empresa le conviene efectuar un relevamiento adecuado y analizar la tecnología de información existente en el mercado, cómo utilizarla para producir nuevos y/o mejores servicios o productos y/o cuándo se desarrollan nuevas formas de trabajo.

Las autoridades de la EMAPA-I, deben tener presente que las nuevas formas de captar, procesar y transformar la información, producen y generan una verdadera revolución, especialmente cuando se habla del desarrollo de bienes, servicios o productos y la manera de cómo generarlos. En ese sentido es imprescindible considerar, la estrecha relación que existe entre lo que actualmente se conoce como tecnología de información y el desarrollo organizacional.

La tecnología de la información debe incidir en la empresa en la forma cómo se conduce, administra y organiza; ayuda a integrar y coordinar actividades al permitir un conocimiento más amplio de cómo debe operar. Por esta razón, es necesario analizar la relación entre procesos e información y establecer cómo combinar la tecnología de información, la cual incluye diversas alternativas como son: inteligencia artificial, tecnología de comunicaciones, multimedia, realidad virtual y automatización del flujo de trabajo, diseño de cada uno de los procesos y organización de personas. Permite al equipo de trabajo trazar posibles escenarios, mejorar el análisis de la información, optimizar la toma de decisiones, definir y cambiar actividades en forma radical, o suprimir flujos de trabajo que gracias a la transmisión electrónica de datos (E:D:I) se consideran innecesarios.

Este análisis es clave pues una vez generado el diseño del proceso y haber considerado las soluciones apropiadas del personal, es relevante examinar los requerimientos para informar y plantear varias interrogantes, tanto para el Gerente, autoridades o equipo ¿Qué información requiere, por quién y dónde? ¿Qué forma toma? ¿Cuánta información es necesaria y disponible?, En este ámbito merece señalarse que a más de requerimientos de información, tiene que examinar otras necesidades de tipo tecnológico, que pueden tomar la forma de edificios, máquinas, vehículos, otras instalaciones y herramientas. Debe incluir la gráfica del proceso, junto a lo que se define como requerimientos de información, la forma que la empresa puede generar una imagen completa. Es importante definir claramente la tecnología de información a ser incorporada y conviene realizar una evaluación, para lo cual se formularan las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué resultados de procesos necesita facilitar u ofrecer la tecnología?
- b) ¿Qué formas de tecnología deben considerar para la tarea?
- c) ¿Qué nivel de tecnología es aceptable para las personas y qué encontrar con ella?
- d) ¿Cuáles son los puntos débiles de la tecnología?
- e) ¿Cuáles son los puntos fuertes de la tecnología?
- f) ¿Qué oportunidades adicionales apertura dicha tecnología?
- g) ¿Qué amenazas trae esa tecnología en particular?
- h) Qué tan madura es la tecnología de punta, si es de alto riesgo o es antigua y si ha sido bien probada?

3.6.14. La elaboración del nuevo diagrama del proceso.

Una vez analizada las desconexiones e incorporada las propuestas de cambio, se debe extraer una nueva “fotografía simulada” de cómo queda el proceso o de cómo debe ser el proceso.

En este nuevo diagrama es necesario indicar de manera clara y transparente, los puntos de procesos que han experimentado cambios o ajustes y cuáles son los nuevos puntos o actividades incorporadas, si ese fuera el caso determinar. Es necesario acompañar a este nuevo diagrama una descripción de los posibles resultados, del rediseño en términos de mejorar tiempos, reducir pasos y la cantidad de puntos de control.

3.6.15. La definición de formas de medición

El equipo de trabajo debe proceder a medir con el objeto de evaluar los resultados del proceso que rediseña o la reingeniería del proceso. La medición debe cubrir dos fases: la primera se realiza durante la implementación de los cambios y la segunda se ejecuta una vez que el proceso se estandarice.

3.6.16. La presentación de la propuesta de rediseño o reingeniería.

Luego de elaboradas cada una de las propuestas de rediseño o reingeniería, es necesario entregar las mismas al responsable de ese proceso y al señor Gerente General de la Empresa. Se adjunta en esa presentación un archivo que contenga la propuesta de rediseño o reingeniería del proceso. La información debe incluir lo siguiente:

El diagnóstico, tiene el propósito de poner en evidencia los problemas y/ o características que tiene el actual proceso; éste debe resumirse en varios diagramas y o cursogramas, que faciliten la visualización de los aspectos que se vaya a destacar.

La propuesta, que describe en forma detallada los aspectos fundamentales del cambio propuesto y, las ventajas o beneficios de la “propuesta de mejora” sobre el proceso existente. Igualmente conviene ilustrar la información con diagramas o cursogramas, sobre la manera de cómo funciona el proceso con la mejora propuesta.

Se debe adjuntar el documento concerniente a la normativa involucrada. La propuesta de rediseño o reingeniería del proceso, debe contener enumerada la normativa que afecta en primer lugar al actual proceso y en segundo lugar a las mejoras propuestas. Esto facilita la decisión que se va a adoptar y la factibilidad legal de implementar los cambios propuestos a la empresa o a alguna área. Permite también adoptar medidas que conduzcan a realizar cambios en la normativa, a efectos de implementar tales mejoras y, finalmente facilita una estimación respecto a los plazos que tiene la implementación.

La documentación sobre la propuesta de rediseño o reingeniería del proceso, incluye las recomendaciones de cómo implementar la propuesta y la planificación de los cambios planteados. Establece la conveniencia de abarcar desde un inicio, todas o algunas operaciones del proceso. Incorpora los requerimientos y formas de instrumentación, asegurando la provisión oportuna tanto del recurso humano, como de materiales e información necesaria para la implementación de la propuesta.

3.6.17. Implementar los cambios propuestos.

Esta etapa implica básicamente planificar y ejecutar el plan, se efectúan las modificaciones consignadas en la presentación de la propuesta. Este aspecto es importante, por la diversidad de variables en juego y las circunstancias no previstas, que generalmente se presentan al comenzar la fase de implementación de reformas; por tanto el plan debe ser flexible y con capacidad para adaptarse a cambios que pueda producirse.

Es importante cuando se implemente cambios en la reingeniería de procesos, que el equipo de trabajo, tenga el conocimiento suficiente sobre los pasos a desarrollar, para así implementar los cambios. Se requiere movilizar los recursos al momento de integrar el equipo de

trabajo y, además, en la fase de elaboración del programa, detallar métodos, medios, fechas, etc. Por último, se debe comunicar a todos: El Gerente General y directivos estarán enterados sobre los cambios, además se difundirá el flujo de trabajo de la implementación y, se expondrá detalladamente los cambios que ocurran y probables consecuencias.

Es necesario realizar las tareas y controlar la ejecución de acuerdo con el plan, además informar el avance. Luego hay que evaluar, es decir, medir lo que se ejecuta en relación con las especificaciones; una vez así realizar el seguimiento. El plan es importante por el significado que tiene la administración del cambio, al igual que el control de las actividades.

3.6.18. El caso de rediseño de procesos en la empresa EMAPA-I

Seguidamente se desarrolla paso a paso, la forma de cómo aplicar lo analizado en el rediseño de procesos en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, EMAPA-I.

Este caso práctico relaciona el macro proceso: Administración y Registro de los Bienes de Uso Muebles en la Empresa. El mismo que conforme a la descripción realizada (mapa de procesos), se integra de 30 procesos y se divide en 14 de Altas, 9 de Bajas, y 7 de Reasignaciones que se describen en el cuadro siguiente.

Entre los objetivos primordiales de rediseño (OPR) la Gerencia y equipo de trabajo establece los siguientes:

- a) Simplificar las actividades de Registro.
- b) Agilizar el tiempo de incorporación de un bien mueble.
- c) Agilizar el tiempo de identificación y ubicación de los bienes muebles en las dependencias del estado.

- d) Agilizar y transparentar la baja o destrucción para liberar el espacio físico necesario en la Empresa.
- e) Reducir el costo de seguros por dar de baja los bienes muebles obsoletos y que no se usan.
- f) Y finalmente simplificar y agilizar las reasignaciones de bienes.

Para cumplir los objetivos y metas anteriormente señaladas, se fija y describe cada uno de los procesos interfuncionales que requieren ser analizados y debe llegarse finalmente a su diseño o reingeniería.

3.6.19. Macroproceso administración de bienes de uso

Índice de procesos

Proceso	Descripción
A-1	Identificación, registro y rotulación de bienes muebles adquiridos a través de Comercialización y recibidos en la Dirección de comercialización.
A-2	Identificación, registro, y rotulación de bienes muebles, incorporados por donaciones o legados y recibidos a través de depósito.
A-3	Alta de valor mayor de los bienes muebles por reparación extraordinaria, contratada a través de la Jefatura de Adquisiciones.
A-4	Identificación, registro, y rotulación de bienes muebles, incorporados por expropiación y recibidos directamente por la Jefatura de Adquisiciones.
A-5	Devolución de bienes muebles perdidos o hurtados.
A-6	Fabricación o producción de bienes producidos o transformados por EMAPA-I.
A-7	Compra de muebles de oficina para Gerencia
A-8	Identificación, registro y provisión y rotulación de bienes muebles, provenientes de adquisiciones avaladas

	prestamos que originan endeudamiento por desembolso.
A-9	Registro definitivo de bienes muebles provenientes de adquisiciones avaladas por préstamos que originan un endeudamiento por desembolso.
A-10	Aparición de bienes muebles dados de baja por causas imputables a los funcionarios o empleados de EMAPA-I.
A-11	Reemplazo bienes muebles que cumplieron su vida útil por nuevas adquisiciones de bienes muebles.
A-12	Adiciones y mejoras de bienes muebles.
A-13	Mayor costo de bienes muebles.
A-14	Identificación, registro y rotulación de bienes muebles adquiridos a través de caja chica o fondos rotativos.

Procesos de Bajas

Proceso	Descripción
B-1	Baja por destrucción o incineración de bienes muebles.
B-2	Pase a situación de desuso o rezago de un bien mueble para su venta o disposición final.
B-3	Cesiones sin cargo a organismos del sector público o privado.
B-4	Pérdida de bienes de uso muebles con formulación de cargos.
B-5	Robo o hurto, desaparición de bienes de uso muebles.
B-6	Pérdida de bienes de usos muebles o culposos.
B-7	Baja de bienes Muebles.
B-8	Reclasificación de bienes muebles en deterioro que pueden ser bienes de cambio.
B-9	Desarme o desmantelamiento de bienes muebles.

Procesos de reasignaciones

Proceso	Descripción
R-1	Transferencia de un bien mueble ubicado en depósito, a la Gerencia de Ingeniería
R-2	Transferencia de bienes de uso muebles entre direcciones de EMAPA-I.
R-3	Prestamos de bienes de uso muebles de la EMAPA-I. al Municipio de Ibarra.
R-4	Cambios Institucionales.
R-5	Cambios de responsable patrimonial
R-6	Cambios de ubicación espacial.
R-7	Cambios de inciso partida principal, partida parcial.

Como se observa el trabajo es extenso, por lo que se presenta a modo de dato ilustrativo, solo uno de los procesos que se analiza y que se debe tener planificado rediseñarlos: El proceso de baja por destrucción o incineración de Bienes Muebles (B-1).

Así se establece objetivos específicos del rediseño de este proceso:

- a.- Agilizar y transparentar la baja de bienes muebles en la Empresa EMAPA-I.
- b.- Eliminar las actividades sin valor agregado y hacer eficiente el proceso (reducir costos).
- c.- Disminuir el tiempo total que se necesita para completar el proceso.

Como paso siguiente se procede a seleccionar al líder y Miembros del Equipo de Análisis y Rediseño. Para el efecto se designa responsable de la Dirección Financiera, Ingeniero Víctor Falcón y el equipo se forma con el personal de las oficinas de Compras Públicas, Ingeniería, Auditoría

Interna; Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo, Comunicación Social y Gestión Comunitaria y Jefe de Tesorería y Jefe de Contabilidad, especialmente de aquellas direcciones que requieren mayor espacio físico, para así poder operar con comodidad y reducir los gastos de seguros.

Una vez nombrado el líder y equipo de trabajo, mediante un proceso continuo de capacitación, el equipo debe adquirir conocimientos nuevos sobre herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos, así como conocer y emplear destrezas necesarias, para efectuar el análisis correspondiente y formular el plan de rediseño o reingeniería.

Luego de capacitar al equipo de trabajo se inicia la actividad y desarrolla una etapa de descripción y análisis del proceso. En este caso, dada la simplicidad del proceso a seleccionar, se procede a diagramar con el personal interno, para lo cual se cuenta con la ayuda de un funcionario especializado en el uso de sistemas de graficación de procesos. Este procedimiento determina a su vez que el paso se cumpla rápidamente, con los recursos disponibles, resulta muy efectivo en la fijación del modo de trabajo (flor) y entre los integrantes del equipo.

Entre los principales aspectos descritos en el diagrama de procesos que se debe elaborar están:

Objetivo del proceso:

Obtener la baja por destrucción o incineración de bienes muebles que cumplieron su vida útil, resultan de poca utilidad, o es imposible recuperarlos o venderlos en el menor tiempo y al menor costo posible, a fin de que las Direcciones y jefaturas dispongan de mayor espacio físico para operar y de esta manera reduzcan sus gastos en mantenimiento y seguros.

Normativa que lo rige:

Ley de Contabilidad.

Decretos

Ley.

Decisión Administrativa.

Resolución.

Decreto N°

Propietaria del proceso.

Compras Públicas.

Destinataria del Proceso.

Las distintas direcciones y jefaturas que poseen bienes muebles que cumplieron la vida útil, resultan inservibles y presentan la imposibilidad de recuperarlos o venderlos, por consiguiente se benefician con la obtención de mayor espacio físico para realizar sus operaciones. Las expectativas de las áreas es que la baja de bienes muebles, se realice de manera rápida, oportuna y transparente.

Descripción de las Actividades y Diagrama del proceso.

El diagrama y la descripción del proceso que se realiza, se detalla en el siguiente cuadro:

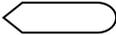
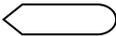
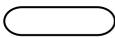
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO VIGENTE.

PROCESO	BAJA POR DESTRUCCIÓN O INCINERACIÓN DE BIENES MUEBLES.
CÓDIGO	B-1
ÁREAS	ACCIÓN

Responsable.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ante la necesidad de deshacerse de un bien mueble, consulta en la Tabla General de Vida Útil Estimada para Bienes Muebles (TGVUEBM), la que establece límites mínimos por sobre los cuales el bien ya puede ser desafectado o dado de baja. 2) Si la Vida útil del bien mueble (VU) supera el límite establecido en dicha tabla (LT límite de la tabla), se informa a la Jefatura de Compras o Inventarios para la destrucción y se solicita la baja correspondiente del Sistema Integrado (SI). 3) Remite Informe de Vida Útil y Preaviso e Solicitud de Baja (por Fax o Correo electrónico) y se solicita el acto de destrucción. 4) Se solicita a Compras Públicas o Inventarios la baja del bien y a todo el Sistema integrado informático si lo está.
Compras Públicas e Inventarios.	<ol style="list-style-type: none"> 5) Recibe el responsable de Inventarios o compras Públicas informe de Vida Útil del Bien y el Preaviso de Solicitud de baja (por fax o correo electrónico). 6) Del sistema recibe la solicitud de baja por display (pantalla). 7) Con la recepción de la solicitud de baja, el informe de Vida útil del Bien y el Preaviso de Solicitud de baja, se convoca al equipo de peritos y Notario externo que figuren en el “Registro de Peritos y Notarios habilitados” para esta actividad. 8) Dispone y controla el acto de destrucción. 9) Grupo de peritos y Notario presencian el acto y

	<p>elaboración un Acta de Destrucción dando fe del hecho, remite el acta a Autoridad facultada para autorizar en el Área Administrativa correspondiente.</p> <p>10) Registra la Baja en el sistema Integrado.</p>
<p>Autoridad facultada para autorizar la destrucción/ gerente Administrativo y Financiero.</p>	<p>11) Con informe de destrucción protocoliza el acto de destrucción y se archiva.</p>
<p>Responsable de Compras Públicas o Inventarios.</p>	<p>12) Se produce el descargo del responsable de Inventarios y consecuentemente al responsable de Compras Públicas, también produce automáticamente el crédito en la cuenta del activo y disminución del patrimonio.</p>
<p>Sistema integrado</p>	<p>13) La Baja del registro, iniciada en el sistema de Administración y Custodia de Bienes, genera en todo el Sistema la baja del Bien.</p>

SIMBOLOS QUE UTILIZA EL DIAGRAMA

SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN
	Control por pantalla		Acción
	Pantalla		Decisión/Alternativas
	Documento		Archivo
	Sistema Integrado		Inicio / Fin del Proceso.

Una vez diagramado el proceso se identifica los problemas, para eso el equipo de trabajo procede a implementar una técnica conocida como brainstorming. En este caso, se debe identificar problemas señalados como:

1.- La EMAPA-I ejecuta la destrucción o quema de bienes muebles y se da de baja en todo el sistema (sistema de administración de bienes de uso y sistema contable), sin que se cumpla integralmente con las condiciones establecidas en la normativa y leyes nacionales (además de haber cumplido la vida útil); los bienes deben ser considerados inservibles y que no sea factible recuperar, vender o transferir a favor de beneficiarios que indique la Contraloría General del Estado o el Municipio de Ibarra si fuere del caso y si le facultan las leyes de la República.

2.- En la EMAPA-I se procede a destruir o quemar bienes muebles, sin que autorice la autoridad competente (Contraloría General del Estado) que aprueba tal acto.

3.- La EMAPA.I, debe convocar a Peritos y al Notario que constituye personal externo a la administración de la empresa (para lo cual la empresa mantiene un registro de información actualizada) para tareas o actividades que deben ser desarrolladas fácilmente por el responsable de Inventarios y quien está a cargo de las compras públicas, aumenta así de manera innecesaria los costos.

4.- La empresa para este proceso realiza tareas que no incorporan ningún valor agregado: en primer lugar se remite el preaviso de solicitud de baja e incineración (actividad que no cumple ninguna función), supone también que en algún momento se envíe el aviso definitivo y obligue nuevamente a efectuar los correspondientes trámites esta vez ya definitivos; y en segundo lugar existe una tabla general de vida útil estimada para los bienes muebles que se consulta innecesariamente cuando esos datos

proporciona la Contraloría, a través de un sistema integrado denominado solicitud de baja.

Una vez analizados los problemas y sus causas, se puede establecer que los mismos se originan fundamentalmente por las siguientes causas:

Se realiza un inadecuado rediseño (inadecuada reestructuración) de las actividades del proceso; además, las funciones y responsabilidades son poco claras y falta un adecuado sistema de control. Para superar los problemas, el equipo de trabajo debe realizar la propuesta que sea pertinente, a fin de mejorar varios procedimientos o actividades.

Para resolver el primer problema es necesario que se cumpla la normativa vigente, para eso hay que solicitar el informe de bienes muebles, decidir si el bien es o no inservible y si existe la posibilidad de recuperarlo o venderlo (la Contraloría cuenta con especialistas que pueden integrar la comisión de recepción de bienes muebles). Además se debe constatar que el bien haya superado el plazo de 60 días para dar de baja.

Para resolver el problema dos previamente se propone a la sección encargada de destruir o incinerar el bien mueble, que ejecute y proceda a la baja del bien en el sistema; la autoridad facultada para tal fin debe emitir una autorización protocolizada. En tal sentido, se incluye una actividad conocida como de "control clave" la Aprobación protocolizada del Acto de destrucción por parte de la Autoridad Facultada para autorizar es quien decide en definitiva si el bien mueble va o no a ser destruido y luego dado de baja en el sistema.

Para resolver el tercer problema el equipo debe proponer eliminar el Sistema de Registro de Peritos y Notarios habilitados externos y la convocatoria de los mismos, su obligación o función, conforme establece la normativa vigente puede realizar la Unidad Patrimonial Periférica en

coordinación con el responsable Patrimonial Primario o el funcionario que se delegue. Estos últimos son quienes en última instancia, se responsabilizan de la destrucción del bien.

El equipo propone además que para resolver el problema cuatro en primer lugar debe suprimir la elaboración y envío del preaviso de solicitud de baja, en segundo lugar es necesario se elimine el Sistema de la tabla General de Vida Útil Estimada Para Bienes Muebles, ya que este dato proporciona automáticamente el Sistema Integrado, ante la solicitud que se hace para dar de baja a dicho bien mueble, tarea que debe realizar cualquier funcionario responsable patrimonial primario.

El equipo deberá señalar en su propuesta que los cambios sugeridos cumplan con los objetivos específicos del rediseño que se fijen previamente, en la medida que permita agilizar y transparentar dicho proceso (de esta manera se reducen los pasos generando como debe ser controles adecuados), lo que permite al proceso ser confiable y reduce significativamente el tiempo y el costo del mismo

En ese ámbito el equipo de trabajo debe encargarse de detallar, cómo al reducir varios pasos y eliminar las deficiencias (varias tareas que no contienen valor agregado o muchas que se duplican), permite reducir costos, liberar recursos humanos, materiales y técnicos, que de alguna manera quedan a disposición del Gerente, para que realicen otros trabajos o actividades.

En lo concerniente a la actividad de “control clave”, (que es la aprobación protocolizada del acto de destrucción por parte de la autoridad facultada para autorizar) y que incluye el proceso, no requiere más recursos que los existentes y se refiere a una operación similar realizaba en el proceso vigente. La referida actividad solo es una reformulación de las que ya existen, pero que debe ser aplicada en el momento oportuno.

En ese sentido vale indicar que otro de los aspectos que se debe detallar y señalar, es que la propuesta implica disminuir el conjunto de actividades de 13 a 8 (38,4% menos), además tiene una ventaja adicional y es que la mayoría de esas actividades se realizan en los puntos de ejecución (7) y una actividad debe efectuar el departamento o sección encargada de la verificación y registro.

Seguidamente el equipo de trabajo debe realizar la descripción y el diagrama del nuevo proceso que se expone a continuación.

En cuanto a la medición y con el objeto de evaluar los resultados del proceso de rediseño, se muestra en el presente trabajo a manera de ejemplo, sólo indicadores seleccionados que se utilizan para realizar la medición y que tienen relación con dos de las metas que se fijan para el proceso:

Una primera meta propone a la EMAPA-I disminuir al 30% el tiempo promedio de procesamiento de la baja de bienes en todas las direcciones y jefaturas adheridas al Sistema.

La segunda meta plantea reducir en el 80% los casos observados o impugnados por la Auditoría Interna (falta de control y transparencia) en las solicitudes de baja de bienes muebles en el término de un año.

Para el primer caso, el indicador selecciona el tiempo promedio de procesamiento de la baja del bien mueble, es necesario tomar como punto de partida la fecha de inicio (solicitud de baja registrada en el sistema integrado), hasta el día se registra en el archivo del Acta de Destrucción por parte de la Unidad de Inventarios de la Empresa que debe estar integrada al Sistema.

En el segundo caso de acuerdo al indicador que se seleccione previamente y que para el presente análisis puede ser el número de bajas observadas o impugnadas por Auditoría Interna (falta de control y / o transparencia), es importante que los funcionarios responsables de tal proceso, con asesoría del equipo de trabajo tomen como referencia la cantidad de solicitudes reales de baja en un período de un año y se compare con la cantidad de informes de Auditoría Interna negativos (observaciones o impugnaciones por incumplimiento normativo o falta de control o transparencia)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PROPUESTO

PROCESO	BAJA POR DESTRUCCIÓN O INCINERACIÓN DE BIENES MUEBLES
CÓDIGO	B-1
ÁREAS	ACCIÓN
Responsable Custodio de los Bienes de la EMAPA.	(1) Ante la necesidad de deshacerse de un bien mueble controla que el mismo haya superado el plazo de 60 días a disposición de la Contraloría General del Estado (decreto). De resultar positivo transfiere a la Unidad de Inventarios, Informe acreditando que el bien en cuestión reúne los requisitos de resultar inservible y cumplir con la imposibilidad de recuperación o venta. (2) Se solicita la baja al Sistema Integrado. Este sistema verifica si el bien referido ha sido totalmente amortizado a fin de que cumpla la tercera de las tres condiciones necesarias y suficientes para su destrucción.
Unidad de Inventarios	(3) Recibe el Sistema Integrado la Solicitud de Baja (confirmado que el bien ha sido totalmente amortizado) e Informe Técnico, realiza Trámite de Acto de Destrucción

	y transmite información a Autoridad facultada para Autorizar destrucción/ Director Administrativo y Financiero.
Autoridad facultada para autorizar la destrucción/ Director Administrativo y Financiero.	(4) Recibe el trámite Acto de Destrucción y aprueba o no la destrucción del Bien.
Unidad de Inventarios	(5) Recibe la Autorización de destrucción, dispone y controla el Acto de Destrucción. (6) Registra la Baja del Sistema Integrado.
Sistema Integrado	(7) Produce automáticamente la baja del bien mueble en todo el sistema y el crédito en la cuenta de Activo, así también la disminución del patrimonio en la unidad de cuenta respectiva.
Responsable o Custodio de Bienes de la EMAPA.	(8) La baja del registro iniciada en el Sistema de Administración de Bienes de Uso, produce el descargo al responsable o Custodio de los Bienes de EMAPA y consecuentemente al responsable de Inventarios.

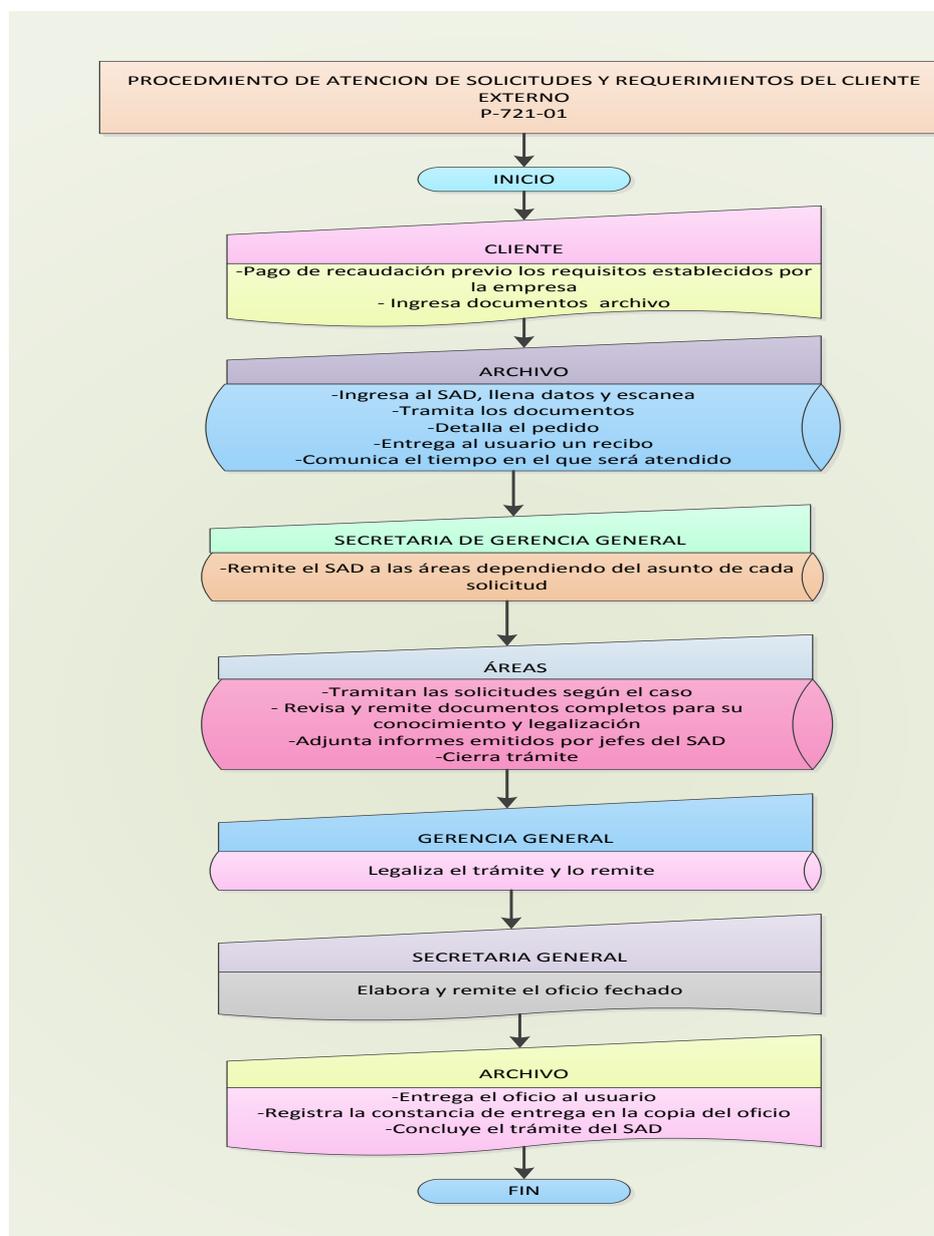
El equipo de trabajo debe entregar al Gerente General o máxima autoridad y, al Responsable del proceso, la Carpeta de Propuesta de Rediseño realizada (Diagnóstico del proceso actual, propuesta de mejora, acompañada con el nuevo diagrama), en esa carpeta deben estar detallados los cambios producidos y que no afecten la normativa involucrada en el proceso; se debe especificar que la planificación propuesta, permite realizar los cambios deseados. Por último, se debe implementar los cambios siguiendo cada uno de los pasos señalados en esta propuesta, estandarizando el nuevo proceso.

3.6.20. Flujogramas operativos

Para lograr que la gestión por procesos se cumpla en EMAP-I es preciso diseñar algunos flujogramas que muestran las actividades secuenciales que deben tener los procesos en cada área de la empresa, esto permitirá realizar un control adecuado y oportuno.

DIRECCIÓN GENERAL

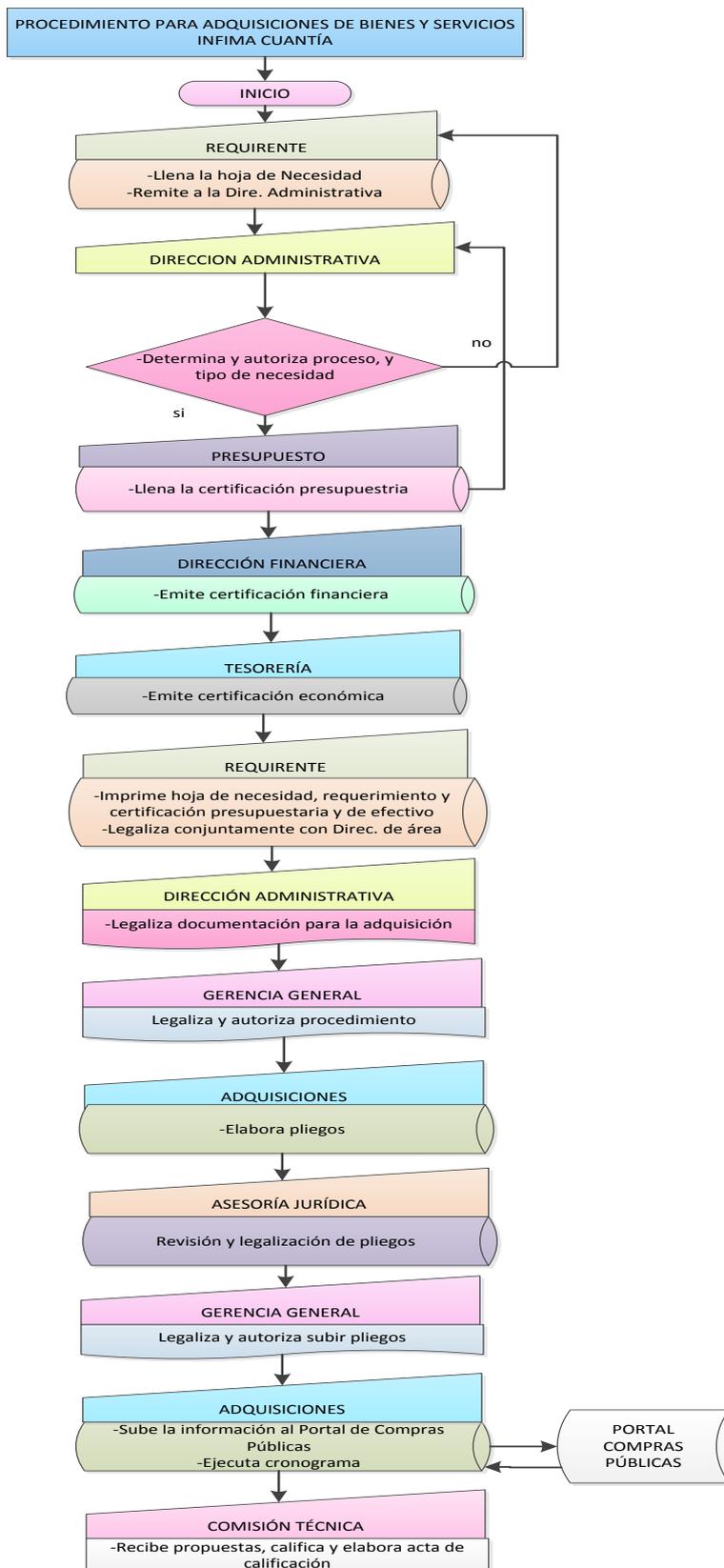
Archivo

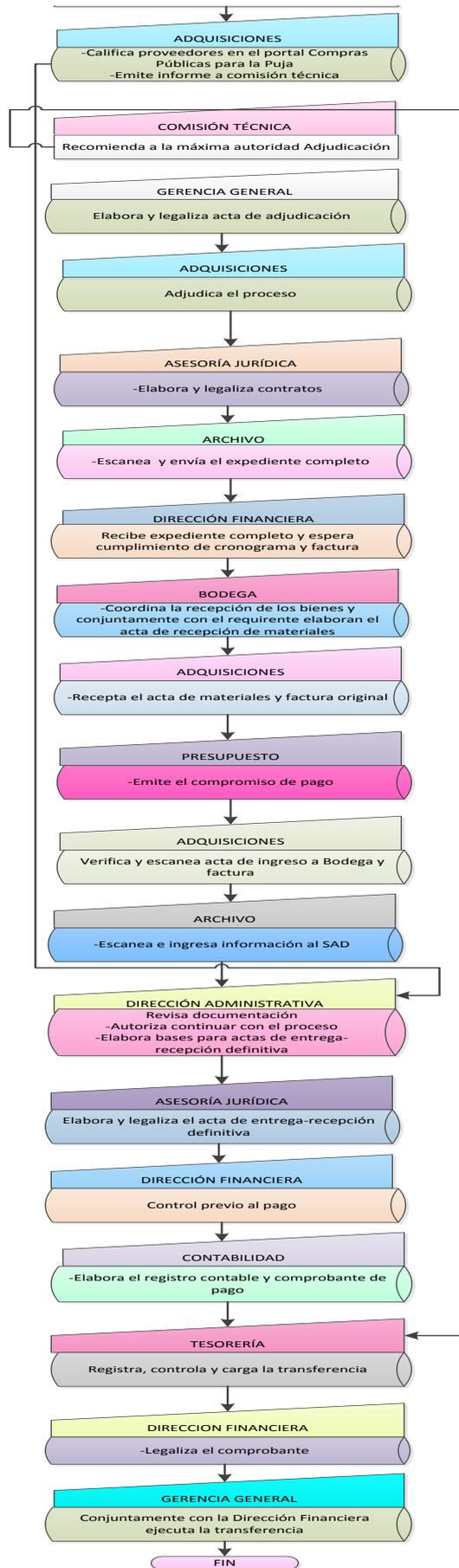


DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

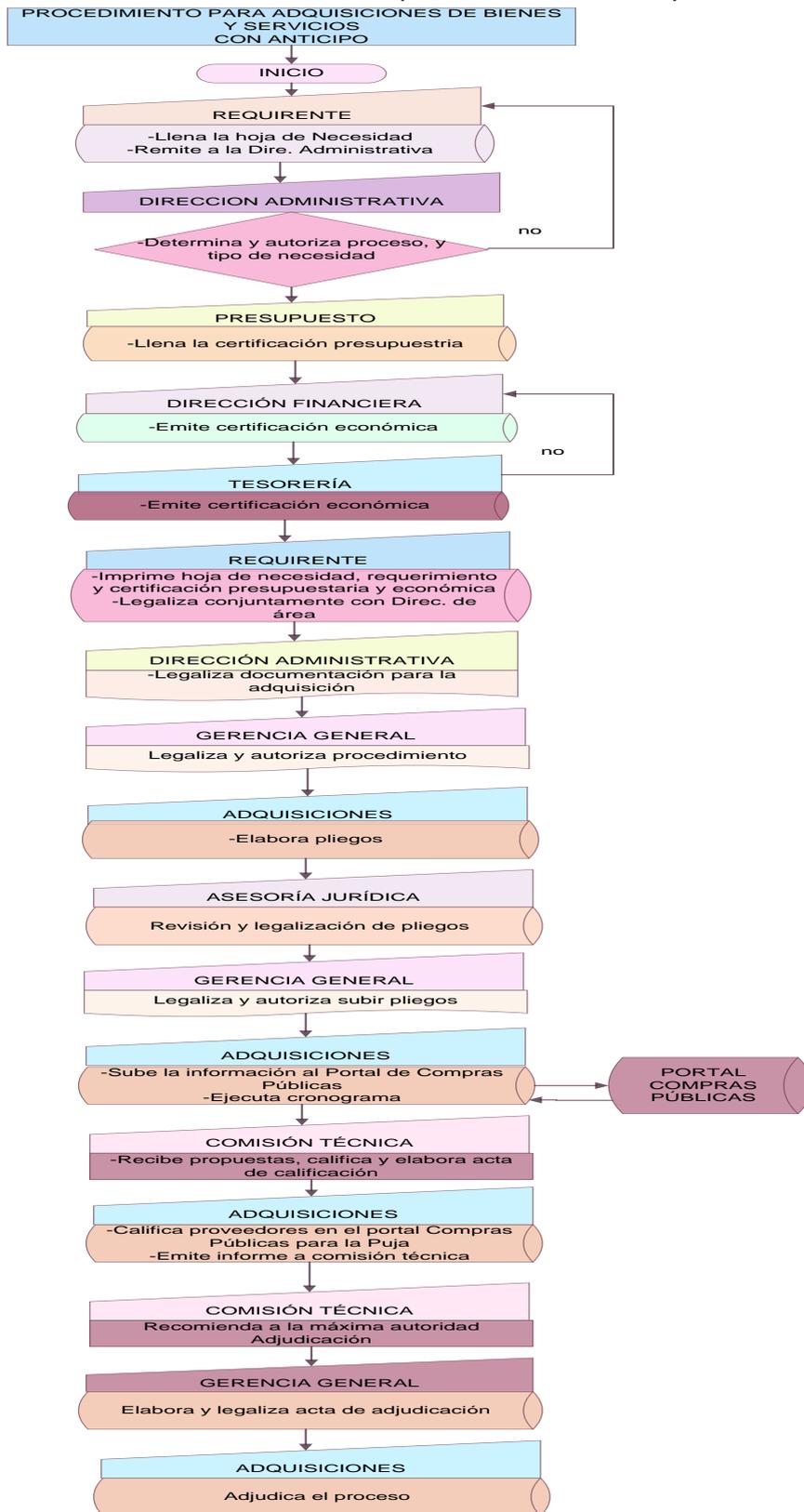
FORMATOS DE NECESIDAD ADQUISICIONES

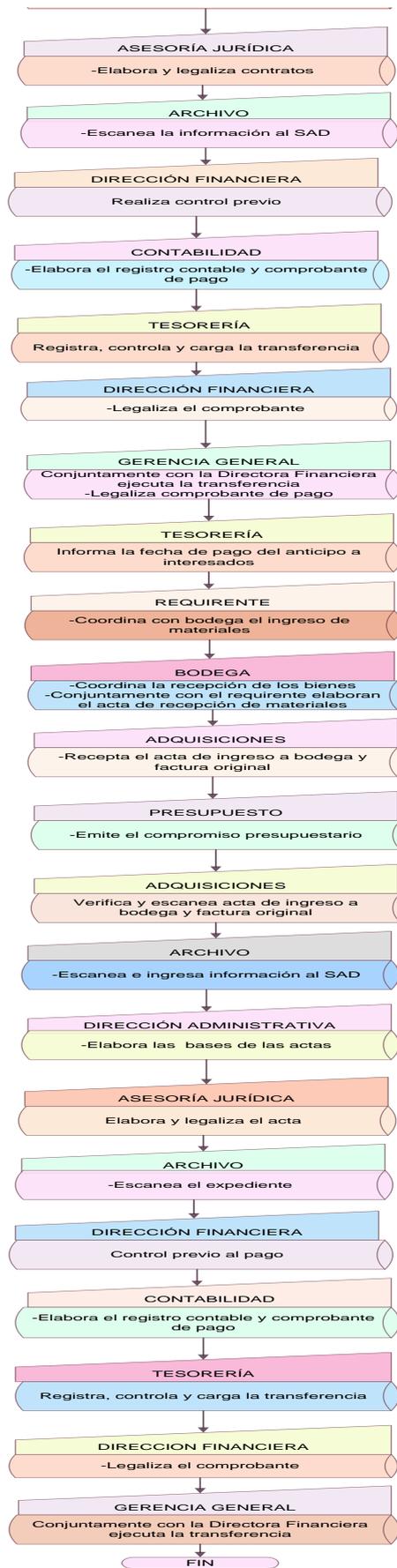
Procedimientos de adquisiciones ínfimas cuantía



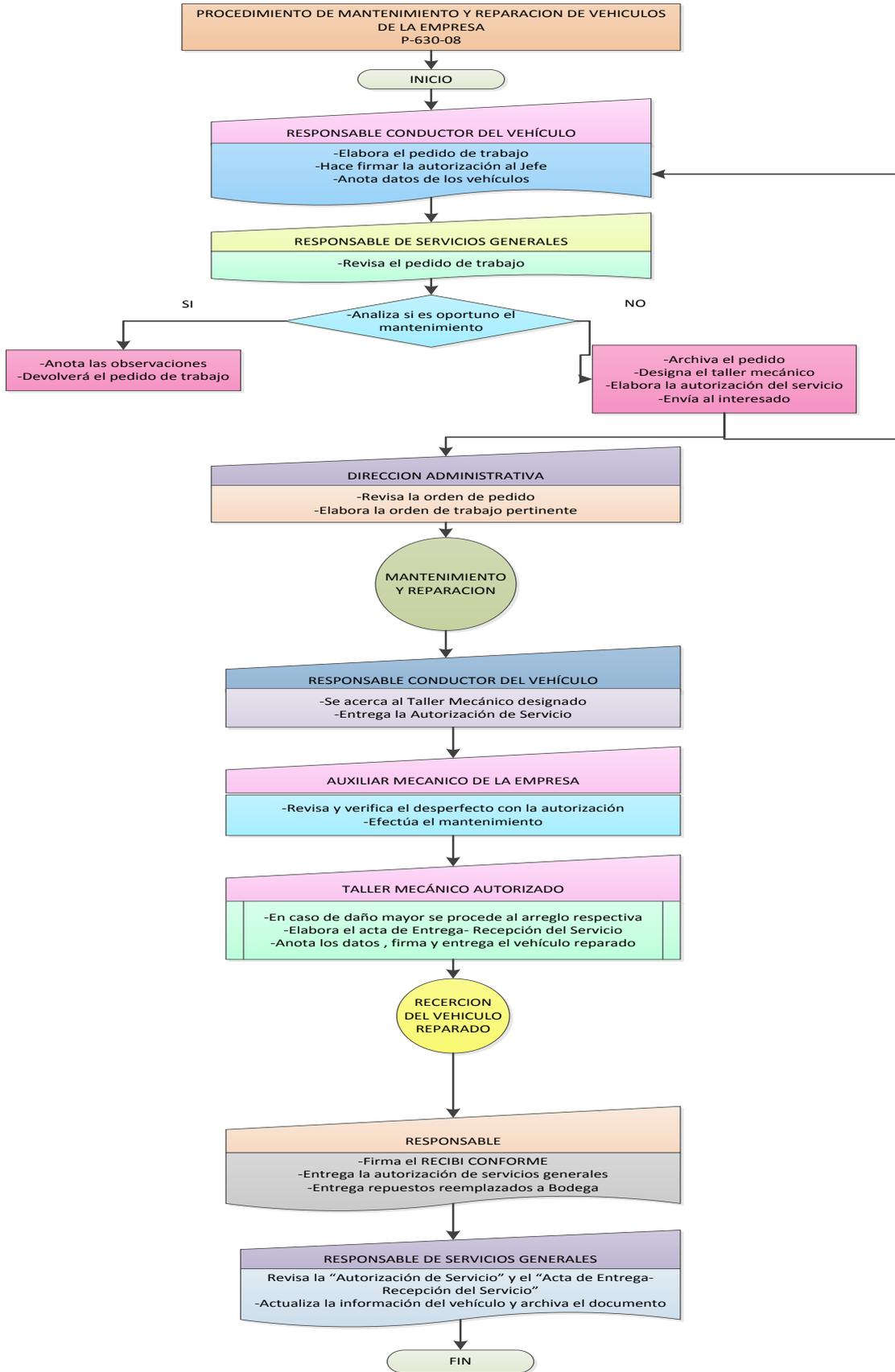


Procedimiento de adquisiciones con anticipo





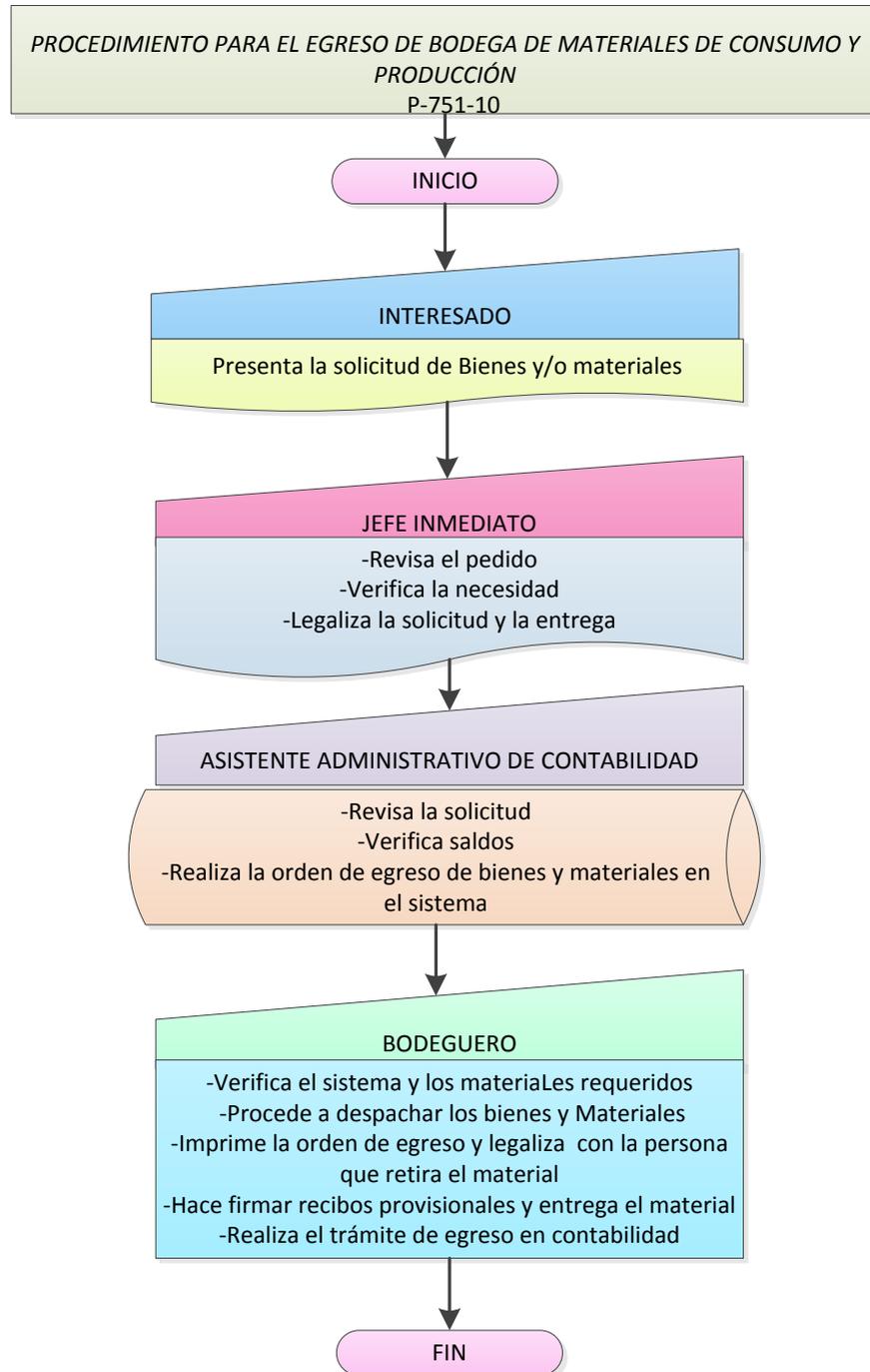
SERVICIOS GENERALES



DIRECCIÓN FINANCIERA

Bodega

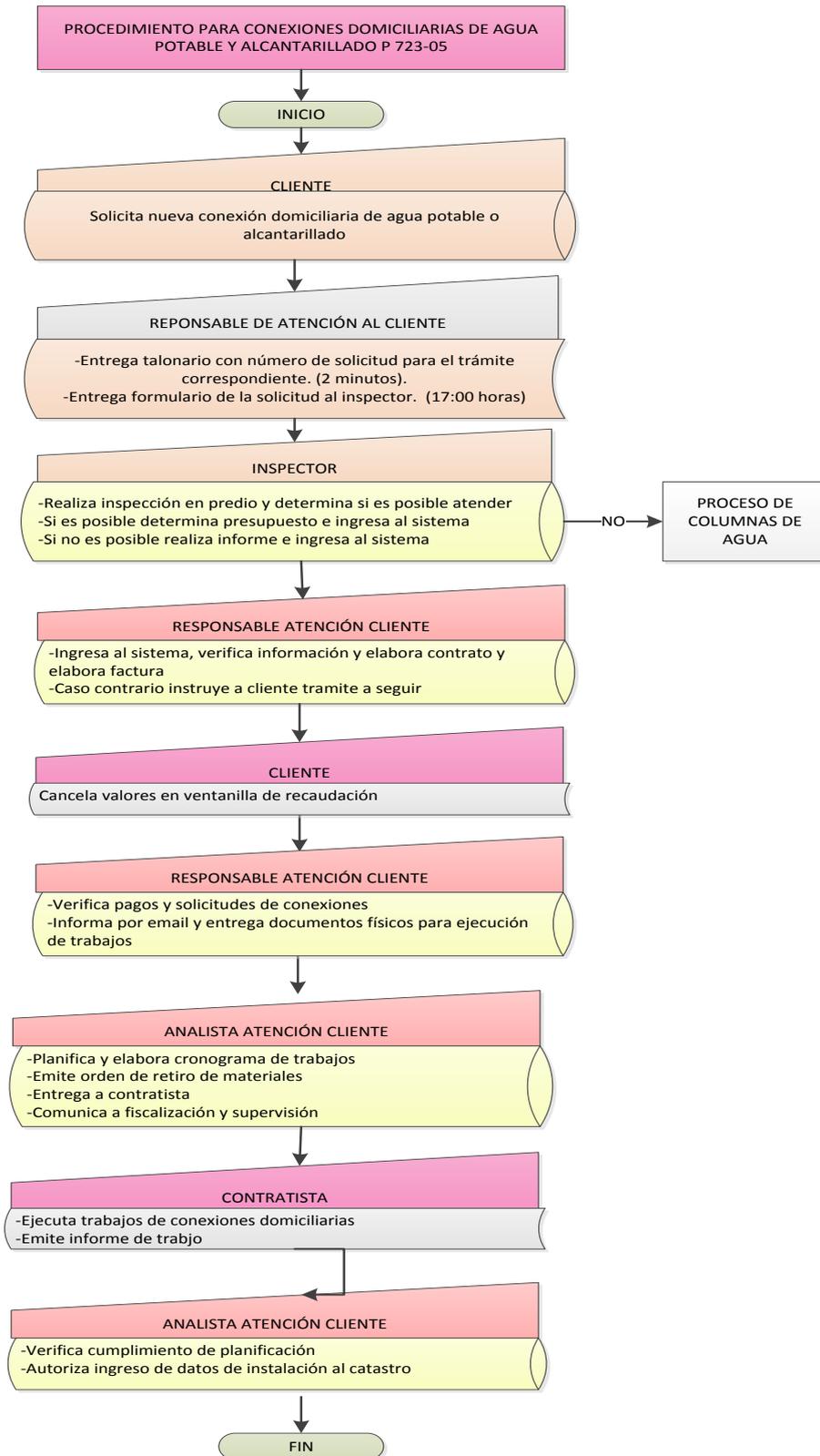
Proceso para el egreso de materiales de consumo



DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

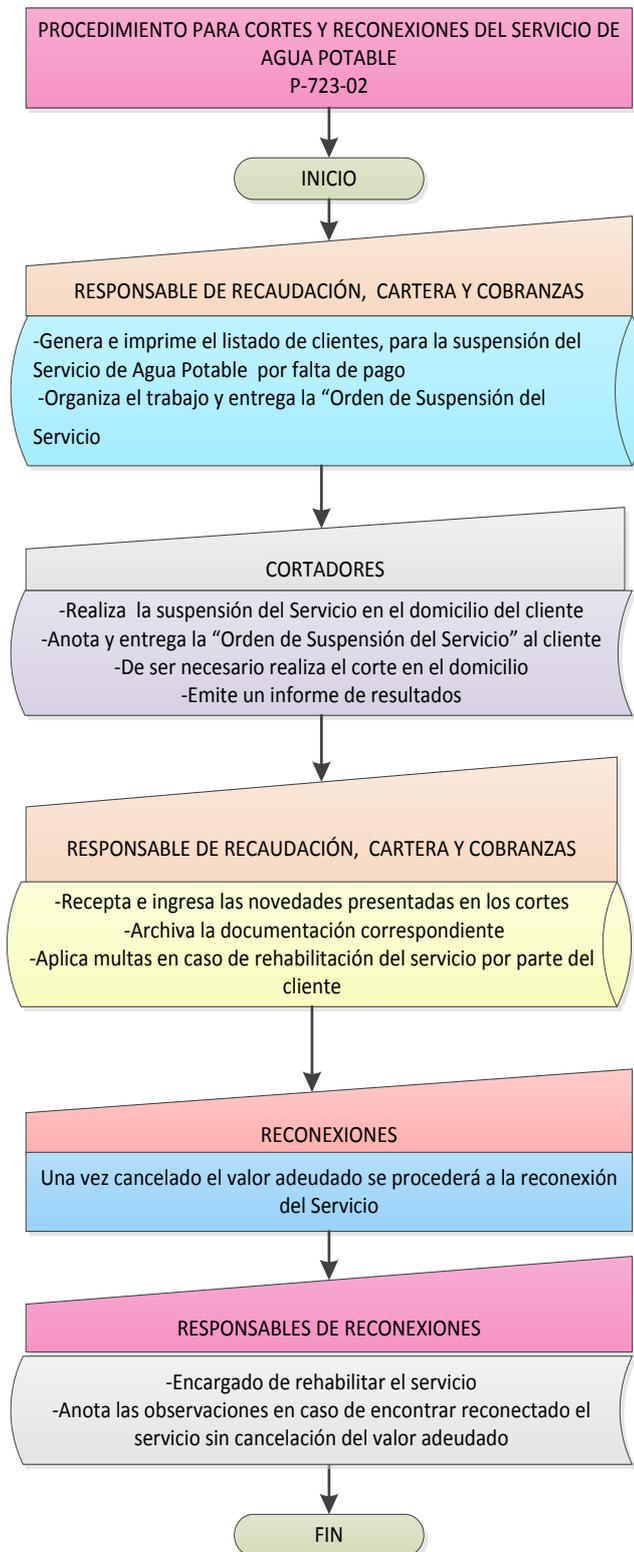
ATENCIÓN AL CLIENTE

Procedimiento para conexiones domiciliarias



Recaudación, cartera y cobranza

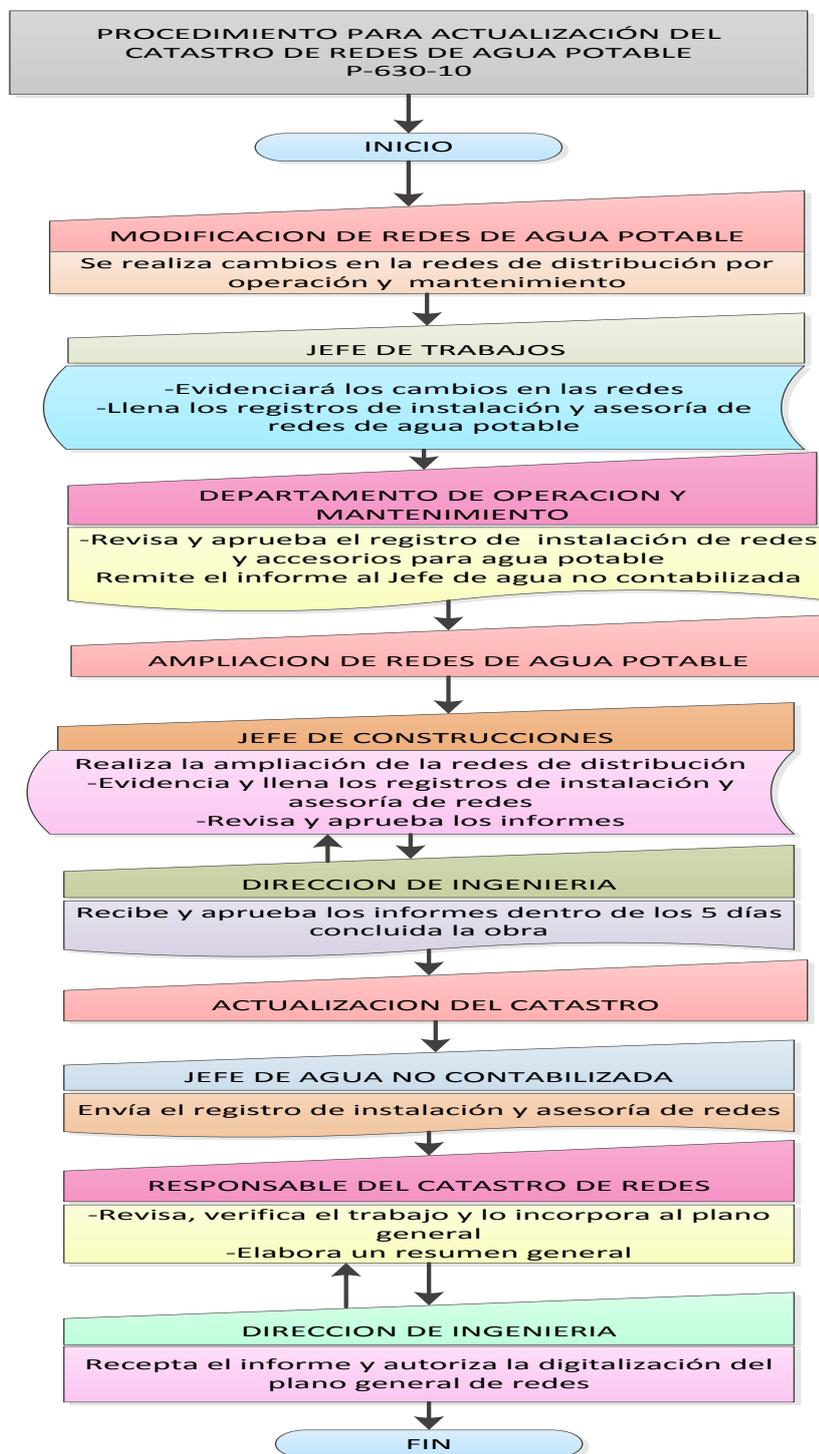
Procedimiento para cortes y conexiones



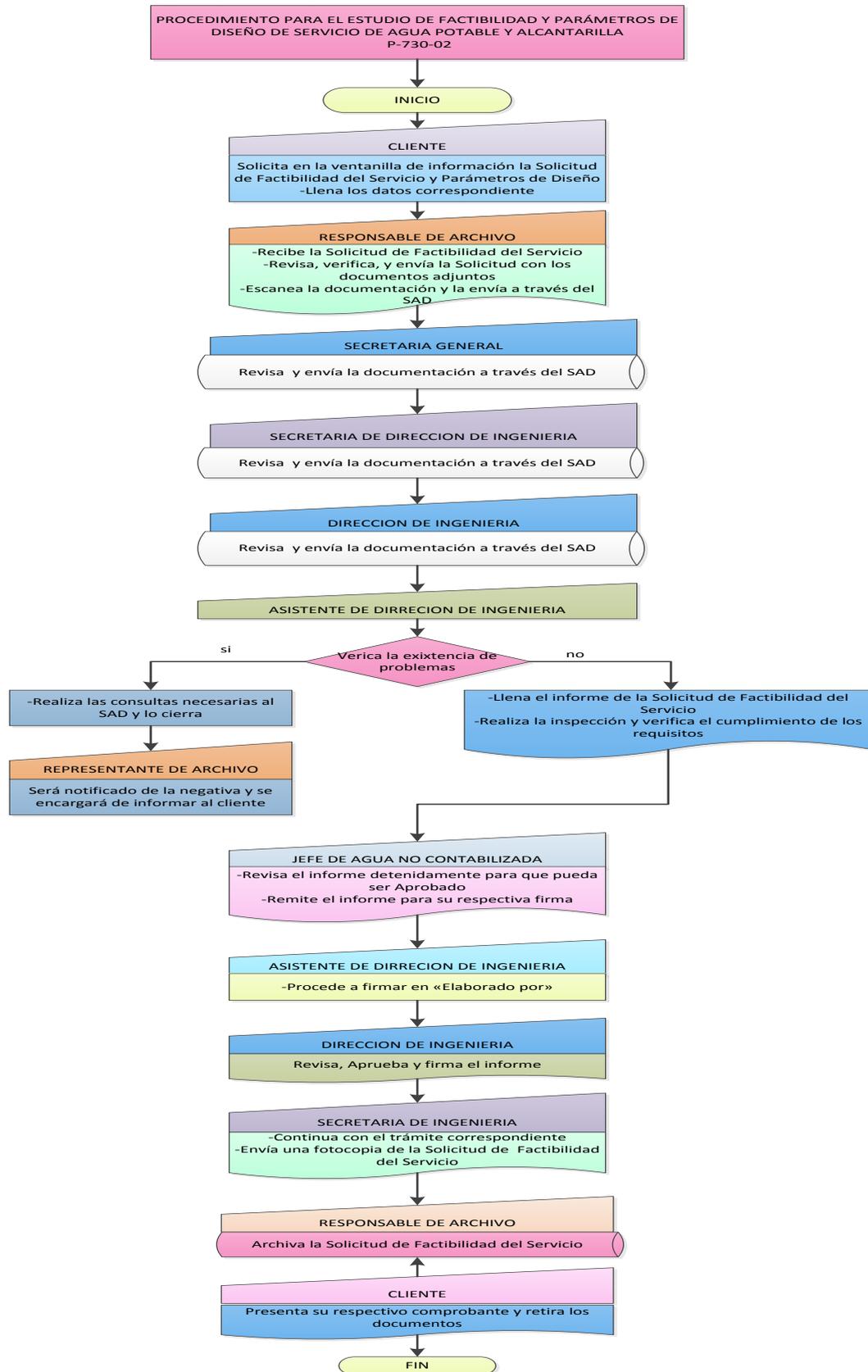
DIRECCIÓN POR INGENIERIA

Agua no contabilizada

Procedimientos para actualización de catastros de redes de agua potable

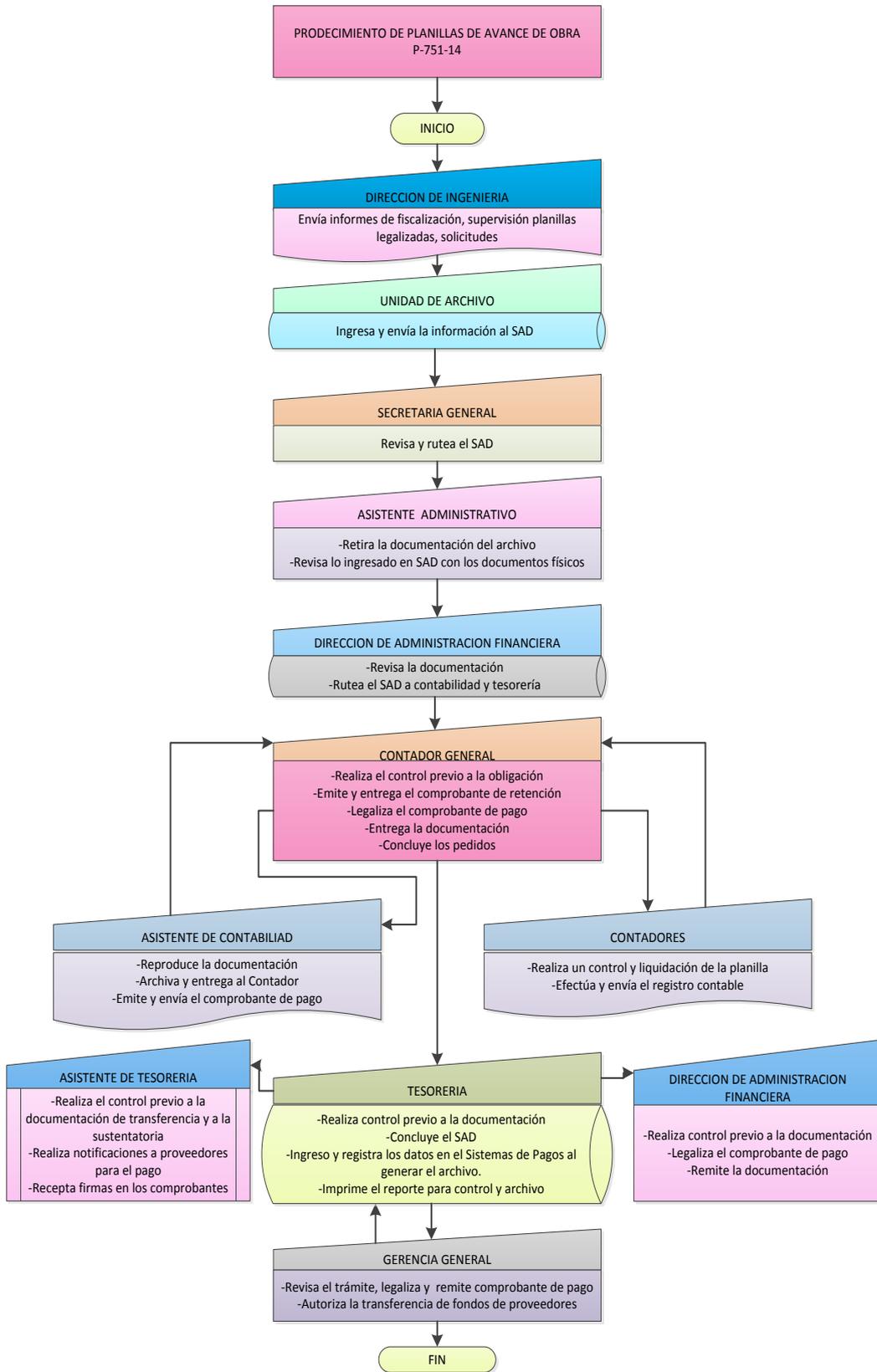


Procedimiento para el estudio de factibilidad y parámetros de diseño de servicios de agua potable y alcantarillado



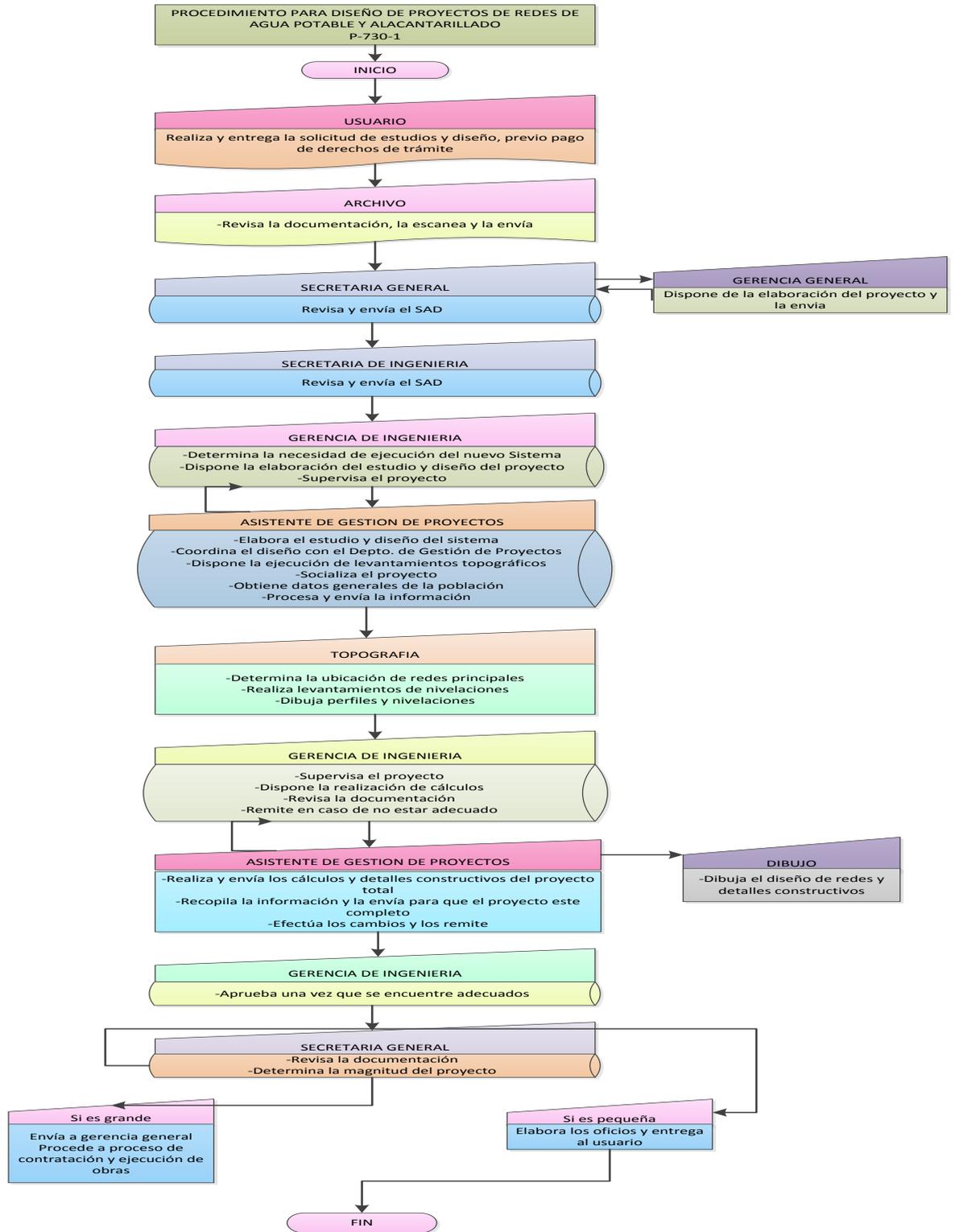
Fiscalización

Procedimiento de planillas de avance de obra



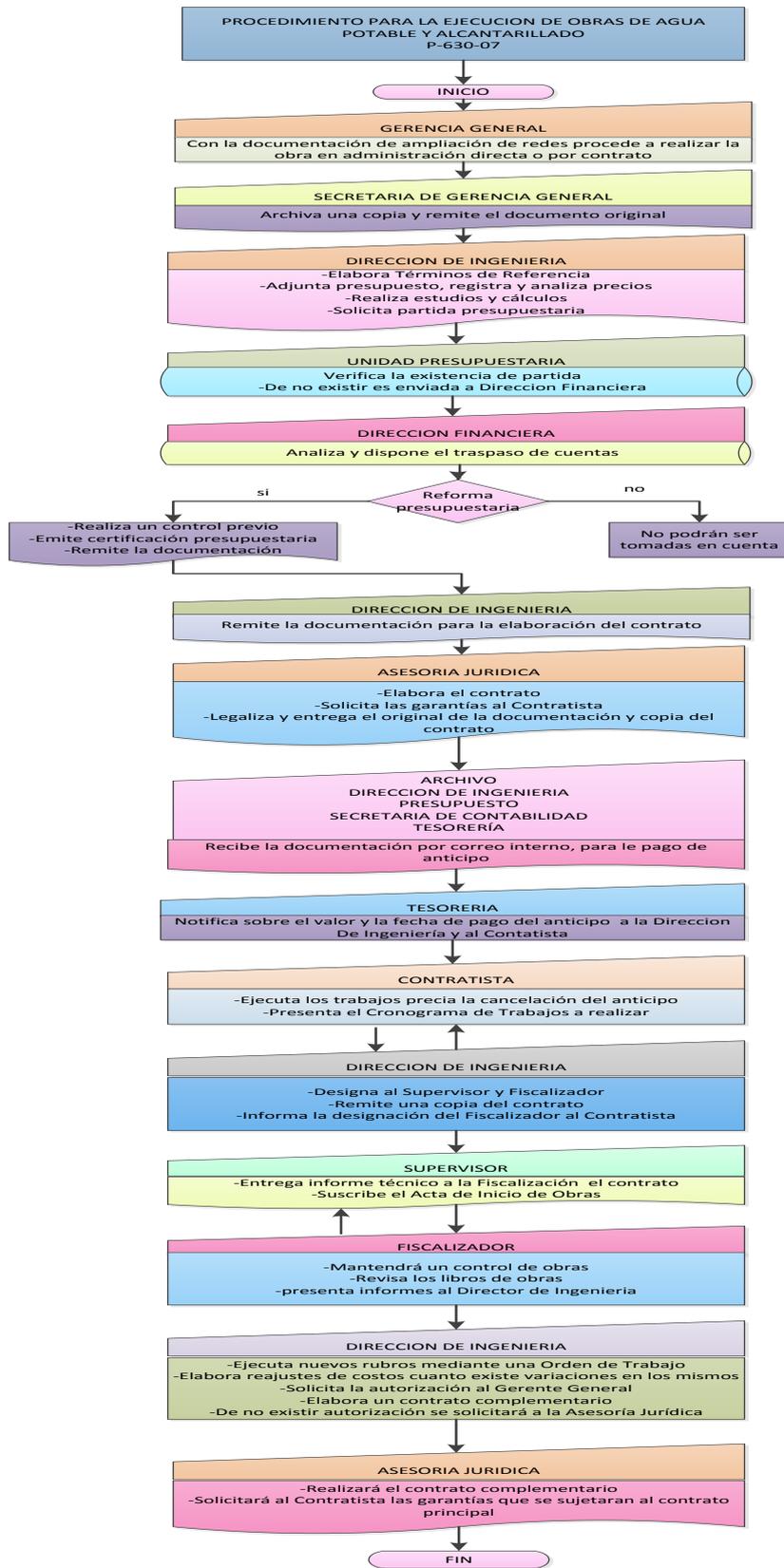
Gestión de proyectos

Procedimiento de diseño de proyectos de redes de agua potable y alcantarillado

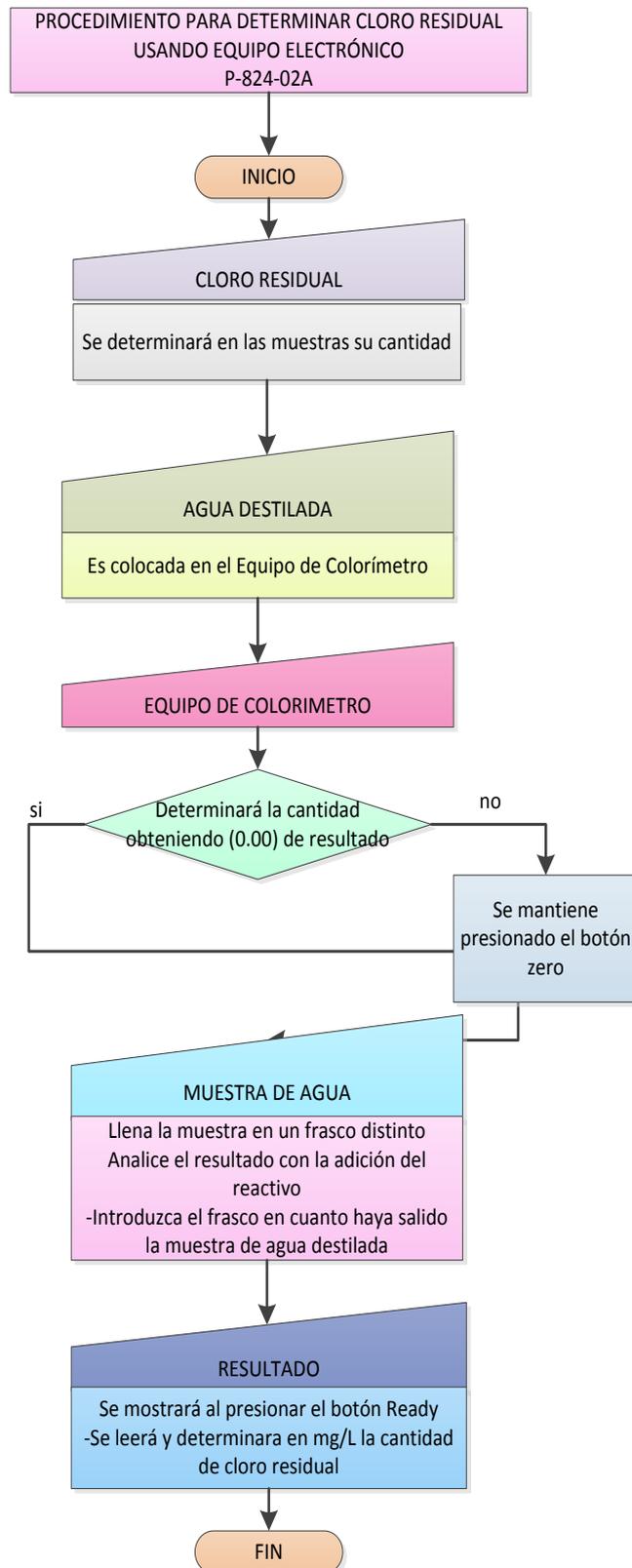


Construcción de agua potable y alcantarillado

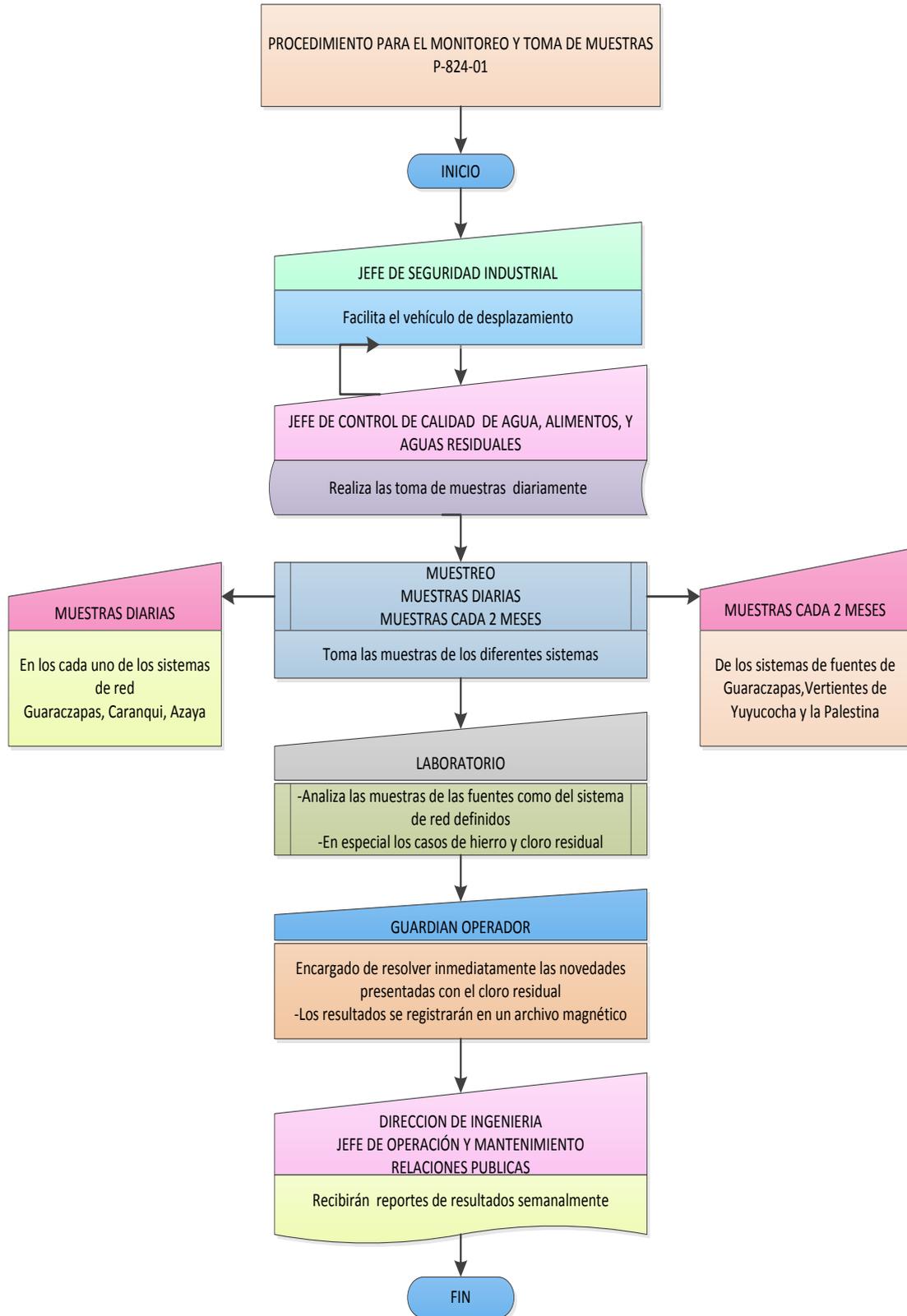
Procedimiento de ejecución de obras de agua potable y alcantarillado



Control de calidad de aguas y alimentos
Procedimiento para determinar cloro residual usando equipo electrónico



Procedimiento para monitoreo y toma de muestras



CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Dentro de este proyecto se han identificado y analizado los siguientes impactos:

- *Impacto Social*
- *Impacto Económico*
- *Impacto Organizacional*
- *Impacto Ético*
- *Impacto Ambiental*
- *Impacto General*

Para analizar los respectivos impactos se ha considerado necesario definir y construir una escala de valores que permitirá evaluar de una manera cuantitativa los niveles de acción que se generarán en cada tipo impacto, la escala que se ha determinado es la siguiente:

**CUADRO No.12
MATRIZ DE IMPACTOS**

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	<i>IMPACTO ALTO NEGATIVO</i>
-2	<i>IMPACTO MEDIO NEGATIVO</i>
-1	<i>IMPACTO BAJO NEGATIVO</i>
0	<i>NO HAY IMPACTO (NEUTRAL)</i>
1	<i>IMPACTO BAJO POSITIVO</i>
2	<i>IMPACTO MEDIO POSITIVO</i>
3	<i>IMPACTO ALTO POSITIVO</i>

Una vez establecidos los valores numéricos en la matriz se procederá a realizar una sumatoria total de todos los indicadores, para luego dividir estos valores para el número de indicadores; obteniéndose como resultado final el nivel de impacto promedio de determinado tipo de impacto.

Seguidamente, en otra matriz se procederá a realizar un breve análisis o explicación sintética de las razones y circunstancias por las que se asignó cierto valor a cada indicador procedente de determinado tipo de impacto.

Finalmente, establecido el nivel de impacto de cada área o ámbito de impacto, se realizará un análisis general de impactos a través de una matriz, es decir se procederá a desarrollar una sinopsis de los impactos por cada área.

4.1. IMPACTO SOCIAL

**CUADRO No.13
IMPACTO SOCIAL**

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejora calidad de Vida							X
Generación de Nuevos Puestos de Trabajo						X	
Satisfacción Necesidades Insatisfechas							X
Total						2	6

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$NiveldeImpactosocial = \frac{\sum}{Númerodeindicadores}$$

$$Sumatoria = \frac{3 + 3 + 2}{3} = \frac{8}{3}$$

$$N.I = 2.6$$

ANÁLISIS:

La empresa tiene a su disposición una mejor herramienta y medio de control administrativo que le permite cambiar su estructura organizativa, trabajar con planes y objetivos definidos y mejorar el desempeño de sus funcionarios y autoridades, se tiene la seguridad de que se realizará además cada una de sus actividades con mayor seguridad y siempre orientados a lograr servicios de calidad y eficiencia.

Este proyecto de investigación intenta generar varios impactos de manera directa, pues a través de una metodología que propone seguir implementando métodos adecuados de manejo administrativo, lo que permite lograr un mayor rendimiento y exactitud en los procesos, procedimientos, actividades y por ende el desempeño de la empresa, de sus Directivos, Empleados y Trabajadores que se prevé mejorarán.

La implementación eficiente de un Levantamiento Integral de todos los Procesos Administrativos en la Empresa Municipal de Agua Potable de Ibarra EMAPA-I, organización que actualmente por la nueva Constitución es ya una Empresa Pública Ecuatoriana y tiene su centro de operaciones en la ciudad de Ibarra, el producto o resultados inmediatos que pretende conseguir el proyecto propuesto para la empresa si son efectivas las actividades de levantamiento y documentación de sus procesos será positivo pues permite a la empresa reorientar acciones, trabajar en forma paralela con el Plan Estratégico Institucional, ahorrar recursos y muchas de las actividades consideradas ineficientes que deberán en el corto plazo ser eliminadas o reemplazadas por otras.

Además de ser el trabajo efectivo deberá continuarse validando su acreditación ante el organismo respectivo sobre la Certificación de calidad más no solo de un proceso sino de todos los procesos y actividades que en la actualidad si bien están funcionando no lo hacen de

la manera más óptima, circunstancia que redundara en una mejorar imagen e indicadores elevados de gestión de la EMAPA-I, si se quiere analizar desde el punto de vista empresarial. La reingeniería de procesos en la empresa constituye entonces una herramienta administrativa importante pues optimiza recursos y se dispone a futuro una mayor asignación de recursos que podrían ser destinados a proyectos de mejoramiento y saneamiento ambiental por ende a mejorar la calidad de vida, esto sin duda directa o indirectamente los nuevos proyectos y las nuevas funciones o actividades que está empeñada en realizar la empresa, lo que demanda en el corto plazo del concurso de nuevos profesionales y finalmente, se estima que tendrá un impacto positivo pues se estará satisfacción parte de sus necesidades.

4.2. IMPACTO ECONÓMICO.

CUADRO No.14
IMPACTO ECONÓMICO

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ahorro de recursos							X
Elevar los Ingresos recaudados nuevos servicios							X
Apertura de Nuevos clientes						x	
Eficiente utilización de recursos económicos							X
Total						2	9

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$NiveldeImpacto\ Económico = \frac{\Sigma}{Número de indicadores}$$

$$Sumatoria = \frac{3 + 3 + 3 + 2}{4} = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2.75$$

ANÁLISIS:

La investigación plantea a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra EMAPA-I poner a la disposición de las autoridades en un futuro próximo de una mejor herramienta y medio de control administrativo que permita modificar su estructura organizativa, trabajar con planes y objetivos definidos , mejorar el desempeño de sus funcionarios y autoridades y realizar además cada una de sus actividades con mayor seguridad, siempre orientados a lograr servicios de calidad y eficiencia.

Este proyecto de investigación intenta generar varios impactos directos, ya que a través de la metodología que se propone seguir se prevé implementar métodos adecuados de manejo administrativo, situación que permitirá lograr un mayor rendimiento y exactitud en los procesos, procedimientos y actividades y por ende el desempeño de la empresa, de sus Directivos, Empleados y Trabajadores mejore.

Para analizar el impacto económico utiliza una metodología sencilla y fácil de aplicar determinado las áreas o ámbitos en los que el proyecto o la propuesta de este trabajo se considera que influyen de forma positiva o negativa, además establece un impacto positivo importante. Se considera que la propuesta de reingeniería de la Empresa y su inmediata ejecución tiene un impacto positivo importante, ya que permite optimizar sus servicios y tareas desempeñadas actualmente dirigidas a satisfacer las expectativas que el cliente espera de la empresa, optimizar y lograr una mayor y mejor cobertura de los servicios que actualmente se entregan a los usuarios tanto urbanos como rurales.

4.3. IMPACTO ORGANIZACIONAL

CUADRO No.15
IMPACTO ORGANIZACIONAL

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Imagen Corporativa							X
Principios y valores							X
Formación Integral de los Recursos Humanos							X
Eficiente utilización del Recurso humano						x	
Total						2	9

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$NiveldeImpactoCultural = \frac{\Sigma}{Númerodeindicadores}$$

$$Sumatoria = \frac{3 + 3 + 3 + 2}{4} = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2.75$$

ANÁLISIS:

Se espera que el impacto que tendrá el proyecto de investigación será grande en éste ámbito pues la propuesta trabajará en la cultura organizacional que tendrá como finalidad socializar principios y valores entre trabajadores y empleados y en toda la empresa lo que pretende el proyecto es además estimular la práctica diaria de la solidaridad, la honestidad, el respeto y la eficiencia condiciones que permitirán el desarrollo de las actividades en forma segura y eficiente. La propuesta del proyecto apunta a trabajar en la necesidad que tiene la EMAPA-I. De mejorar los niveles de capacitación e información que deben estar al

alcance de todos, se focalizará este estudio en la necesidad que tiene las autoridades de socializar la propuesta de reorganización o reingeniería de procesos para lo cual será importante la preparación que se dé al capital humano, pensando en su completa formación y capacitación entregándole las herramientas necesarias que le permitan ser mejores personas con ello se mejorará la imagen de la empresa.

Se espera que el impacto que tendrá el proyecto de investigación será grande en éste ámbito pues la propuesta trabajará en la cultura organizacional que tendrá como finalidad socializar principios y valores entre trabajadores y empleados y en toda la empresa lo que estimulará la práctica diaria de la solidaridad, la honestidad, el respeto y la eficiencia condiciones que permitirán el desarrollo de las actividades en forma segura y eficiente. Se trabajará en la necesidad que tiene la empresa de mejorar los niveles de capacitación e información que deben estar al alcance de todos, se focalizará este estudio en la necesidad que tiene las autoridades de socializar la propuesta de reorganización o reingeniería de procesos para lo cual será importante la preparación que se dé al capital humano, pensando en su completa formación y capacitación entregándole las herramientas necesarias que le permitan ser mejores personas con ello se mejorará la imagen de la empresa.

Al analizar el impacto del proyecto en el ámbito cultural, la investigación utiliza una metodología sencilla, que establece un impacto positivo importante. La propuesta de reingeniería de la Empresa y su inmediata ejecución tiene un impacto positivo muy importante, pues permitirá a la Empresa proyectar una nueva imagen corporativa, trabajar en fortalecer los valores y principios empresariales en todos los empleados y trabajadores, que deberán replicarse en todas las actividades desempeñadas y cumplir con las expectativas que Gerencia y los usuarios esperan de sus trabajadores, un paso importante de la propuesta es plantear se continúe trabajando en la formación integral de los recursos

humanos y en la eficiente utilización de los trabajadores considerando su experiencia, aptitudes, conocimientos adquiridos, capacitación y valores.

4.4. IMPACTO ÉTICO

CUADRO No.16
IMPACTO ÉTICO

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejora en el Desempeño							X
Continuar trabajando en la Calidad de los Servicios							X
Información Oportuna y Transparente						X	
Elevar la relación costo /beneficio y de Gestión							X
Total						2	9

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$NiveldeImpactoÉtico = \frac{\Sigma}{Númerodeindicadores}$$

$$Sumatoria = \frac{3 + 3 + 3 + 2}{4} = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2.75$$

ANÁLISIS:

El proyecto de investigación a desarrollar pretende constituirse en el marco de referencia o en indicador que se aplique en el desempeño diario de las actividades realizadas por los empleados y trabajadores de EMAPA-I, considera que los valores y ética van de la mano y permitirán mejorar la calidad de los servicios, filosofía que influye directamente en el

desempeño de cada uno de ellos. Los valores éticos se plantea promoverlos en este trabajo que deberían ser reforzados en la empresa y salir de la alta dirección, porque muchos de esos principios éticos provienen del hogar y por tanto deben ser reforzados, en la investigación se recalca la necesidad de trabajar haciendo conciencia de que es una empresa de servicio público, propiciando al dialogo entre todos, abriendo la información y procedimientos para que su desempeño mejore y así se alcancen buenos resultados y que todo ello conduzca a entregar servicios eficientes, oportunos y de calidad siempre pensando en el beneficio de los ciudadanos.

Al analizar el impacto del proyecto en el ámbito ético, la investigación utiliza una metodología sencilla, establece un impacto positivo importante. La propuesta de reingeniería de la Empresa y su inmediata ejecución tiene un impacto positivo en el ámbito ético importante, pues permitirá mejorar el desempeño de la Empresa, continuar trabajando en mejorar la calidad de los servicios especialmente de agua potable ampliando la cobertura y mejorando las obras de infraestructura, los propósitos institucionales deberán ser fortalecidos en la conducta y el trabajo de todos los empleados y trabajadores, insistir la entrega oportuna y transparente de la información desde gerencia , la misma que debe estar abierta a los usuarios y trabajadores, un paso importante de la propuesta es plantear que se continúe trabajando en la implementación de un sistema de información sobre la gestión de la empresa que debe ser efectiva y suficiente, implementar el sistema de planificación estratégica y continuar trabajando con los indicadores de gestión de todos los procesos y actividades, además de los resultados obtenidos.

4.5. IMPACTO AMBIENTAL.

CUADRO No.17
IMPACTO AMBIENTAL

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Protección del Medio Ambiente						X	
Calificación Ambiental Norma ISO 9001:2000							X
Indicadores de Gestión Ambiental							X
Protección de Cuencas, vertientes, Pozos de agua							X
Total						2	9

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$\text{Nivel de Impacto Ambiental} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Sumatoria} = \frac{3 + 3 + 3 + 2}{4} = \frac{11}{4}$$

$$N.I = 2.75$$

ANÁLISIS:

El proyecto de investigación y sus productos no afectará ni incidirá en la destrucción del medioambiente, es más se consideran que parte de la calificación ambiental, la empresa deberá trabajar duro con procesos y luego deberá implementar los cambios de esos procesos administrativos pero siempre en todas las actividades específicas como protección de vertientes, cuencas y del recurso agua se buscará capacitar e ilustrar a los trabajadores y usuarios sobre la necesidad de proteger, cuidar y conservar el medio ambiente natural.

El proyecto tiene un impacto promedio de 2,75; valor que representa un impacto medio positivo llegando a representar un valor casi alto, es decir el proyecto estaría siendo valorado en parámetros considerados aceptables y aunque se propone de forma indirecta la revisión de cada una de sus actividades, tareas, procesos y proyectos en especial en aquellas tareas y actividades que tienen una directa relación con la provisión y mantenimiento de las fuentes y vertientes de agua. La protección de las cuencas hidrográficas por tanto se propone como una política que debe adoptar la empresa puesto que debe ser de prioritaria atención la preservación a futuro del recurso agua, insumo importante que permite continuar entregando servicios con calidad y oportunidad, se propone empezar a trabajar en indicadores de gestión ambiental y diseñar políticas y estrategias que apunten a trabajar en la protección de cuencas y vertientes con el propósito de continuar manteniendo la certificación de calidad que estaría incluyendo el proceso de extracción del recurso agua. No existen indicadores de contaminación por tanto se desconoce si algunas de las actividades son contaminantes y que serían las que se empezaría a trabajar.

Actualmente, el desafío más importante que enfrentan Municipios como el de Ibarra, es diseñar e implementar políticas que compatibilicen el desarrollo económico y social del municipio, con los principios rectores de protección y preservación del ambiente que exige la sociedad o los actores sociales.

Con la finalidad de resolver adecuadamente este problema, se requiere disponer de una visión global de la problemática ambiental del Municipio, de sus empresas y de las perspectivas futuras que tiene, de manera que permita establecer una adecuada política de gestión ambiental, tendiente a lograr el objetivo final, que es lograr el desarrollo sostenido y sustentable de la zonas en donde concentra sus actividades.

La gestión de impacto ambiental pretende reducir al mínimo nuestras intromisiones, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida, por muy pequeñas e insignificantes que resultaren desde nuestro punto de vista, reconociendo que no se sabe realmente lo que la pérdida de cualquier especie viviente significa para el equilibrio biológico.

La Evaluación de Impacto Ambiental constituye el instrumento preventivo de gestión que permite que las políticas ambientales se apliquen y más aún, vela que éstas se incluyan de forma temprana en el proceso de desarrollo y en la toma de decisiones. Por ende, evalúa y corrige acciones humanas y evita, mitiga o compensa eventuales impactos ambientales negativos.

Esta investigación considera un aspecto relevante la Evaluación del impacto Ambiental en una Empresa que vive del Agua, por ello propone documentar todo el análisis de los impactos ambientales de una determinada acción determinada como de las diferentes alternativas para su implementación, medidas de mitigación y/o compensación, planes de seguimiento, monitoreo y control. Además, constituye la fuente de la información primordial para aquellas instituciones que deberán pronunciarse acerca de una acción propuesta.

Por otra parte, un estudio de impacto ambiental se denomina al conjunto de estudios técnico científicos, sistemáticos, interrelacionados entre sí, cuyo objetivo es la identificación, predicción y evaluación de los efectos positivos o negativos que puede producir una acción o un conjunto de acciones de origen humano relacionadas con el ambiente físico, biológico o humano. La información generada debe permitir llegar a consideraciones sobre los efectos que puede producir la instalación y desarrollo de una acción o proyecto sobre su entorno, establecer las medidas a implementar con la finalidad de mitigar y monitorear los impactos, y proponer los planes de contingencia necesarios.

Un proceso de evaluación de impacto ambiental presenta un conjunto de ventajas que deben ser respetadas e incluidas en todas las actividades técnicas desarrolladas por la EMAPA-I, y que le convierten en un instrumento apropiado para lograr una adecuada protección ambiental. Está al incluirse en la toma de decisiones acerca de una acción determinada incorpora variables que de otra manera no se considerarían. Siempre las decisiones se han realizado sobre la base de costos económicos inmediatos, rentabilidad y las necesidades a corto plazo, entre las más importantes. Sin embargo, se reconoce que éstas consideren las relaciones de interdependencia hombre-naturaleza, el uso racional de los recursos y, en definitiva, la sustentabilidad de la acción humana.

En este sentido, incorporar un proceso de evaluación de impacto ambiental a la gestión de una acción propuesta complementa las decisiones de la Empresa, permite que ellas sean transparentes, informadas y consensuadas que debe seguir los siguientes requisitos:

- 1) Corresponder a las tareas propias de la Empresa y del estado y no restar espacio a la comunidad o al sector privado.
- 2) Estar integrada con otras políticas en un programa consistente, jerarquizado y financiable.
- 3) Clarificar las responsabilidades del sector público, como también permitir la participación de la comunidad y del sector privado en un muy vasto número de temas.
- 4) Tener la gestión más adecuada a su propósito, estableciendo mayores responsabilidades en los ejecutores, sumando a mayor transparencia y responsabilidad.

- 5) Ser objeto de controles internos y externos en forma clara y rápida.
- 6) Ser evaluada en todos los casos.
- 7) Permitir una fluida comunicación del sector público con la comunidad, en cada una de las etapas.

El término evaluación de impacto ambiental es reservado actualmente a aquellos estudios referidos a determinadas etapas de la vida de la EMAPA-I, como son su emplazamiento o instalación, pues habitualmente es necesaria para la obtención de autorizaciones de funcionamiento, y por lo tanto, debían ser consideradas previamente al funcionamiento de la empresa.

Los estudios actualmente se solicitan para la realización del procedimiento administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental. A su vez, la realización de dichos estudios, se convierte en una modalidad adoptada frecuentemente, como parte del procedimiento administrativo para la toma de decisiones, en relación con actividades productivas en funcionamiento o para la aprobación de proyectos o planes de inversión para la instalación y funcionamiento de las actividades de producción y/o de servicios, así como para la construcción de edificios y habilitaciones de diversas actividades, entre otras.

Antes de empezar determinadas obras públicas o proyectos o actividades que pueden producir impactos importantes en el ambiente, la legislación obliga a hacer una Evaluación del Impacto Ambiental que producirán si se llevan a cabo. La finalidad de los estudios es identificar, predecir e interpretar los impactos que esa actividad producirá si es ejecutada.

Se denomina impacto ambiental a las consecuencias provocadas por cualquier acción que modifique las condiciones de subsistencia o de sustentabilidad de un ecosistema, parte de él o de los individuos que lo

componen. No existe una valoración cuantitativa universalmente aceptada para determinar el grado de afectación de un impacto, salvo aquellos casos en que la acción que lo provoca está asociada a una cantidad mensurable; Por ejemplo, la concentración de un determinado contaminante en el agua.

Se sabe que la provisión de agua potable para el consumo de la población, así como el suministro de ese elemento a las industrias y establecimientos que la requieran, es una de las mayores responsabilidades de las autoridades de los municipios.

La alta contaminación detectada en las proveedoras de agua de la mayoría de las ciudades de nuestro país, así como la de los cursos de aguas superficiales, ocasionada fundamentalmente por la falta de servicios adecuados en las concentraciones humanas y por la actividad industrial marginada del cumplimiento de las normas ambientales, determina que los municipios deban reforzar el control de la calidad de las aguas de consumo humano.

Uno de los propósitos básicos de la evaluación de impacto ambiental es prever que un proyecto no provoque impactos ambientales significativos que afecten las variables ambientales por encima de lo que la sociedad ha acordado proteger. Para hacer viable este propósito es indispensable contar con un marco legal adecuado, en el que consten las políticas y la legislación para la protección del ambiente, a las que tiene que adecuarse el proyecto o acción.

En la evaluación de impacto ambiental, el mayor problema para la aplicación eficiente de este instrumento reside en el bajo nivel de cumplimiento y efectividad de los planes de manejo ambiental, en buena parte por la debilidad de los mecanismos de seguimiento y control y la aplicación oportuna de medidas correctivas.

4.6. IMPACTO GENERAL

**CUADRO No.18
IMPACTO GENERAL**

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Social							x
Impacto Económico							x
Impacto Cultural							x
Impacto Ético							x
Impacto Ambiental							x
Total							15

Fuente: investigación propia.
Elaborado por Autor.

PONDERACIÓN DE VALORES.

$$NiveldeImpacto\ Ambiental = \frac{\Sigma}{Número\ de\ indicadores}$$

$$Sumatoria = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3}{5} = \frac{15}{5}$$

$$N.I = 3$$

ANÁLISIS:

Después de los análisis realizados a cada uno de los impactos que genera el proyecto se llega a concluir que los efectos que ocasionan son positivos y van en beneficio de las personas tanto internas como externas, lo que garantiza una mejor eficiencia y manejo de los recursos de la empresa, los mismos van en beneficio de la misma porque permite mejorar los procesos para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de los instrumentos aplicados a funcionarios y empleados de la EMAPA-I, determina que el plan estratégico no ha sido cumplido en su totalidad lo que ha generado la no consecución de objetivos institucionales.
2. En el diagnóstico se logró determinar que no existe un seguimiento o monitoreo de las actividades previstas en los proyectos de la empresa; el personal ejecutor de los mismos desconoce los objetivos que deben ser cumplidos afectando el desarrollo óptimo y eficiente de la gestión administrativa.
3. La visión, misión y normativa legal vigente de la EMAPA-I, se encuentra desactualizada en concordancia con las nuevas tendencias del manejo de las empresas públicas para lograr el desempeño óptimo de las actividades y de la gestión administrativa.
4. La propuesta de este proyecto de grado incluye estrategias y metodologías que deberán aplicarse para la correcta reingeniería de procesos de EMAPA-I.
5. Referente a los impactos se concluye que los efectos que generará el proyecto son positivos y producirá beneficios a todas las instancias de la EMAPA-I.

RECOMENDACIONES

1. Sugerir a las autoridades la evaluación y monitoreo del plan estratégico actual para realizar los ajustes necesarios y disponer el cumplimiento del mismo en base a las asignaciones de responsabilidades.
2. Realizar una socialización del plan para identificar fortalezas y debilidades que se han venido dando en estos últimos años y poner en claro el compromiso de todos los involucrados para el fiel cumplimiento del mismo y de esta manera reforzar las actividades de los proyectos en marcha.
3. Actualizar la misión, visión y normativa legal para que se adapte a los cambios que exige el entorno público, como también plantear una nueva estructura orgánica que privilegie el trabajo en equipo.
4. Aplicar la propuesta utilizando como estrategia el trabajo de consenso para que la toma de decisiones obedezca a un beneficio colectivo de la EMAPA-I.
5. Tomar en cuenta los posibles impactos que genere la implantación del proyecto y estar preparado para remediar cualquier efecto negativo que se presente en la aplicación de la Reingeniería de los Procesos de la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, IGOR, La Dirección Estratégica en la participación empresarial. Editorial Adisson, Wesley Iberoamericana.

BLAYA INMACULADA, Gestión Por Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche. España 2006.

BUENO, EDUARDO, (2000) Estrategia y Dirección Estratégica. Editorial Gestión.

CARVAJAL LÓPEZ GUSTAVO Y GUSTAVO SOBOGAL, (1999). Curso Básico de Organización y Métodos. Escuela de Administración Pública. Colombia.

CASTRO ORTEGA Alfonso (2008). Planificación Estratégica, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México

COULTER Robbins (2010). Administración, Décima Edición, Editorial Pearson, México

CARO Francisco (2007). Gestión de Empresas Informáticas, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, España

DEMING, EDGARD, (1990) Calidad: Una revolución de la Administración Ed Marques Savaira.

EMAPA, Ley de Creación de EMAPA. Folleto.

EMAPA. Planificación Estratégica de la Empresa Municipal de Agua Potable de Ibarra. Mimeo. 2006.

EMAPA.- Propuesta de Levantamiento de Procesos. Mimeo.

FERNÁNDEZ V. Ricardo. (2007) *Manual para Elaborar un plan de Mercadotecnia* Primera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

FRACÉS, Antonio. (2006) *Estrategias y Planes para la Empresa*, Primera Edición, Pearson Educación, México.

FRED R, David (2008) *Conceptos de Administración estratégica*. Décimo Primera Edición Pearson Educación México

GOODSTEIN Leonardo (2005) *Planeación Estratégica Aplicada*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill

GARY DESSLER Ricardo Varela, (2009) *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición Editorial Pearson, México.

HAMMER, MICHEL, CHAMPÚ, JAMES. (1999) *Reingeniería*. Editorial Norma 1999.

HARRINGTON JAMES, (1986). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Editorial MC Graw Hill.

HERDERSON G. ALAN, *Curso Taller rediseño de Procesos*. Instituto Centroamericano de Administración Pública. Costa Ricas, San José . 2007.

HIDALGO DIEGO, *La Burocracia Pública en el Ecuador ALAP-SENAE*.

HINDLE Tim, año (2008). *MANAGEMENT “Las 100 Ideas que Hicieron Historia*, Primera Edición, Editorial El comercio, Buenos Aires

KELO Toso, (2011) *Planeamiento Estratégico*, Editorial Pearson, Quinta Edición, México.

KLIKSBERG BERNARDO. *Nuevas tendencias de Gerencias Nuevo Paradigma Gestión Pública*. PNUD 1992 y 1988.

LIVINSKI CIRYL, (1998) *El Gerente del Liderazgo*. Editorial Panorama Año 1998.

MALDONADO MIGUEL R. *Gerencia Municipal Moderna, Manuales de capacitación Municipal*, Imprenta Municipal 2005.

MEDINA GIOPP ALÑEJANDRO. Gestión por procesos y creación de Valor Público. Un enfoque analítico. Instituto tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana Santo Domingo. 2005.

MENA REDONDO, OSCAR. Análisis de los Procesos Administrativos. Segunda Edición. Artes Finales y Ediciones Gráficas. San José Costa Rica 1944.

MONDY R. Wayne (2010) Administración de Recursos Humanos, 11va. Edición, Editorial Pearson, México.

MUNICIPIO DE IBARRA, Ordenanzas

OSBORNE DAVID, GAEBLER DAVID, (1947) Reinventando el Gobierno. Editorial Piados 1947.

ORTEGA CASTRO Alfonso L. (2008) Planeación Financiera Estratégica, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México

RODRIGUEZ, E. CARLOS Diccionario de Economía. Etimológico y Conceptual. Edición Especial para Estudiantes.

SERVICIOS DE SALUD CASTILLA LA MANCHA, LA GESTION POR PROSECOS, España, Toledo: Ediciones Municipalidad 2.002.

Unidad Planificación Institucional, Ministerio de hacienda, San José 2007. Costa Rica.

VICTOR Z, JUAN BAUTISTA. Manual Gerencial de rediseño de Procesos.

WHEELEN, Thomas L. HUNDER, David J. (2007) *Administración Estratégica y Política de Negocios* Décima Edición, Pearson Educación México.

LINCOGRAFÍA

NOVACTIVA. Norma ISO 9001:2000 Disponible Sitio electrónico:

[http//www. Novactiva.com/web/es/anngm/aldo/ nrrrh/
asesor/2005/34747/php.](http://www.Novactiva.com/web/es/anngm/aldo/nrrrh/asesor/2005/34747/php)

Rey Peteiro, Domingo. Gestión Por Procesos 2005.

[http// www. Gestiopolis.com recursos4/ docs/ger/gestitra.htm](http://www.Gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm)

ANEXOS

ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE EMAPA-I

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS
LOCALES**

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMAPA-I

1. ¿Conoce usted la Visión y Misión de EMAPA?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

2. ¿Desde su percepción con qué atributos asocia la visión de la EMAPA-I?

OPCIONES	FRECUENCIA
Buen servicio de agua y alcantarillado	
Captación tratamiento y ventas	
Reconocimiento y Liderazgo	
Cobertura servicios calidad	
Solucionar necesidades agua y alcantarillado	
Mejoramiento continuo satisfacción clientes	
Calidad en gestión ambiental y personal calificado	
No contesta	

3. ¿Según usted que principios y valores deben existir en la EMAPA-I?

OPCIONES	FRECUENCIA
Proporciona ética, directrices y normas de conducta.	
Cumplir todos los objetivos trazados	
Fortalecer calidad y eficiencia	
Trabajo, honestidad y responsabilidad	
Valores éticos y morales	
Cumplir la visión de la empresa	
Brindar a la comunidad servicios de calidad	
Fortalecimiento de principios y valores	
No contesta	

4. ¿Conoce que la Empresa obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000?

OPCIONES	FRECUENCIA
SI	
No	
No contesta	

5. ¿Quiénes según usted fueron tomados en cuenta en las actividades para calificar a la Norma ISO 9001:2000?

OPCIONES	FRECUENCIA
Directivos	
Jefes	
Mando Medios	
Trabajadores	
No contesta	

6. ¿Según su opinión para qué sirve haber calificado a la norma ISO 9001:2000?

OPCIONES	FRECUENCIA
Certificar procedimientos (procesos administrativos)	
Mejoramiento calidad en los procesos	
Mejor trato y desenvolvimiento de la empresa	
Garantizar procesos tratamiento productos en todas sus fases	
Realizar procesos eficientes y mejora continua.	
Trabajo con procesos de calidad.	
Reconocida como mejor empresa del país.	
Brindar servicios confiables.	
No contesta	

7. ¿Considera usted que los directivos toman como referencia en su accionar el Plan Estratégico?

OPCIONES	FRECUENCIA
SI	
NO	
No contesta	

8. ¿Conoce usted en qué documento consta el Plan Estratégico y la Certificación de Calidad?

OPCIONES	FRECUENCIA
Ordenanza	
Documento Interno	
Tríptico	
Otros	
No conoce	

9. ¿Cree usted que los servicios de la Empresa han mejorado con la ejecución del Plan Estratégico y la Certificación de Calidad?

OPCIONES	FRECUENCIA
SI	
NO	
No contesta	

10. ¿Cuáles son los aspectos en los que hay que trabajar para que la Empresa mejore la calidad de los servicios y alcance cada año la certificación de calidad?

OPCIONES	FRECUENCIA
Cobertura servicio	
Recursos humanos	
Capacitación	
Requerimiento materiales	
Materiales e Insumos de calidad	
Servicio cliente	
Arreglo fugas agua	
Ambiente laboral	
No contesta	

ESTRUCTURA POR PROCESOS

