

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
**Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN POR RESULTADOS BALANCED SCORECARD EN LA  
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y  
ALCANTARILLADO DE DAULE (EMAPA-EP)”**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**Presentado por:**

**MARCO VINICIO NUÑEZ VENEGAS**

**BRYAN ADRIAN ALAY ACEVEDO**

**Guayaquil-Ecuador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanas les dedico esté trabajo que con dedicación y esmero lo terminamos.

**MARCO VINICIO NUÑEZ VENEGAS**

A mis abuelos, padres, hermanos, esposa e hijo les dedico este trabajo y el logro de haber culminado mi carrera universitaria

**BRYAN ADRIANALAY ACEVEDO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una de las tantas metas que me he propuesto, agradezco a mis padres por su apoyo incondicional.

**MARCO VINICIO NUÑEZ VENEGAS.**

A Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional

**BRYAN ADRIANALAY ACEVEDO**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

DECLARACIÓN EXPRESA



---

**Msc. Felipe Álvarez Ordoñez**  
Presidente del tribunal



---

**Msc. Pablo Soriano Idrovo**  
Director de Tesis



---

**Econ. Heydi Pazmiño Franco**  
Vocal

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

*Marco Vinicio Nuñez Venegas*  
\_\_\_\_\_  
**MARCO VINICIO NUÑEZ VENEGAS**

*Bryan Adrián Alay Acevedo*  
\_\_\_\_\_  
**BRYAN ADRIAN ALAY ACEVEDO**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACION.....</b>	<b>IV</b>
<b>DECLARACION EXPRESA.....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>X</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>XII</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>XIV</b>

### **CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN      1**

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.6 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	4
1.7 ALCANCE. ....	5

### **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO      6**

2.1 BREVE RESEÑA DE EMAPA-EP.....	6
2.3 VISIÓN:.....	6
2.4 ORGANIGRAMA: .....	7
2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: .....	8
2.5.2 Políticas.....	8
2.5.3 Valores.....	9
2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	9
2.6.1 Objetivos Estratégicos Institucionales .....	9
2.6.2 Objetivos Gerencia General .....	10
2.6.3 Objetivos Técnicos .....	10
2.6.4 Objetivos Comerciales .....	10
2.6.5 Objetivos Financieros/ Administrativos.....	10
2.7 LEAN MANUFACTURING.....	11
2.8 METODOLOGÍA 9S.....	11
2.9 ISHIKAWA. ....	12
2.10 SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS. ....	12
2.11 BALANCED SCORECARD .....	13

2.11.1	Antecedentes.....	13
2.11.2	Definición Del Bsc.....	13
2.11.3	Objetivo Del Bsc.....	13
2.11.4	Elementos Del Bsc.....	14
2.11.5	Beneficios Del Balance Scorecard.....	14
2.11.6	Cuatro Perspectivas Del Balance Scorecard.....	14
2.11.7	Perspectivas E Indicadores.....	15
2.11.8	Perspectivas Por Procesos De Las Direcciones De La Emapa-Ep.....	16
2.11.9	Conclusión De Las Cuatro Perspectivas De La Estrategia.....	17
2.12	MANERA DE IMPLEMENTAR EL BSC.....	17
2.12.1	Un Tradicional Modelo De Control Y Seguimiento.....	17
2.12.2	Modelo De Aprendizaje Organizativo Y Comunicación.....	17
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA</b>		18
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
3.2	MUESTRA.....	19
3.3	INSTRUMENTOS.....	20
<b>CAPÍTULO 4 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA</b>		21
4.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES.....	21
4.1.1	Introducción.....	21
4.2	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.....	24
4.2.1	Introducción.....	24
4.3	ANÁLISIS FODA.....	28
4.4	ANÁLISIS DE LA EMPRESA MEDIANTE EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	29
<b>CAPÍTULO 5 PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.</b>		31
5.1	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	31
5.1.1	Organigrama Propuesto	31
5.1.2	Formulación De Las Estrategias De Plan.....	32
5.1.3	Objetivos del Plan Estratégico.....	32
5.2	MODELO DEL BALANCED SCORECARD.....	32
5.3	PERSPECTIVAS DEL FINANCIERA.....	33
5.4	PERSPECTIVAS DEL CLIENTE.....	33
5.5	PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS.....	34
5.6	PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE E INOVACIÓN.....	34
5.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	34
5.8	MATRIZ DE INDICADORES.....	35
5.9	DETERMINACIÓN DE METAS Y UMBRALES PARA LOS INDICADORES.....	36
5.10	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	37
5.11	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	39
<b>CAPÍTULO 6 RIESGO</b>		40
6.1	CONCEPTO DE RIESGO.....	40
6.2	CONCEPTO DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO.....	40

6.3	CONCEPTO DE IMPACTO .....	40
6.4	IDENTIFICACION DE RIESGOS EN EMAPA-EP .....	40
6.5	MATRIZ DE RIESGOS .....	41
6.6	PLANES DE ACCIÓN.....	42
	<b>CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>43</b>
7.1	CONCLUSIONES .....	43
7.2	RECOMENDACIONES.....	44
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>

## RESUMEN

El proyecto está enfocado a la implementación del Cuadro de Mando Integral en una institución municipal de la ciudad de Daule que tiene bajo su responsabilidad dotar de agua potable y alcantarillado a todos los habitantes del Cantón Daule. El objetivo que se pretende alcanzar mediante el proyecto que se va a realizar es traducir la estrategia de la institución pública en un sistema de gestión y medición por procesos, lo cual los empleados se verán comprometidos a cumplir la misión y visión de la institución pública. Las estrategias que se deben utilizar para obtener los resultados requeridos se dividen en dos partes estrategias generales y estrategias operativas, las segundas son las que nos darán las pautas para paso a paso lograr cumplir con las primeras. Para el cumplimiento de estas estrategias se debe utilizar indicadores de gestión los cuales funcionan como un semáforo o guía ya que de estar cumpliendo la estrategia propuesta por la institución no habrá ningún problema mientras que si no se está llegando hacia los resultados esperados estos indicadores alertaran a los directivos, con lo cual ellos podrán realizar medidas correctivas de los puntos que se consideren críticos y además ir mejorando continuamente. En estos momentos la institución no atraviesa un buen momento económico y esto se debe básicamente a una serie de malas decisiones tomadas por los directivos de la misma, por lo cual es necesario implementar una herramienta de gestión que permita a los altos ejecutivos de la institución pública medir y monitorear el nivel de desempeño y planes de acción enfocados a las iniciativas estratégicas

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACION 1.1: Organigrama Emapa-Ep .....</b>	<b>7</b>
<b>ILUSTRACION 2.2: Bsc Perspectivas .....</b>	<b>15</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 4.1:Resultado Encuestas A Clientes .....</b>	<b>22</b>
<b>GRÁFICO 4.2:Nivel De Satisfacción De Los Clientes Hacia La Empresa.....</b>	<b>23</b>
<b>GRÁFICO 4.3:Resultados Trato De La Empresa A Funcionarios .....</b>	<b>25</b>
<b>GRÁFICO 4.4:Resultados De Los Conocimientos De Las Tareas Y De Los Procesos Por Parte De Los Funcionarios .....</b>	<b>26</b>
<b>GRÁFICO 4.5:Resultados Encuestas De Aporte Del Departamento Al Plan Estratégico .....</b>	<b>26</b>
<b>GRÁFICO 4.6:Opinión De Los Empleados Acerca De Las Capacitaciones Y Logro De Metas .....</b>	<b>27</b>
<b>GRÁFICA 4.8:Diagrama De Ishikawa.....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 5.7:Organigrama Propuesto Para Emapa-Ep .....</b>	<b>31</b>
<b>GRÁFICO 5.8:Mapa Estratégico.....</b>	<b>35</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO 4.1:Resultado Encuestas A Clientes.....</b>	<b>22</b>
<b>CUADRO 4.2:Nivel De Satisfacción De Los Clientes Hacia La Empresa.....</b>	<b>23</b>
<b>CUADRO 5.3:Perspectivas Del Bsc.....</b>	<b>33</b>
<b>CUADRO 5.4:Objetivos Estrategicos Por Perspectiva Financiera.....</b>	<b>33</b>
<b>CUADRO 5.5:Objetivos Estrategicos Por Perspectiva Del Cliente.....</b>	<b>33</b>
<b>CUADRO 5.6:Objetivos Estrategicos Por Perspectiva De Procesos Internos.....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 5.7:Objetivos Estrategicos Por Perspectiva De Aprendizaje E Innovación.....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 5.8:Indicadores.....</b>	<b>36</b>
<b>CUADRO 5.9:Metas Y Umbrales Para Los Indicadores.....</b>	<b>37</b>
<b>CUADRO 5.10:Iniciativas Estratégicas.....</b>	<b>38</b>
<b>CUADRO 5.11:Cuadro De Mando Integral.....</b>	<b>39</b>
<b>CUADRO 6.12:Matriz De Riesgos.....</b>	<b>41</b>
<b>CUADRO 6.13:Planes De Acción.....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1: Cálculo De La Muestra.....	19
TABLA 4.2: Resultados Trato De La Empresa A Funcionarios.....	24
TABLA 4.3: Resultados De Los Conocimientos De Las Tareas Y De Los Procesos Por Parte De Los Funcionarios.....	25
TABLA 4.4: Resultados Encuestas De Aporte Del Departamento Al Plan Estratégico.....	26
TABLA 4.5: Opinión De Los Empleados Acerca De Las Capacitaciones Y Logro De Metas.....	27
TABLA 4.6: Fuerza Y Oportunidades.....	28
TABLA 4.7: Debilidades Y Amenazas.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

EMAPA-EP.	(Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule)
BSC	(Balanced ScoreCard)
FODA	(Análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

## **CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

El proyecto está enfocado en la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en los diferentes departamentos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule (EMAPA-EP).

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es un método utilizado para llevar el control y medida de las diferentes actividades que se realicen en una empresa, estas actividades están en términos de la visión de la empresa así como las estrategias que serán empleadas para llegar a alcanzarlas.

EMAPA-EP es una empresa pública por lo tanto sus normas se rigen en función a las Normas de Control Interno dictadas por la Contraloría General del Estado.

La gerencia de la empresa EMAPA-EP tiene bajo su responsabilidad la correcta administración de los recursos de la empresa y tiene bajo su cargo la Dirección de Asesoría Jurídica, la Dirección Comercial, la Dirección administrativa Financiera y la Dirección Técnica, el objetivo de la empresa dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado bajo las normativas de sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo al buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles. “

La Dirección de Asesoría Jurídica tiene bajo su responsabilidad, brindar asesoría al gerente general y a las demás áreas de la empresa y a su vez ayudar en todos los temas relacionado a asesoría judicial y extrajudicial que pueda tener la empresa.

La dirección administrativa financiera es la encargada de realizar diferentes funciones por lo cual se divide en diferentes puestos tales como:

- A). Talento humano.
- B). Contabilidad.
- C). Planificación.
- D). Sistemas.
- E). Tesorería.
- F). Adquisiciones.

Por lo tanto el área de dirección administrativa financiera esta para realizar tareas como la adquisición de suministros, el trabajo con el personal por parte del departamento de talento humano, manejar los ingresos y egresos y los recursos

disponibles de la empresa por medio del departamento de tesorería, además de llevar un correcto control de la contabilidad en general de la empresa.

La Dirección Comercial tiene como funciones principales gestión una correcta atención al cliente, además también se encarga de la facturación e inspección del consumo del bien brindado, cuenta con una cuadrilla de obreros que se encargan de realizar cortes e inspecciones a los usuarios.

La Dirección Técnica la cual cumple las funciones de brindar un correcto soporte técnico a los usuarios del sistema de agua potable y alcantarillado del cantón Daule, y de las plantas que también forman parte de la empresa de agua potable.

Al implementar el Cuadro de Mando Integral en la empresa EMAPA-EP, tiene como objetivo obtener una mejor medición y análisis de las estrategias que serán implantadas en el mismo para el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa, midiendo la eficiencia en los procesos y en los resultados finales que se obtienen y como estos ayudan en general al plan del buen vivir.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El 11 de noviembre del 2011 El Gobierno Autónomo Descentralizado de Daule crea la EMAPA-EP mediante Ordenanza Municipal aprobada en segunda instancia y publicada en la Gaceta Oficial Municipal N.- 08 del 14 de noviembre del 2011, la cual está estructurada en áreas de vital importancia como son: Dirección Jurídica, Dirección Administrativa Financiera, Dirección Comercial, y Dirección Técnica.

Todas estas áreas apoyan al sentido de la empresa que es de brindar un servicio básico como es lo es el dotar de agua potable a todos los sectores de Daule y a algunas parroquias que lo componen la cabeza cantonal, además vende agua en bloque a la empresa de Lomas de Sargentillo y cobra derecho de participación a la empresa Amagua que brinda del servicio de agua potable al sector de la aurora.

Dado que es una empresa una empresa relativamente nueva no cuenta con un sistema de medición de metas organizado, para poder dar seguimiento a los proyectos que se desarrollan en la empresa para cumplir con el plan operativo anual, por esto y otros aspectos más la empresa atraviesa algunos problemas.

La empresa no consta con un manual de procedimientos y esto a su vez esto genera una mala comunicación entre las áreas de la empresa, la mala organización y la falta de comunicación generan problemas como de distribución de tareas, también se ve

así una baja recaudación por los servicios prestados generando falta de recursos para la realización de obras y así no cumple con las estrategias planificadas.

La empresa formula su Plan Operativo Anual , el cual define los objetivos estratégicos y metas principales del Plan Estratégico Institucional, las metas operativas, planes y proyectos correspondientes para cada año, los mismos que están unidos a los planes de trabajo de las diferentes áreas; así como también se definen los indicadores que medirán los resultados de la gestión y el impacto que causará en el cumplimiento de las metas y objetivos, estos procesos se miden por cumplimiento de metas y no se evalúa el desempeño de las personas, al realizar este proyecto se realizara una medición de este plan estratégico y como aporta al cumplimiento del plan del buen vivir, implementando un sistema de BSC de manera efectiva para cumplir estas metas dentro del plazo previsto en la empresa EMAPA-EP.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer el método integrado del Cuadro de Mando Integral en la EMAPA-EP el cual permitirá a los directivos de la empresa medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia, dando a los directivos una vista global del desempeño de la empresa.

#### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de la percepción del servicio que tienen los clientes internos y externos acerca de EMAPA-EP
- Diseñar manual de procesos entre las áreas de la empresa para organizar el mismo y eliminar desperdicios.
- Reformular el plan estratégico de la empresa un mecanismo para medir, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de EMAPA-EP ,
- Establecer los indicadores necesarios que ayuden al control y realización de las actividades a través del cuadro de mando integral.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Se desea poder implementar el Cuadro de Mando Integral en EMAPA-EP con el objetivo de mejorar ciertos procesos internos que no están saliendo como se los planea tales como la comunicación entre áreas.

También se desea aumentar la satisfacción de los clientes elaborando planes de acción en las principales actividades que los clientes consideren malos por parte de la empresa hacia ellos.

Mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral se desea lograr comprometer al equipo de trabajo a cumplir de la mejor manera las estrategias que lleven al cumplimiento de la visión de la empresa, para lo cual se debe realizar capacitaciones constantes que colaboren con la mejora continua de la empresa, además del seguimiento de las acciones que realice el personal mediante los indicadores de cumplimiento.

## **1.6 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

A principios de los años 90 un estudio realizado por los profesores americanos Robert Kaplan y David Norton demostró que los cuadros de mandos estratégicos utilizados para medir la situación de una compañía solo reflejaban indicadores financieros más no la forma integral presente o futura de una empresa, se vio la necesidad de obtener información no solo financiera si no que se amplíe el sistema de control estratégico con el fin de saber los resultados de cada proceso que se maneja en la parte Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton indican "el cuadro de mando integral proporciona a los directivos de una organización, un equipo de herramientas necesarias para llevar a la organización al éxito operacional e institucional futuro. En estos tiempos las organizaciones liberan una gran lucha en entornos complejos y, por ello, es esencial que tengan una clara comprensión de sus objetivos y de los métodos que deben ser utilizados para alcanzarlos. El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El BSC ayuda a traducir la estrategia y misión de una empresa en indicadores que proporcionan medidas de control, conocimiento y desarrollo de los procesos internos.

La planificación de objetivos permitirá a la empresa cuantificar, identificar y establecer los resultados de las metas, desde un corto a un largo plazo, permite retroalimentar la estrategia de la organización y mejorarla.

Actualmente las empresas están encaminadas en ofrecer más al cliente generando valor en los servicios dados, se debe diseñar una estrategia de negocios que permita lograr los objetivos propuestos.

### **1.7 ALCANCE.**

El proyecto de graduación se fundamenta en el diseño de un modelo de Gestión por Resultados utilizando la herramienta de control BSC para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por EMAPA-EP. Se realizará un análisis de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para alinear la visión y estrategias y establecer indicadores que nos permitan evaluar el desempeño del personal con las metas estratégicas de la organización en base a información real obtenida de las encuestas, a su vez analizamos el cumplimiento de los planes estratégicos.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 BREVE RESEÑA DE EMAPA-EP**

La Ilustre Municipalidad del Cantón Daule crea mediante Ordenanza del 15 de marzo del 2002 y viernes 22 de marzo del 2002 la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Daule con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, patrimonial, financiera, operativa y técnica con la finalidad de prestar servicios de agua potable y alcantarillado, dentro del Plan Cantonal de Desarrollo. El 11 de noviembre del 2011 se crea la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Daule (EMAPA-EP) mediante Ordenanza Municipal aprobada en segunda instancia y publicada en la Gaceta Oficial Municipal N.- 08 del 14 de noviembre del 2011, formula su Plan Operativo Anual para el año 2014, el cual define los objetivos estratégicos y metas principales del Plan Estratégico Institucional, las metas operativas, planes y proyectos correspondientes al año 2014, los mismos que están unidos a los planes de trabajo de las diferentes áreas; así como también se definen los indicadores que medirán los resultados de la gestión y el impacto que causará en el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **2.2 MISIÓN:**

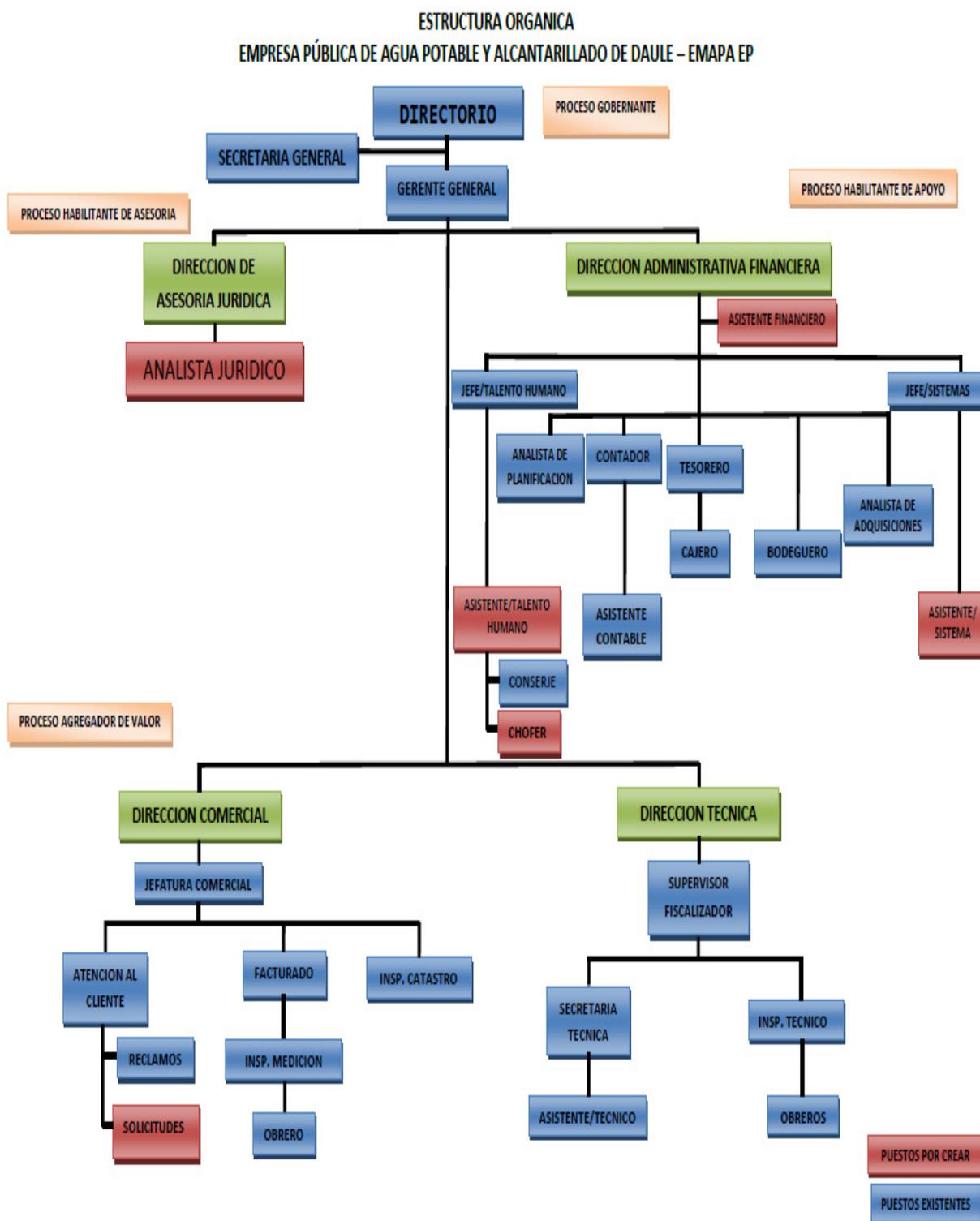
La EMAPA-EP, tiene como misión dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de las normativas sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo plan del buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles.

### **2.3 VISIÓN:**

La EMAPA-EP, para el 2017 será una empresa eficiente que dote en un 80% del servicio de agua potable y alcantarillado con calidad, continuidad, compromiso social y ambiental a los habitantes del Cantón Daule mediante recursos humanos, económicos y técnicos disponibles, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión

## 2.4 ORGANIGRAMA:

Ilustracion 1.1 Organigrama EMAPA-EP



Fuente: EMAPA-EP

## **2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

El Plan Estratégico de EMAPA-EP consta de lo siguiente:

### **2.5.1 MISIÓN MARKETERA**

Eficiencia, continuidad, calidad y accesibilidad en la dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado a los Dauleños.

### **2.5.2 POLÍTICAS**

- **DESARROLLAR UNA GESTIÓN CONFIABLE Y EFICIENTE AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA**

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable y alcantarillado.

- **DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE**

La Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

- **ENMARCAR LA GESTIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN Y USO RESPONSABLE DE RECURSOS PÚBLICOS**

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.

- **RESPETAR LOS DERECHOS DEL CLIENTE**

Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan la ciudad de Daule al tener servicios de calidad.

- **PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL**

Incentivar la integración y participación activa de nuestro personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

### **2.5.3 VALORES**

- **EQUIDAD**

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

- **HONESTIDAD**

La EMAPA-EP encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

- **RESPETO**

La EMAPA- EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

- **RESPONSABILIDAD**

La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía de la ciudad de Daule, considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

- **TRANSPARENCIA**

La EMAPA- EP actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

### **2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Los Objetivos Estratégicos influyen en la naturaleza, dirección y sostenibilidad de la institución. Es importante recalcar que los objetivos estratégicos se definen lo que la institución debe alcanzar para concretar la misión.

#### **2.6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**

1. Fortalecer la empresa con recursos tecnológicos, humanos y técnicos.
2. Elevar la productividad con talento humano calificado y comprometido con la empresa y la sociedad.
3. Desarrollar políticas tarifarias que permita la sostenibilidad financiera de la empresa.
4. Lograr la satisfacción del cliente con la entrega eficiente y continua de los servicios.

5. Dotar del servicio de agua potable y alcantarillado a toda la jurisdicción del Cantón Daule.

### **2.6.2 OBJETIVOS GERENCIA GENERAL**

1. Liderar y monitorear los procesos de gestión empresarial fortaleciendo una cultura organizacional participativa orientada a la expansión del servicio y lograr la confianza de nuestros clientes.

2. Elaborar, ejecutar y controlar el Plan Anual de Contratación.

3. Reestructurar la Unidad Jurídica, adquirir, planear, ejecutar la viabilidad legal en el marco de la ley los derechos humanos como rectores de nuestra aplicación a la ley.

### **2.6.3 OBJETIVOS TÉCNICOS**

1. Mejorar la distribución de agua potable en la ciudad de Daule.

2. Mantener en óptimo estado y normal funcionamiento las plantas potabilizadoras de las Parroquias Limonal y Juan Bautista Aguirre.

3. Mantener reservas de agua potable en las Parroquias Limonal y Juan Bautista Aguirre.

4. Fortalecer las inspecciones técnicas en la cabecera cantonal y en el sector de la Parroquia La Aurora.

5. Garantizar el suministro de agua potable a los domicilios del Cantón Daule, manteniendo en óptimas condiciones las operaciones de la Planta de agua

6. Aplicar un programa de gestión de seguridad y salud ocupacional.

7. Controlar, supervisar y efectuar la potabilización de agua para el consumo humano.

### **2.6.4 OBJETIVOS COMERCIALES**

1. Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado con una eficiente cobranza y atención al cliente.

2. Promover la innovación tecnológica para la mejora de procesos y sistemas de información gerencial y operativa para el buen desarrollo de la empresa.

### **2.6.5 OBJETIVOS FINANCIEROS/ ADMINISTRATIVOS**

1. Administrar los procesos de recursos financieros y humanos que permita alcanzar la sostenibilidad de la empresa con equidad social.

## **2.7 LEAN MANUFACTURING**

Lean Manufacturing es una metodología desarrollada por Taiichi Ohno en los años cuarenta en sus inicios la primera empresa que lo implemento fue Toyota, Lean Manufacturing es una metodología que busca eliminar todo tipo de desperdicios involucrando a las personas que intervienen en los diferentes procesos de la empresa, es importante definir como desperdicios a aquellas actividades o procesos que utilizan más recursos de los realmente necesarios para el desarrollo de las diferentes tareas en el caso de EMAPA-EP hay diferentes procesos que podrían tener algún tipo de desperdicios como exceso de procesado, tiempo de espera, movimientos innecesarios entre otros.

Lo que se está buscando en este trabajo es poder inducir a la alta dirección de EMAPA-EP a la aplicación de técnicas que permitan tanto a ellos como a los funcionarios de la empresa laborar en un mejor ambiente de trabajo con una correcta organización de su puesto de trabajo lo que le facilite el desarrollo del mismo; además que cada funcionario sepa con exactitud cuáles son sus tareas y sus limitaciones.

En conclusión se está buscando generar en EMAPA-EP una cultura basada en la comunicación y mediante el trabajo en equipo La filosofía Lean busca continuamente nuevas formas de hacer las cosas de manera más ágil, flexible y económica

## **2.8 METODOLOGÍA 9S**

En sus inicios se empezó con 5S y la empresa que lo desarrollo fue Toyota, pero a medida que avanza el tiempo siempre se busca mejorar es así que actualmente han crecido a9S.

La herramienta de las 9S se refiere a la aplicación de principios de orden y limpieza que se va efectuando en la empresa de manera sistemática. El acrónimo se debe a las iniciales en japonés de las nueve palabras que definen la metodología de las 9s las cuales están compuestas por Seir que corresponde a la clasificación y descartar de los elementos de trabajo que no se necesite, Seiton que corresponde al orden del puesto de trabajo , Seisoel aseo del puesto del trabajo, Seiketsu que corresponde que el empleado tenga su trabajo estandarizado q el trabajo se simplifique, Shitsuke que corresponde a sostener los procesos implementados, Shikari que corresponde mantener políticas en la empresa para mantener buenos hábitos en los empleados, Shitsokoku que corresponde comprometer al equipo de trabajo a la realización de las tareas asignadas,

Seihoo corresponde a la comunicación y trabajo en equipo, Seido que corresponde a la unificación del trabajo.

En conclusión al implementar la metodología Lean Manufacturing se debe utilizar la herramienta de las 9S , en el presente trabajo se busca eliminar algunos problemas por los que atraviesa la empresa como falta de instrucciones sencillas de operación, desinterés en los empleados por su área de trabajo, falta de comunicación y poca coordinación entre áreas de la empresa, entre otros. Se considera que la herramienta es aplicable a EMAPA-EP ya que es una empresa pequeña y los directivos están buscando mejorar operacional y financieramente la empresa.

## **2.9 ISHIKAWA.**

Es una metodología desarrollada por un químico industrial japonés de nombre Kaoru Ishikawa quien fue un experto en control de calidad.

El diagrama de Ishikawa es también conocido también como la espina de pescado por la forma que este tiene; en el presente trabajo mediante esta herramienta se buscara dar claridad cuáles son las causas de los diferentes problemas por los que atraviesa EMAPA-EP, y de esta manera sugerir un plan de contingencia a los directivos de EMAPA-EP para la solución de dichos problemas.

## **2.10 SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS.**

La gestión por resultados trata de buscar un enfoque que busca aumentar la eficacia e impacto de las Normas y políticas de una organización a través de la responsabilidad y compromiso por parte de los empleados por el resultado de las gestiones realizadas.

En base a este sistema dinámico se cumple la necesidad de la empresa por alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de quien dirige para contribuir al desarrollo de la misma, es un estilo que exige y a su vez ayuda a los empleados a realizar correctamente sus tareas en condiciones de tiempo y eficacia óptima. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

## **2.11 BALANCED SCORECARD**

### **2.11.1 ANTECEDENTES**

El Cuadro de Mando Integral o BSC es un sistema de gestión desarrollado a inicio de los noventa por el consultor David Norton y el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan, esta herramienta fue desarrollada debido a la falta de un sistema de gestión que pueda dar una correcta lectura de la empresa en un mercado globalizado.

La investigación fue presentada en el año 1.992 con el nombre de Balance Scorecard el cual hace referencia a una herramienta de gestión que permite medir a mediano y largo plazo las gestiones que se desarrollen en ella, así como el desempeño basado en la visión de la organización. (Robert S. Kaplan, The Balance Scorecard, 2002)

### **2.11.2 DEFINICIÓN DEL BSC**

El concepto del cuadro de mando integral o BSC es una herramienta que canaliza a las personas que trabajan dentro de una organización a alcanzar el reto planteado en su misión, para lo cual se debe canalizar las habilidades, energías así como los conocimientos específicos de los colaboradores de la organización se centren en el cumplimiento de las metas estratégicas a mediano y largo plazo, al cumplir estas metas se lograra cumplir la misión de la organización.

Al implementar un BSC en una organización se logra guiar el desempeño actual así como mejorar el desempeño proyectado al futuro; el BSC se enfoca en cuatro áreas de investigación como lo son el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y finalmente aprendizaje y crecimiento al desarrollar estrategias adecuadas a estas cuatro áreas se lograra cumplir con la misión de la organización.

### **2.11.3 OBJETIVO DEL BSC**

El objetivo principal del diseño de un BSC es convertir la estrategia de la organización en acción y resultados; lo que quiere decir que el BSC traduce la misión, y estrategia de la empresa en objetivos y planes de acción para alcanzar la visión planteada por la organización.

A su vez el BSC se divide en cuatro perspectivas como lo son perspectiva financiera la cual tiene como objetivo mejorar la salud financiera de la empresa;

perspectiva interna de la organización la cual tiene como objetivo mejorar los procesos internos de la organización; perspectiva de los clientes la cual tiene como objetivo mejorar la opinión de los clientes hacia la organización; perspectiva de innovación y aprendizaje la cual tiene como misión mejorar los procesos y productos de la organización con el fin de crear valor para el cliente.

#### **2.11.4 ELEMENTOS DEL BSC**

- Misión, Visión Organizacional.
- Valores organizacionales.
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Metas con sus correspondientes Indicadores.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsable y Recursos.
- Planes y presupuestos.
- Evaluación subjetiva.

#### **2.11.5 BENEFICIOS DEL BALANCE SCORECARD**

Como se sabe el BSC es una herramienta fundamental en la gestión de una empresa entre sus principales ventajas están:

- A. Crea conciencia acerca de la estrategia de la organización.
- B. Busca la creación de los pasos para lograr los objetivos estratégicos.
- C. Crea una cultura de cumplimiento de los objetivos en base a una medición programada.
- D. Da un enfoque que va más allá de lo financiero.
- E. Compenetra a los colaboradores de la organización a la obtención de objetivos planteados.
- F. Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.

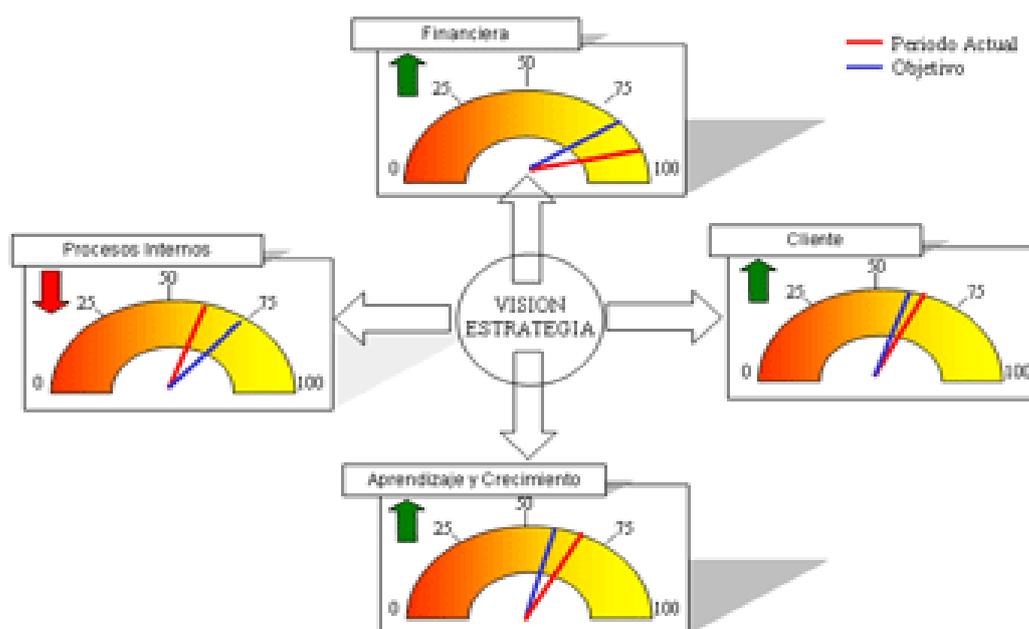
#### **2.11.6 CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD**

Las cuatro perspectivas del BSC están en función de la visión y estrategias generales de la empresa.

- A. Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- B. Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- C. Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- D. Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Ilustración 2.2 BSC Perspectivas



Fuente: [http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm)

### 2.11.7 PERSPECTIVAS E INDICADORES.

#### Perspectiva Financiera.

Básicamente es una medición de los resultados tangibles de la estrategia implantada en la organización en términos financieros, algunos indicadores que son muy útiles aquí son:

- Índice de liquidez.
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre capital
- Rendimiento sobre inversión en implantar el BSC.
- Otros

#### Perspectiva del Cliente.

Para poder tener un excelente estado financiero en la organización es necesario saber lo que piensan nuestros usuarios de la organización y mejorar la perspectiva que

ellos puedan tener acerca de la compañía, los indicadores que generalmente se utilizan son:

- Tiempo en solucionar una queja
- Nivel de satisfacción del cliente sobre el bien adquirido
- Que piensan acerca de la calidad del servicio brindado.

#### **Perspectiva por procesos.**

Para poder tener un cliente satisfecho se debe iniciar con la correcta ejecución de los procesos internos de los diferentes departamentos de la compañía, los indicadores generalmente utilizados en esta área son:

- Comparación de la producción con BSC versus la producción anterior
- Reducción de tiempo en producción por activos obsoletos

#### **Perspectiva de Formación y Crecimiento.**

Una vez implementado el BSC se debe tener una mejora continua que lleven a la organización por la senda del éxito, los principales indicadores son:

- Incremento de equipo adecuado para el crecimiento sostenible
- Capacitación al personal de la organización.

### **2.11.8 PERSPECTIVAS POR PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE LA EMAPA-EP.**

#### **Perspectiva del Cliente.**

- Mejorar la atención al cliente.
- Resolver quejas sinónimo mayor inconveniente.
- Concientización del cliente para el pago al día de las planillas de agua potable.

#### **Perspectiva Financiera.**

- Implementar políticas para cobro de cartera vencida.
- Ser una organización sostenible.

#### **Perspectiva por procesos.**

- Mejorar comunicación interna.
- Mejor distribución de las tareas por áreas.

#### **Perspectiva de Formación y Crecimiento.**

- Contar con el software adecuado para el sistema contable y operativo.
- Preparar al personal para el correcto manejo del software.
- Capacitación al personal técnico.

Ingreso de nuevos empleados por examen de méritos.

### **2.11.9 CONCLUSIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA**

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son algunas de las variables que deberían ir básicamente en la aplicación del BSC de la organización, ya que mediante un pequeño análisis realizado por las autores del presente trabajo se obtuvo como resultado algunas deficiencias de la empresa las cuales deben cubiertas mediante el BSC.

### **2.12 MANERA DE IMPLEMENTAR EL BSC**

Dependiendo del modelo de negocio y de acuerdo a los indicadores de acción y resultados esperados, es posible implementar el BSC en dos formas.

#### **2.12.1 UN TRADICIONAL MODELO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el cuadro de mando integral podrá ser implementado como un modelo tradicional de análisis por excepción se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo

#### **2.12.2 MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y COMUNICACIÓN.**

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA**

En la metodología Nosotros vamos a realizar un diagnóstico con información directa de una manera exploratoria realizando entrevistas con el gerente de la empresa, encuestas a los empleados y a su vez realizamos una investigación descriptiva para realizar encuesta a los clientes para medir su nivel de satisfacción.

Se realizara un análisis de la situación actual analizando su misión y visión y como están planificada las estrategias para el cumplimiento de los mismos, y a su vez si es necesario se propondrá un replanteamiento de las mismas.

En base a este análisis se plantearían los indicadores financieros y no financieros que ayudaran a medir el cumplimiento de las estrategias y planes o metas de corto y largo plazo, midiendo no solamente el resultado de las mismas, sino que a si mismo se medirán el proceso de los mismos, todo esto bajo las cuatro perspectivas del BSC.

### **3.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

Para hacer un correcto diagnostico debemos de evaluar la preparación del personal, que sería el primer paso de la investigación e incluso la más relevante del mismo para socializar a todos la tarea que se va a desarrollar con todos los trabajadores de la empresa EMAPA-EP y los usuarios de la misma. Transmitiremos el mensaje de la necesidad de lograr el perfeccionamiento dentro de la empresa y como esto influirá en el desarrollo económico y social del sector de Daule, obteniendo grandes ventajas institucionales y públicas.

Luego procederemos a la Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa, El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.

Evaluaremos en un diagrama causa y efecto las razones por la cual en la empresa se están teniendo los problemas puntuales descritos en el planteamiento del problema, y mediante las mismas entrevistas identificaremos las causas que piensan las personas de la empresa del porqué de los problemas existentes dentro de la misma.

El diagnóstico será ejecutado por quienes elaboramos este trabajo bajo autorización de la máxima autoridad de la empresa.

Se buscará evaluar y a su vez impulsar el cumplimiento de las perspectivas de calidad y al cumplimiento de las mismas por parte de la empresa en los procesos que ellas contengan.

Mediante las técnicas lean y 9s se buscare eliminar los desperdicios en los proceso internos de la empresa, para así reducir los tiempos y mal uso de recursos dentro de los mismos, además de identificar la eficiencia de comunicación entre las diferentes áreas.

Luego de realizar el diagnostico se implementara un Diseño del Sistema de Dirección y Gestión, con indicadores desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo e Indicadores desde el punto de vista del desempeño: eficiencia, eficacia, economía y calidad para que en la empresa pueda existir un seguimiento del cumplimiento de las metas de la misma, y como están van influyendo en la consecución de los objetivos de instancias superiores a la compañía y como estas influyen en el desarrollo de la consecución del plan del buen vivir.

### 3.2 MUESTRA

Debido al tamaño de la empresa procederemos a hacer entrevistas a todos los responsables de los departamentos de la misma, que suman 16 personas por lo cual se desea obtener información confiable información confiable.

Para medir los indicadores de los clientes se procedió a realizar una entrevista con la ayuda de los trabajadores de la empresa los cuales nos colaboraron en la realización de las encuestas a los usuarios, la muestra la obtuvimos calculando el n de la población:

Tabla 3.1 Cálculo de la Muestra

	VALORES	Z	Z <sup>2</sup> Y E <sup>2</sup>
<b>Nivel de Confianza</b>	95%	1,96	3,8416
<b>N Población</b>	6917		
<b>Error</b>	0,05		
<b>P</b>	0,5		0,0025
<b>Q</b>	0,5		
<b>n Muestral</b>	<b>364</b>		

Fuente: EMAPA-EP

### **3.3 INSTRUMENTOS**

El principal recurso a utilizar es el personal de la empresa ya que utilizamos el método de, entrevista directa con un cuestionario pre formulado para los empleados para conocer sus actividades, responsabilidades, para tener una opinión directa por parte de las personas que trabajan aquí, y mediante encuestas estructuradas Realizamos preguntas a los clientes para conocer su grado de conformidad con el servicio y las personas que atienden sus quejas.

Además de todo lo mencionado anteriormente también se planea realizar una entrevista al Gerente General de la empresa para poder saber su punto de vista de la situación actual por la que atraviesa la empresa así como que se podría realizar en la empresa para su mejora.

## **CAPÍTULO 4 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES**

#### **4.1.1 INTRODUCCIÓN.**

Una vez que se ha realizado la encuesta a los empleados de EMAPA-EP, los datos se procedieron a tabular y consecuentemente a analizarlos, de esta manera se obtuvieron los resultados del estudio.

Cada una de las preguntas elaboradas tenía como finalidad dar a conocer porcentajes que nos permitan desarrollar los objetivos planteados, de esta manera se facilita la comprobación de la hipótesis.

El criterio que se siguió para la interpretación de resultados es una frecuencia de seis puntos:

1. Malo.
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente
6. No Aplica

Para el nivel de satisfacción se midió con las frecuencias encontradas en las encuestas de Bueno, Muy Bueno y Excelente

El nivel de insatisfacción se midió con las frecuencias Malo y Regular.

La frecuencia No aplica no forma parte del estudio ya que solo toma como ausentismo

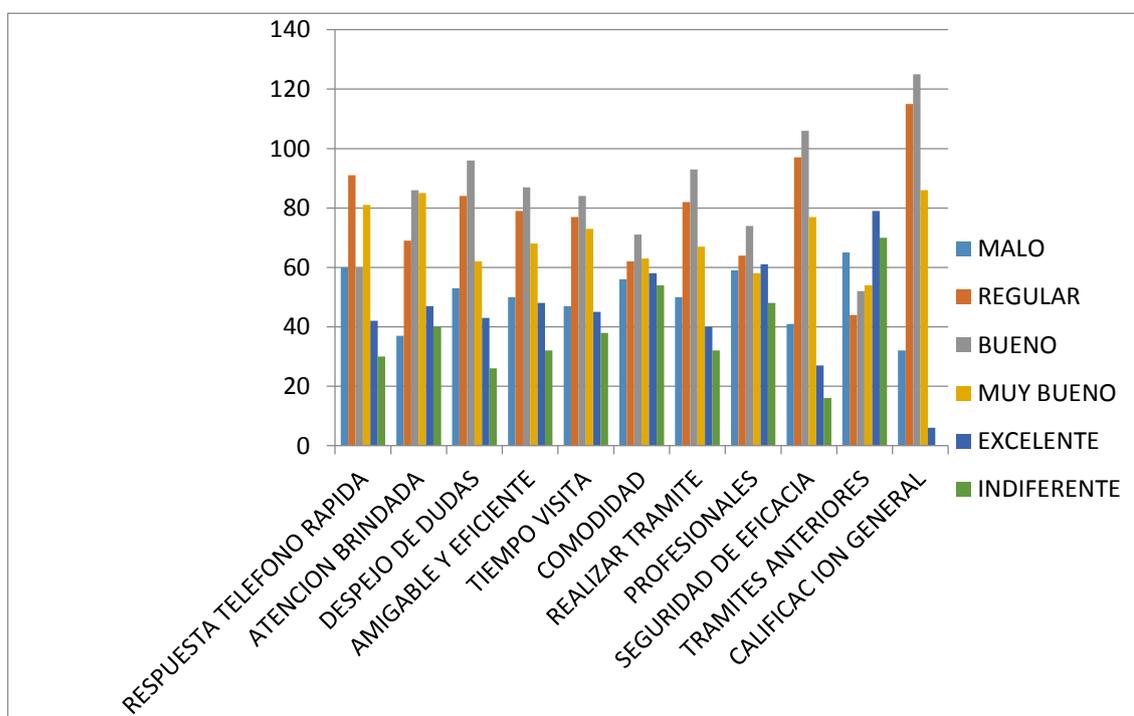
Cuadro 4.1 Resultado Encuestas A Clientes

	RESPUESTA TELEFONO RAPIDA	ATENCION BRINDADA	DESPEJO DE DUDAS	AMIGABLE Y EFICIENTE	TIEMPO VISITA	COMODIDAD	REALIZAR TRAMITE	PROFESIONALES	SEGURIDAD DE EFICACIA	TRAMITES ANTERIORES	CALIFICACION GENERAL
MALO	60	37	53	50	47	56	50	59	41	65	32
REGULAR	91	69	84	79	77	62	82	64	97	44	115
BUENO	60	86	96	87	84	71	93	74	106	52	125
MUY BUENO	81	85	62	68	73	63	67	58	77	54	86
EXCELENTE	42	47	43	48	45	58	40	61	27	79	6
INDIFERENTE	30	40	26	32	38	54	32	48	16	70	0
	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364	364

Fuente: Clientes EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.1 Resultado Encuestas a Clientes



Fuente: Clientes EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

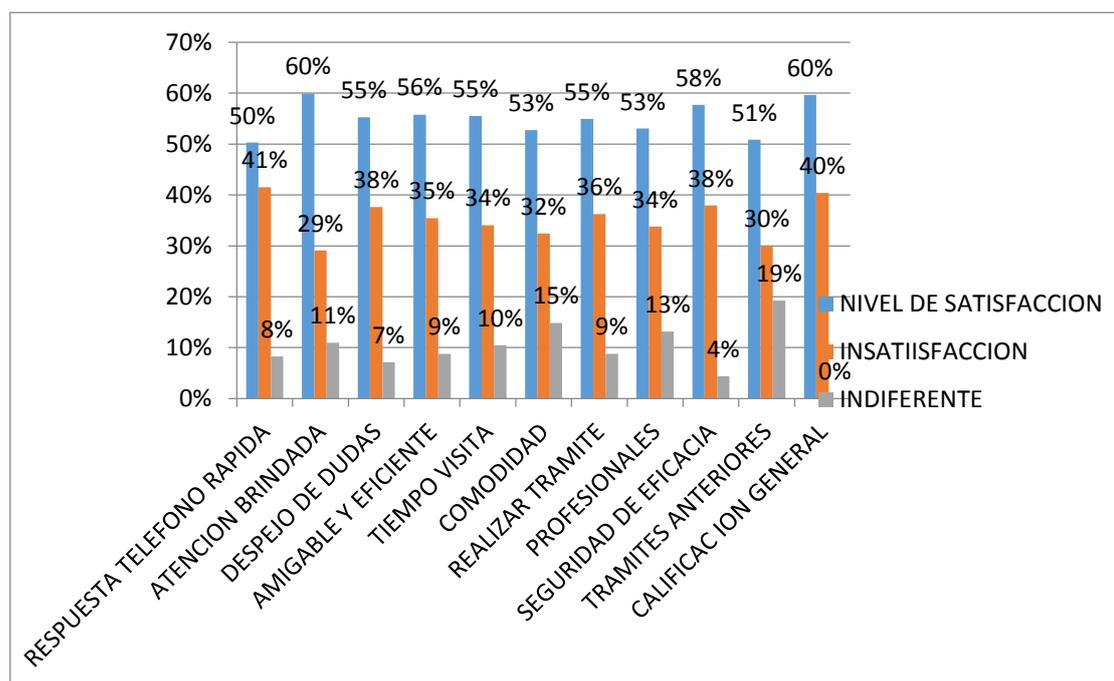
Cuadro 4.2 Nivel De Satisfacción De Los Clientes Hacia La Empresa

RESUMEN DE LAS ENCUESTAS	RESPUESTA TELEFONO RAPIDA	ATENCION BRINDADA	DESPEJO DE DUDAS	AMIGABLE Y EFICIENTE	TIEMPO VISITA	COMODIDAD	REALIZAR TRAMITE	PROFESIONALES	SEGURIDAD DE EFICACIA	TRAMITES ANTERIORES	CALIFICACION GENERAL
NIVEL DE SATISFACCION	50%	60%	55%	56%	55%	53%	55%	53%	58%	51%	60%
INSATISFACCION	41%	29%	38%	35%	34%	32%	36%	34%	38%	30%	40%
INDIFERENTE	8%	11%	7%	9%	10%	15%	9%	13%	4%	19%	0%

Fuente: Clientes EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.2 Nivel De Satisfacción De Los Clientes Hacia La Empresa



Fuente: Clientes EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

La satisfacción del cliente en cuanto a la realización de consultas y visitas a la empresa EMAPA-EP en promedio ha sido favorable aunque no ha sido para calificarlo de una manera excelente, ya que el nivel de insatisfacción es alto en su mayoría se debe a que no existe constante visitas por el personal de la empresa a lugares de difícil acceder dentro del cantón Daule. Lo que hace necesario la incorporación de estrategias

y planes para lograr dar servicio correcto a toda la ciudad de Daule mediante un sistema de control de gestión más a delante propuesto.

## **4.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

### **4.2.1 INTRODUCCIÓN**

Una vez que se ha realizado la encuesta a los empleados de EMAPA-EP, los datos se procedieron a tabular y consecuentemente a analizarlos, de esta manera se obtuvo los resultados del estudio.

Cada una de las preguntas elaboradas tenía como finalidad dar a conocer porcentajes que nos permitan desarrollar los objetivos planteados, de esta manera se facilita la comprobación de la hipótesis.

El criterio que se siguió para la interpretación de resultados es una frecuencia de seis puntos:

1. Malo.
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente
6. No Aplica

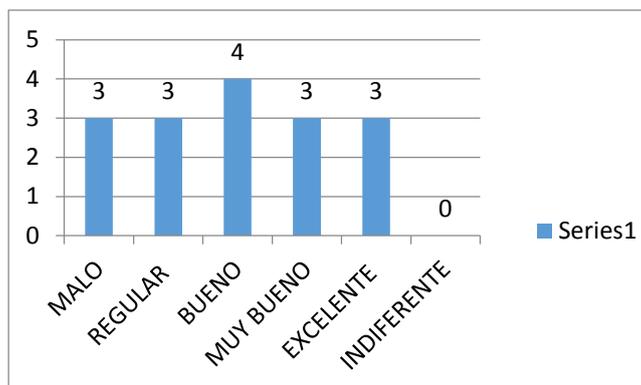
### **TRATO DE LA EMPRESA AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO**

Tabla 4.2 Resultados trato de la empresa a funcionarios

CRITERIO	FRECUENCIA
MALO	3
REGULAR	3
BUENO	4
MUY BUENO	3
EXCELENTE	3
INDIFERENTE	0
TOTAL	16

Fuente: Trabajadores EMAPA-EP  
Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.3 Resultados Trato De La Empresa A Funcionarios



Fuente: Trabajadores EMAPA-EP  
Elaborado por: Los autores

Para los empleados de la empresa EMAPA EP el trato de la empresa a los empleados es entre oscila entre malo y excelente ya que la opinión está dividida para los empleados de la misma ya que en áreas como administrativas piensan que la atención al usuario no es la correcta en esta área de atención afirman que la atención es la adecuada

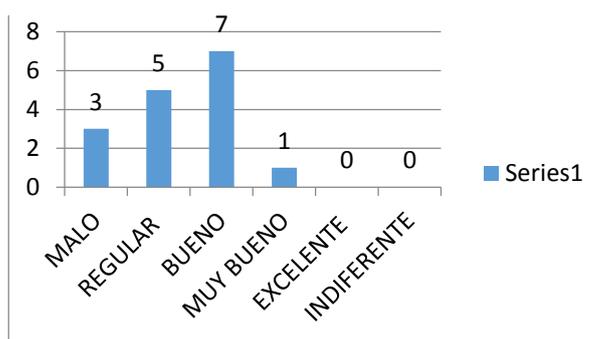
### **CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS Y PROCESOS**

Tabla 4.3 Resultados De Los Conocimientos De Las Tareas Y De Los Procesos Por Parte De Los Funcionarios

CRITERIO	FRECUENCIA
MALO	3
REGULAR	5
BUENO	7
MUY BUENO	1
EXCELENTE	0
INDIFERENTE	0
TOTAL	16

Fuente: Trabajadores EMAPA-EP  
Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.4 Resultados De Los Conocimientos De Las Tareas Y De Los Procesos Por Parte De Los Funcionarios



Fuente: Trabajadores EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Se puede notar en base a los resultados obtenidos que los empleados no tienen clara sus funciones y que a su vez no conocen el plan operativo a seguir durante el año ni como ellos aportan diariamente a la consecución del mismo

### APORTE DEL DEPARTAMENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

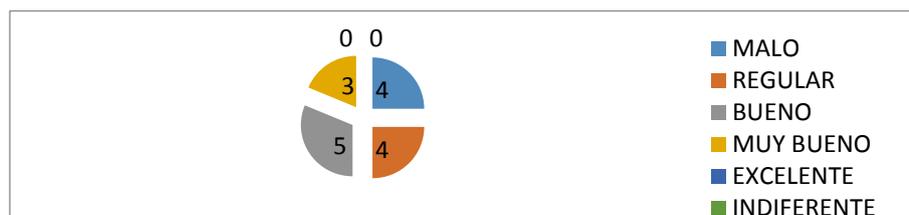
Tabla 4.4 Resultados Encuestas De Aporte Del Departamento Al Plan Estratégico

CRITERIO	FRECUENCIA
MALO	4
REGULAR	4
BUENO	5
MUY BUENO	3
EXCELENTE	0
INDIFERENTE	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Trabajadores EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.5 Resultados Encuestas De Aporte Del Departamento Al Plan Estratégico



Fuente: Trabajadores EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Los empleados no conocen el plan estratégico y a su vez no saben si las tareas que realizan aportan al mismo, no existe una correcta sociabilización entre los empleados y el cumplimiento de metas.

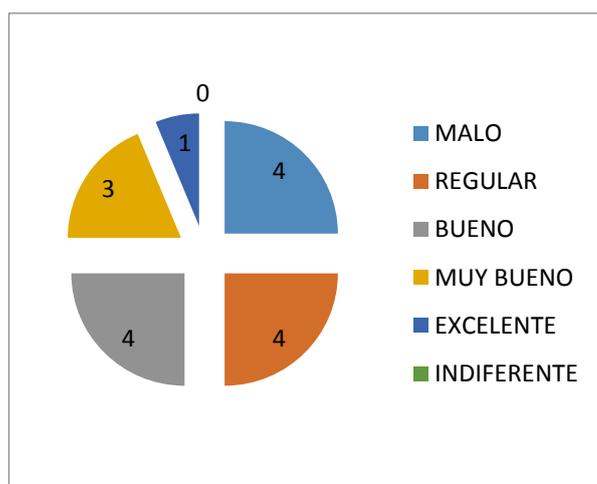
### **OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DE EVALUACIÓN DE METAS Y CAPACITACIÓN.**

Tabla 4.5 Opinión De Los Empleados Acerca De Las Capacitaciones Y Logro De Metas

CRITERIO	FRECUENCIA
MALO	4
REGULAR	4
BUENO	4
MUY BUENO	3
EXCELENTE	1
INDIFERENTE	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Trabajadores EMAPA-EP  
Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.6 Opinión De Los Empleados Acerca De Las Capacitaciones Y Logro De Metas



Fuente: Trabajadores EMAPA-EP  
Elaborado por: Los autores

En cuanto a la motivación y el seguimiento de metas de los empleados estos no se encuentran establecidos hace falta programas de capacitación continua y motivación y fijación de metas con sus respectivos indicadores

### 4.3 ANÁLISIS FODA

Para el propósito del presente trabajo es fundamental poder contar con esta información ya que se pretende adaptar un sistema de gestión integral a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Daule, para lo cual hay que conocer cómo se encuentra la empresa tanto internamente así como con respecto a las variables externas

La Empresa Municipal de Agua Potable de la ciudad de Daule es la única empresa que provee del líquido vital a todos los habitantes de la ciudad de Daule y de parroquias aledañas por lo que del buen funcionamiento de la empresa dependen varias personas de manera directa como indirecta

Tabla 4.6 Fuerza Y Oportunidades

FUERZAS	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento continuo de agua durante 24 horas</li> <li>• Incorporar nuevos usuarios.</li> <li>• Incremento de la demanda por crecimiento demográfico</li> <li>• Posee acueductos y redes nuevas en la ejecución</li> <li>• Posee planta potabilizadora con capacidad de abastecer a toda la ciudad de Daule y sectores aledaños.</li> <li>• Plan de contingencia con reservorios de agua potable por emergencia.</li> <li>• Óptima calidad en la producción de agua que sobrepasa los estándares mínimos en las pruebas de control de calidad por las normativas vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado monopolizado</li> <li>• Alianzas con otras empresas</li> <li>• Creación de nuevos acueductos y redes gracias al Plan Maestro</li> </ul>

Fuente: Emapa-EP

Elaborado por: los autores

TABLA 4.7 DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacidad de acceso a créditos</li> <li>• Alto índice de cartera vencida</li> <li>• Bajo porcentaje de guías clandestinas y by pass</li> <li>• No existe catastro actualizado</li> <li>• No existe una plataforma informática eficiente</li> <li>• Bajo nivel de medición en toma de lecturas</li> <li>• Injerencia política en la gestión empresarias</li> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• No hay evaluación del personal</li> <li>• Desinterés falta de compromiso de quienes hacen la institución,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad por recesión económica</li> <li>• Entorno político</li> <li>• Dificultad en cambio de cultura del no pago de los servicios básicos</li> <li>• Rotura de redes de agua potable en obras viales x contratistas</li> <li>• Falta de coordinación con el departamento de obras públicas del municipio</li> </ul>

Fuente: Emapa-EP

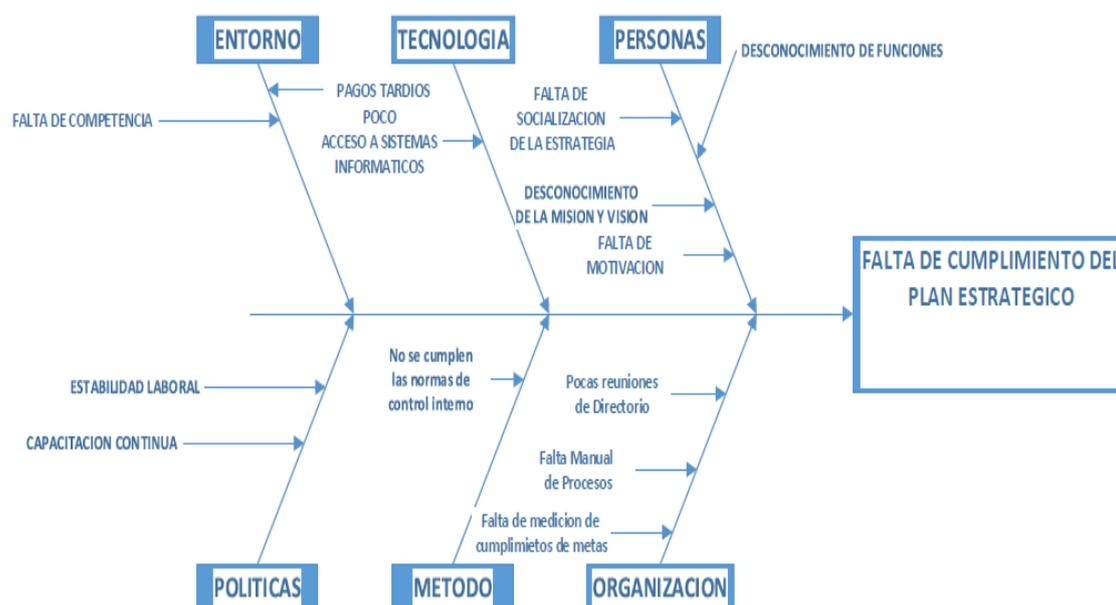
Elaborado por: los autores

#### **4.4 ANÁLISIS DE LA EMPRESA MEDIANTE EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Como se hace referencia en la explicación de la metodología del diagrama de Ishikawa el cual busca explicaciones del que y el porqué de los problemas, mediante la investigación de campo realizada en la empresa se logró obtener información con la cual se pudo elaborar un diagrama de Ishikawa;

Las dudas que se buscaban despejar es porqué los diferentes departamento de la empresa no logran cumplir con el plan estratégico que la empresa desarrolla en miras de cumplir la visión que se impuso hace algunos años atrás.

Gráfica 4.8 Diagrama De Ishikawa



Fuente: EMAPA-EP

Elaborado por: Los autores

Como se puede identificar en el Diagrama de Ishikawa la empresa atraviesa varios problemas lo que no le permite cumplir con el plan estratégico por ende se ve difícil la obtención de la visión propuesta por el municipio la cual tiene una fecha límite la cual coincide con la culminación de periodo presidencial es decir esta visión va enfocada en el Plan del Buen Vivir propuesta por el gobierno del país en el cual se ubica la empresa.

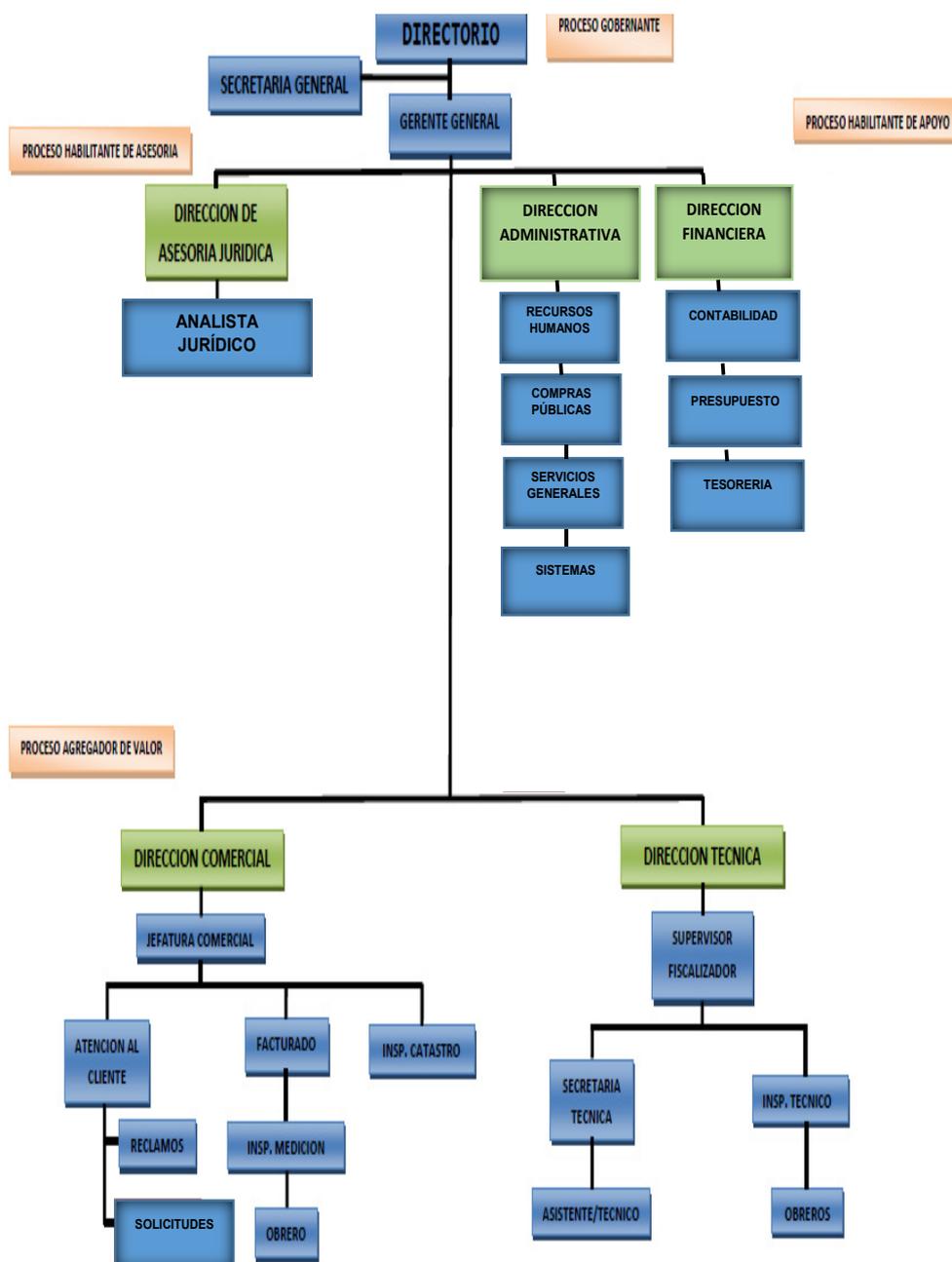
## CAPÍTULO 5 PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO.

### 5.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 5.1.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

De acuerdo al estudio que se realizó en la empresa se puede sugerir el siguiente organigrama.

Gráfico 5.7 Organigrama Propuesto Para Emapa-Ep



Fuente: EMAPA-EP  
Elaborado por: los autores

La modificación que se sugiere con respecto al organigrama actual es la división de la dirección administrativa con la financiera puesto que al estar unidos estos departamento existe un sobrecargo de trabajo además que no existía un correcto control, produciendo confusión en la realización de las tareas puesto que el director del departamento estaba sobrecargado de personas a su mando.

### **5.1.2 FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS DE PLAN**

Las estrategias se definen basándose en la misión y visión de la empresa la mejora de la eficiencia y eficacia operativa a través de una buena atención a los clientes y mejorando el servicio y funcionamiento de la empresa para la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

- Dar un buen uso a los recursos humanos y materiales que posee la empresa mediante evaluación de desempeño.
- Optimizar los trámites que se realizan en la oficina mediante la implementación de un manual de procesos.
- Obtener personal altamente calificado, motivado.
- Hacer que el personal se comprometa con la organización
- Incrementar el nivel de recuperación de cartera mediante políticas de cobro

### **5.1.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos con el fin de poder estructurarlos de acuerdo a cada perspectiva.

- Mejorar las políticas de cobro de la empresa ofreciendo facilidades de pago
- Mejorar la atención a los clientes, brindándoles servicios de calidad y atención personalizada
- Guiar a los empleados al cumplimiento de las metas, manteniéndolos motivados y a su vez hacer que cuenten con capacitación continua y que tengan identificado los puestos y las tareas que implican cada puesto que desempeñan

## **5.2 MODELO DEL BALANCED SCORECARD**

Para realizar la implementación del BSC en la empresa EMAPA EP se debe encasillar las estrategias del mismo dentro de las perspectivas del BSC

Cuadro 5.3 Perspectivas Del Bsc

ESTRATÉGIAS	TIPO DE PERSPECTIVA			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE e INNOVACIÓN
· Dar un buen uso a los recursos humanos y materiales que posee la empresa mediante evaluación de desempeño.			X	
· Optimizar los trámites que se realizan en la oficina mediante la implementación de un manual de procesos.			X	
· Obtener personal altamente calificado, motivado.				X
· Hacer que el personal se comprometa con la organización				X
· Incrementar el nivel de recuperación de cartera mediante políticas de cobro	X			
Brindar atención pronta y resolución de todas las quejas establecidas por los clientes para brindarles un mejor servicio		X		

Fuente: EMAPA-EP

Elaborado: por los autores

### 5.3 PERSPECTIVAS DEL FINANCIERA

Cuadro 5.4 Objetivos Estrategicos Por Perspectiva Financiera

	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANCIERA	Incrementar el nivel de recuperación de cartera mediante políticas de cobro	Monitorear el porcentaje de cobro de la cartera vencida
		Implementar políticas de cobro
		Establecer convenios de pago flexibles al cliente

Elaborado: Por los autores

### 5.4 PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Cuadro 5.5 Objetivos Estrategicos Por Perspectiva Del Cliente

	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
CLIENTE	Brindar atención pronta y resolución de todas las quejas establecidas por los clientes para brindarles un mejor servicio	Reducir el número de quejas
		Reducir tiempos de resolución de problemas
		Atender todas las quejas receptadas.

Elaborado: Por los autores

## 5.5 PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

Cuadro 5.6 Objetivos Estrategicos Por Perspectiva De Procesos Internos

	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
DE PROCESOS INTERNOS	Dar un buen uso a los recursos humanos y materiales que posee la empresa mediante evaluación de desempeño	Evaluar el perfil de puestos y quienes son los que lo ocupan
		Brindar de las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades acorde a las tareas que se realizan
	Optimizar los trámites que se realizan en la oficina mediante la implementación de un manual de procesos.	Evaluar el desempeño de los empleados de acorde a lo establecido en el manual de procesos

Elaborado: Por los autores

## 5.6 PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE E INOVACIÓN

Cuadro 5.7 Objetivos Estrategicos Por Perspectiva De Aprendizaje E Innovacion

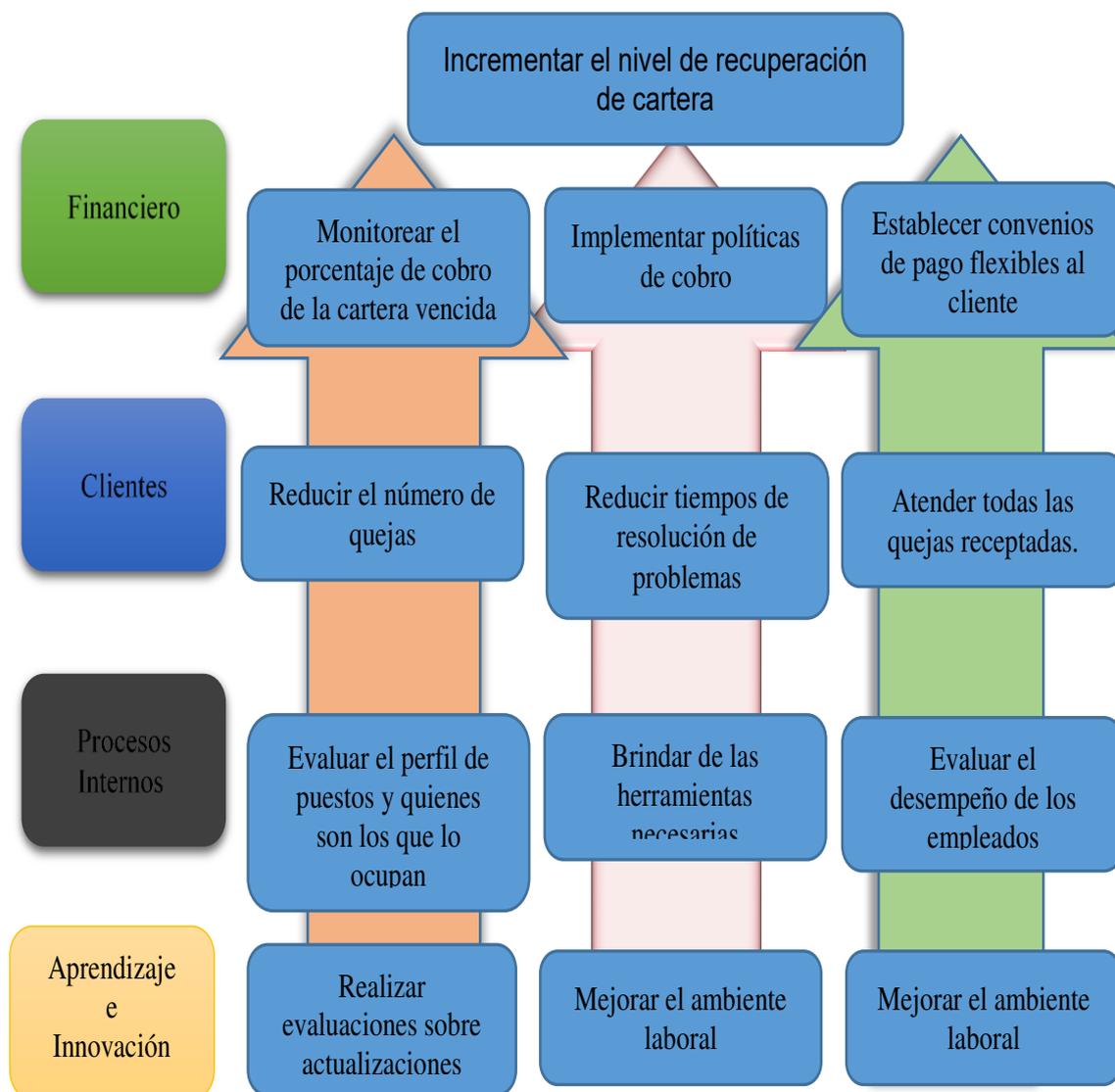
	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
APRENDIZAJE E INOVACIÓN	Obtener personal altamente calificado, motivado.	Capacitar continuamente a los empleados
		Realizar evaluaciones sobre actualizaciones constantes de acuerdo a el puesto de cada empleado
	Hacer que el personal se comprometa con la organización	Mejorar el ambiente laboral

Elaborado: Por los autores

## 5.7 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez que se han propuesto algunas estrategias para la mejora de la organización, se procede a presentar el mapa estratégico propuesto.

Gráfico 5.8 Mapa Estratégico



Elaborado por: Los autores

## 5.8 MATRIZ DE INDICADORES

Para llegar al cumplimiento del plan estratégico propuesto es necesario establecer indicadores, que faciliten el control y la medición de resultados en base a la gestión y realización de tareas de los empleados.

Cuadro 5.8 Indicadores

INDICADOR	MÉTRCA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
RECAUDACIÓN	\$ DE FACTURAS COBRADAS/\$ FACTURAS EMITIDAS	PORCENTAJE	MENSUAL
RECUPERACION DE CARTERA	=1-(CXC MES ACTUAL / CXC MES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL
CONVENIOS DE PAGO	(CONVENIOS MES ACTUAL - CONVENIOS MES ANTERIOR) / (CONVENIOS MES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL
NUMERO DE QUEJAS	(QUEJAS MES ACTUAL – QUEJAS MES ANTERIOR) / (QUEJAS MES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL
TIEMPO DE RESOLUCION DE QUEJAS	TIEMPO PROMEDIO EN SOLUCIÓN DE QUEJAS	MNUTOS	TRIMESTRAL
QUEJAS RESUELTAS	QUEJAS SOLUCIONADAS / TOTAL DE QUEJAS RECEPTADAS	PORCENTAJE	MENSUAL
Evaluación DE DESEMPEÑO	(TRBAJO REALIZADO / CARGA DE TRABAJO ENCOMENDADO)	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	TIEMPO EN PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS	DIAS	MENSUAL
INSTALACION DE GUÍAS NUEVAS	(GUÍAS INSTALADAS/SOLICITUD DE GUÍAS)	PORCENTAJE	MENSUAL
CAPACITACIONES A EMPLEADOS	(# DE CAPACITACIONES/ CAPACITACIONES PLANIFICADAS)	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
CLIMA LABORAL	(TRABAJADORES SATISFECHOS EN EL TRABAJO/TOTAL DE EMPLEADOS)	PORCENTAJE	ANUAL
ROTACIÓN DEL PERSONAL	((ADMISIONES+DESVINCULACIONES)/2/PROMEDIO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	ANUAL

Elaborado por: Los autores

## 5.9 DEETERMINACION DE METAS Y UMBRALES PARA LOS INDICADORES.

Una vez que ya se tiene los indicadores necesarios en base a los objetivos que son mejorar las políticas de cobro de la empresa ofreciendo facilidades de pago, mejorar la atención a los clientes, brindándoles servicios de calidad y atención una atención

oportuna, guiar a los empleados al cumplimiento de las metas, manteniéndolos motivados y a su vez comprometerlos con capacitación continua y que tengan identificado los puestos y las tareas que implican cada puesto que desempeñan.

Es necesario establecer una meta para los indicadores es decir un valor cuantificable en el cual reflejar si se está alcanzando el objetivo que se busca alcanzar.

Por otro lado un umbral significa una banda de tolerancia que se le puede dar la meta que se desea conseguir.

Cuadro 5.9 Metas Y Umbrales Para Los Indicadores

<b><u>INDICADOR</u></b>	<b><u>META</u></b>	<b><u>UMBRALES</u></b>
RECAUDACIÓN	MAYOR A 80%	5%
RECUPERACION DE CARTERA	IGUAL O MAYOR AL 15%	2%
CONVENIOS DE PAGO	IGUAL O MAYOR AL 15%	3%
NÚMERO DE QUEJAS	MENOR AL 10%	4%
TIEMPO DE RESOLUCION DE QUEJAS	Máximo 24 horas	12 horas
QUEJAS RESUELTAS	MAYOR O IGUAL AL 90%	10%
EVALUACION DE DESEMPEÑO	MAYOR AL 60%	5%
PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	NO INCURRIR EN MULTAS	-
INSTALACION DE GUÍAS NUEVAS	MAYOR AL 90%	2%
CAPACITACIONES A EMPLEADOS	MAYOR AL 95%	5%
CLIMA LABORAL	Mayor al 75%	5%
ROTACIÓN DEL PERSONAL	MENOR AL 5%	2%

Elaborado por: Los autores

## **5.10 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Una vez que se han establecido metas a los indicadores habrá que establecer iniciativas estratégicas para determinar acciones que conduzcan a la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos

Cuadro 5.10 Iniciativas Estratégicas

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	
Emitir por los principales medios de comunicación del Cantón Daule información sobre convenios de pago	Departamento de sistemas y gerencia	JULIO-2015	DCIEMBRE-2015
Elaboración de un cronograma de capacitación para los empleados	Departamento de Talento Humano	JULIO-2015	DICIEMBRE-2015
Implementar notificaciones de deudas quincenal	Departamento Comercial	JULIO-2015	DICIEMBRE-2015
Hacer un inventario de las herramientas de trabajo para contar con lo necesario	Departamento Administración	JULIO-2015	SEPTIEMBRE-2015

**Elaborado por: Los autores**

## 5.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro 5.11 Cuadro De Mando Integral

PERSPECTIVA	Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Umbral	Plan de Acción	Responsable
FINANCIERA	Incrementar el nivel de recuperación de cartera mediante políticas de cobro	Monitorizar el porcentaje de cobro de la cartera vencida	RECAUDACION DE LA FACTURAS EMITIDAS	\$ DE FACTURAS COBRADAS \$ FACTURAS EMITIDAS	PORCENTAJE	MENSUAL	MAYOR A 80%	5%	Emitir por los principales medios de comunicación del Cantón Daule información sobre convenios de pago	Departamento de sistemas y gerencia
			RECUPERACION DE CARTERA	=1-(CICLONES ACTUAL / CICLONES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL	IGUAL O MAYOR AL 15%	2%	Implementar modificaciones de notificaciones de deudas quincenal	Departamento Comercial
			CONVENIOS DE PAGO	(CONVENIOS MES ACTUAL - CONVENIOS MES ANTERIOR) / (CONVENIOS MES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL	IGUAL O MAYOR AL 15%	3%		
CLIENTE	Brindar atención pronta y resolución de todas las quejas enviadas por los clientes para brindarles un mejor servicio	Reducir el número de quejas	NUMERO DE QUEJAS	(QUEJAS MES ACTUAL - QUEJAS MES ANTERIOR) / (QUEJAS MES ANTERIOR)	PORCENTAJE	MENSUAL	MEJOR AL 10%	4%		
			TIEMPO DE RESOLUCION DE QUEJAS	TIEMPO PROMEDIO EN SOLUCION DE QUEJAS	MONTOS	TRIMESTRAL	Máximo 24 horas	15 horas	Realizar encuestas de atención al cliente	Departamento comercial
			QUEJAS RESUELTAS	QUEJAS SOLUCIONADAS / TOTAL DE QUEJAS RECEPTADAS	PORCENTAJE	MENSUAL	MAYOR O IGUAL AL 90%	100%		
			PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS	TIEMPO EN PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS	DIAS	MENSUAL	NO INCURRIR EN MULTAS	-		
DE PROCESOS INTERNOS	Optimizar los trámites que se realizan en la oficina mediante la implementación de un manual de procesos.	Evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a lo establecido en el manual de procesos	INSTALACION DE GUIAS NUEVAS	(GUIAS INSTALADAS SOLICITUD DE GUIAS)	PORCENTAJE	MENSUAL	MAYOR AL 90%	2%	Hacer un inventario de las herramientas de trabajo para comenzar con lo necesario	Departamento de Administración
			Evaluación DE DESEMPEÑO	(TRABAJO REALIZADO / CARGA DE TRABAJO ENCOMENDADO)	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	MAYOR AL 60%	5%		
			CAPACITACIONES A EMPLEADOS	(# DE CAPACITACIONES / CAPACITACIONES PLANIFICADAS)	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	MAYOR AL 95%	5%		
APRENDIZAJE E INNOVACION	Obtener personal altamente calificado, motivado	Realizar evaluaciones sobre actualizaciones constantes de acuerdo a el puesto de cada empleado	ROTACION DEL PERSONAL	(ADMISIONES-DESVINCULACIONES) / 2 PROMEDIO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	ANUAL	MEJOR AL 5%	2%	Elaboración de un cronograma de capacitación para los empleados	Departamento de Talento Humano
			Mejorar el ambiente laboral	CLIMA LABORAL	(TRABAJADORES SATISFECHOS EN EL TRABAJO / TOTAL DE EMPLEADOS)	PORCENTAJE	ANUAL	Mejor al 75%	5%	

Elaborado por: Los autores

## **CAPÍTULO 6 RIESGO**

### **6.1 CONCEPTO DE RIESGO**

El riesgo es la incertidumbre de ocurrencia de algo negativo, actualmente en todas las empresas se ven amenazadas por factores endógenos y exógenos, los cuales van a ser puesto en consideración a continuación.

### **6.2 CONCEPTO DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO**

La probabilidad de ocurrencia de un evento en ciertos casos se torna impredecible, para hacer la estimación del mismo tienen que encontrarse varios factores la magnitud del daño posible y la probabilidad de ocurrencia del mismo.

### **6.3 CONCEPTO DE IMPACTO**

Luego de identificar la probabilidad de ocurrencia de estos eventos se debe de analizar la probabilidad del impacto y todas las repercusiones del mismo, ya que dependiendo de esto pueden existir colapsos de producción que proporcionan daños graves de lo mismo.

### **6.4 IDENTIFICACION DE RIESGOS EN EMAPA-EP**

Los principales riesgos encontrados en EMAPA EP fueron identificados y son mencionados a continuación:

- (R1) El riesgo de no tener un plan de contingencia al existir un colapso en la planta de agua potable, debido a que no existen bombas de succión de agua de reemplazo a la única existente en estos momentos, abastece toda la planta
- (R2) El riesgo de no comunicar las metas establecidas en el presente documento y no socializar con los empleados los objetivos y metas estratégicos creando más confusión en ellos.
- (R3) El riesgo de no planificar mantenimiento continuo a las redes de agua potable y se creen fugas que dejen sin agua a varios sectores del cantón.
- (R4) El riesgo de depender del talento humano ya que no existen muchas personas dentro de los departamentos que puedan suplir las tareas que realizan los niveles jerárquicos superiores.
- (R5) El riesgo de no presupuestar obras de inversión para la construcción de reservorios de agua, sistemas de alcantarillado, redes de distribución de agua en recintos aledaños.

## 6.5 MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro 6.12 Matriz De Riesgos

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTROFICO (5)
FRECUENTE	ENTRE 81% Y 100 % VALE 5	M (5)	M (10) R2	A(15)	A(20)	A(25)
PROBABLE	ENTRE 61% Y 80 % VALE 4	B (4)	M(8)	M (12) R3	A (16) R1	A (20)
OCASIONAL	ENTRE 41% Y 60 % VALE 3	B(3)	B(6) R5	M (9) R4	M (12)	A (15)
IMPROBABLE	ENTRE 21% Y 40 % VALE 2	B(2)	B(4)	B(2)	M (8)	M (10)

Elaborado por: Los autores

## 6.6 PLANES DE ACCIÓN

Cuadro 6.13 Planes De Acción

No.	RIESGO	RESULTADO	PLAN DE ACCION
1	RIESGO OPERATIVO	A 15	PREPARAR PLANES DE ADQUISICIONES PARA ADQUIRIR MAQUINARIA DE REEMPLAZO PARA NO DEPENDER DE UNA SOLA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO
2	RIESGO DE CONTROL	M 10	PREPARAR REUNIONES SEMANALES DE LOS AVANCES DE EL CUMPLIMWNTO DE METAS Y MEDIR EL RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS
3	RIESGO ESTRATEGICO	M 12	PLANIFICAR MANTENIMIENTOS CONTINUOS DE EL SISTEMA DE REDES DE MANERA MENSUAL PARA EVITAR DAÑOS EN LAS MISMAS Y NO EXISTA LA NECESIDAD DE PRIVAR DE EL LIQUIDO VITAL A LA POBLACION DE DAULE
4	RIESGO LABORAL	M 9	Planificar cronogramas de capacitaciones para los empleados de la misma y que estos responda ante cualquier situación
5	RIESGO FINANCIERO	B 6	considerar las peticiones de la comunidad con respecto a obras solicitadas y a su vez pensar en sistemas de prevención a cualquier catástrofe para que no exista falta del líquido vital en la comunidad

Elaborado por: Los autores

## **CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Al implementar este sistema dentro de la empresa EMAPA-EP permite alinear de una manera correcta la misión visión y a su vez se establecen estrategias que pueden ser cumplidas mediante objetivos estratégicos enfocados bajo las cuatro perspectivas del BSC. Y mediante el cuadro de mando integral mismo permite identificar falencias, negligencias, priorizar acciones evaluar situaciones y a su vez emprender planes de acciones para realizar las respectivas correcciones necesarias según sea el caso.

Se realizó encuestas a los clientes de la empresa para obtener un correcto estudio de la percepción del servicio que tienen los clientes sobre la empresa, obteniendo como resultados que los clientes no se encuentran satisfechos con algunos servicios ofrecidos por la empresa tales como la atención que reciben de las quejas presentadas, tiempo en la resolución de problemas.

También se evidencio que a los empleados hace falta mantenerlos alineados hacia los planes de la empresa y a su vez socializar entre ellos las metas de cada departamento y mantenerlos en constante capacitación para que se sientan valorados por quien dirige la empresa y quien supervisa su trabajo aumentando la productividad de los mismos y la eficiencia en las funciones que se le han encomendado.

Mediante la elaboración de un diagnostico FODA se llega a la conclusión que la empresa no cuenta con un manual de procesos por lo cual en el presente trabajo se ha sugerido a la empresa implementar un manual de procesos con perfiles del cual está adjunto al presente trabajo.

Mediante el estudio de un diagrama de Ishikawa se identificaron los principales motivos por los cuales la empresa no logra cumplir con los objetivos que se han trazado en el plan estratégico por lo cual en el presente trabajo se sugiere cambiar ciertos parámetros para corregir este problema.

Mediante el estudio interno de la empresa se llega a la conclusión que la empresa no cuenta con un sistema de medición de metas enfocado a la realización del plan estratégico de la misma por lo cual en el presente trabajo se proponen metas con un sistema de medición de cumplimiento de las mismas con el fin de poder cumplir el plan estratégico, además se propusieron planes de acción para disminuir los riesgos operativos, de control y financieros para realizar de una manera correcta el plan estratégico de la misma.

En el área financiera debido al problema de cartera vencida, se plantearon indicadores para monitorear el cobro de la misma, de una manera mensual, medible a través de la facturación con lo recaudado y se planteó realizar políticas de convenios de pago, y socializar los mismos mediante boletines de prensa, en cuanto a la atención para reducir el número de quejas, se medirán el incremento de las mismas respecto al mes anterior y si incrementan se realizaran las correcciones necesarias dentro del área pertinente.

Conforme al manual de procesos se crearan perfiles de puestos y realizaran evaluaciones para ver si las personas están de acuerdo al perfil requerido para este puesto. Imprimiendo un cronograma de capacitaciones, conforme a una planificación al inicio del año y así medir el avance total de las mismas al final de año.

Se propusieron planes de acción para disminuir los riesgos operativos, de control y financieros para realizar de una manera correcta el plan estratégico de la misma.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación del cuadro de mando integral planteado en el presente trabajo de graduación y monitorear constantemente la evaluación de los resultados y al mismo tiempo tomar acciones necesarias para que se cumplan las metas que se planteen en la organización.

Al cumplir con este sistema se disminuirán los tiempos de espera del cliente en las soluciones de controversias haciendo que estos incrementen su satisfacción hacia el servicio que perciben por parte de la empresa.

Se recomienda evaluar las estrategias propuestas y ponerlas en práctica además de adoptar los planes de prevención propuestos en el capítulo seis del presente trabajo.

Se recomienda aumentar la satisfacción de los clientes a los cuales se les debería dar una buena atención de las quejas presentadas en la entidad.

Se recomienda que además de implementar el manual de procesos adjunto en el presente trabajo el cual fue realizado en base a una empresa de agua potable de la provincia de Manabí, se realice constantemente una evaluación del impacto que genera que los empleados tenga claro cuáles son las funciones que tienen en la empresa en relación a cómo se encuentra la empresa el día de hoy.

Seguir con la periodicidad del caso el cumplimiento de los indicadores necesarios para la medición de cumplimiento de metas y evaluar el desempeño de estos empleados con respecto al cumplimiento de metas establecidas en el nuevo sistema de planeación estratégica.

## REFERENCIAS

Apuntes del “Curso de Dirección Estratégica y Productividad”, Prof. Víctor Hugo Gonzales. PhD-ESPOL Campus Guayaquil. 2014.

CUESTA, *La Toma De Decisiones Consensuales: Instrumentos Y Experiencias En Gestion Organizacional*, 2014

EMAPA-EP, *Plan Operativo Anual*, 2014,n.d, recuperado de [http:// www.emapadaule.gob.ec](http://www.emapadaule.gob.ec)

ICB-SOFTWARE & CONSULTING (2012) *Balanced Scorecard or How to Turn Your Corporate Strategy into Action in 6 Steps*

Kaplan y Norton, 1998, pa14

LIKER J. (2006), *Las Claves del Éxito de Toyota*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Cuatrecasas, *Metodologías para la implementación del lean management en una empresa industrial independiente y de tamaño mediano*,n.d., recuperado de:  
<http://www.institutolean.org>

Plaza, J. (2002). *Evaluación del servicio al cliente basado en la filosofía de la calidad de las 5's de Seguros La Seguridad C.A.* Caso: oficina comercial Barquisimeto. Universidad Fermín Toro.

Ponce Talancón, H. (2006, septiembre). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía*, n.d., recuperado de  
:<http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip>

PhD. Hernandez, VizánIldoipe; *Lean manufacturing Conceptos, técnicas e implantación*; Fundación escuela de Organización Industrial (EOI), 2013,n.d., Recuperado de:<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-concepto-tecnicas-e-implantacion>

Robert S. Kaplan (2010) - *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

Toledano., Mañes , Garcia J. S.(2009); *Las claves del éxito de Toyota. Lean más que un conjunto de herramientas técnicas, Cuaderno de Gestión Vol.9 No.2*; 2009.

T.M. Valenzuela, *Diagrama de Ishikawa*, laboratorio clínico UNAB, n.d, recuperado de <http://www.acreditacionensalud.cl/media/users/14/748893/files/222147/Ishikawa.pdf>

Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco, *Planeación estratégica y transferencia de conocimiento: un modelo integrador para las instituciones privadas de tabasco, México*.



## ANEXOS

- ENCUESTA A CLIENTES DE EMAPA-EP

Saludos, estamos realizando un estudio para mejorar la atención a los clientes por parte de la empresa EMAPA-EP.

Por favor responda según su criterio con:

1. Malo.
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente
6. No Aplica

I. ¿Al comunicarse con la empresa por vía telefónica tuvo una respuesta rápida?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

II. ¿Al comunicarse con la empresa por vía telefónica como considera la atención brindada?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

III. ¿Cuándo se contactó por vía telefónica fueron despejadas todas sus dudas?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

**Cuándo Ud. Se acerca a las instalaciones de EMAPA-EP:**

IV. ¿El personal que le atendió fue amigable y eficiente?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

V. ¿El tiempo que duro su visita fue el que esperaba?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

VI. ¿Durante su estadía en EMAPA-EP se sintió cómodo y bien atendido?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

VII. ¿Pudo realizar el trámite al que se acercó a realizar?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

VIII. ¿Todas sus dudas fueron despejadas?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

**Cuándo realizo algún trámite o queja en EMAPA-EP:**

IX. ¿Se sintió atendida por profesionales?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

X. ¿Se sintió seguro que le darían solución a su trámite o queja por parte del personal de EMAPA-EP?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

XI. ¿En el caso de haber presentado una queja anteriormente, está fue atendida de manera correcta por el personal de EMAPA-EP?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

XII. En general, ¿Cómo considera la atención prestada por el personal de EMAPA-EP?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ No aplica\_\_

- ENCUESTA A EMPLEADOS DE EMAPA-EP

Obj1. realizar un análisis de la percepción del servicio que tienen los clientes internos y externos acerca de EMAPA-EP

I. ¿Existe respuesta ante algún inconveniente que realice?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

II. ¿Se siente cómodo en el lugar de trabajo que labora?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

III. ¿El lugar en el que labora esta acondicionado para poder desempeñar sus funciones?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

IV. ¿Cuándo reporta alguna falla en algún proceso que realiza ¿existe ayuda oportuna?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

V. ¿Siente que la empresa lo ha capacitado de manera oportuna para realizar sus funciones?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

VI. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA TIENE UN CORRECTO FUNCIONAMIENTO?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

Objetivo dos

Diseñar un manual de procesos de Empa-Ep

VII. ¿Tiene claro cómo realizar sus tareas?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

VIII. ¿Ha ocurrido alguna falla en su trabajo debido a la falta de conocimiento de cómo hacerlo?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

IX. ¿Existe algún parámetro para realizar sus tareas?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

X. ¿Cree que las obligaciones que tiene son acordes al puesto que ocupa actualmente?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XI. ¿Cree que las actividades que realiza contribuyen a la realización del Plan Operativo Anual?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

Obj. 3 reformular el plan estratégico

XII. ¿Ud. conoce como aporta su departamento al plan operativo anual?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XIII. ¿Tiene claras las estrategias que utiliza la empresa para cumplir con el plan operativo anual?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XIV. ¿Su departamento cumple con todas las tareas que se le asignan durante el año?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XV. ¿Cree Ud. que cada año se logra cumplir con el plan operativo anual por la empresa?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

Obj 4 indicadores

XVI. ¿La empresa atiende todas las quejas que presentan los clientes?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XVII. ¿En el departamento que labora ha tenido alguna falla en el tiempo que lleva laborando?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XVIII. ¿Se realizan pruebas de desempeño para ingresar como nuevo trabajador?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XIX. ¿Ud cuando falta al trabajo hace saber a su jefe inmediato con anticipación?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XX. ¿Ud. Ha llegado atrasado a su lugar de trabajo al menos una vez a la semana?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

XXI. ¿Ha recibido capacitaciones constantes desde que ingreso a trabajar?

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

## MANUAL DE PROCESOS

### LA EMPRESA

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Daule, se encuentra constituida, como persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y técnica, con patrimonio propio y domicilio en el cantón Daule, provincia del Guayas, siendo su plazo de duración de carácter indefinida.

El presente documento regulará la constitución, organización básica y funcionamiento de los órganos de dirección y de gestión de la empresa, establecerá los alcances de la autonomía legal, competencias, funciones y responsabilidades de la EMAPA-EP requeridas para cumplir con sus objetivos,

La EMAPA-EP se regirá por los siguientes principios;

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados preservados el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales e integren los costos de producción;
- y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

## **MISION**

La EMAPA-EP, tiene como misión dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de las normativas sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo al buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles.

## **VISION**

La EMAPA-EP, para el 2017, será una empresa eficiente que dote en un 80% del servicio de agua potable y alcantarillado con calidad, continuidad, compromiso social y ambiental a los habitantes del Cantón Daule mediante recursos humanos, económicos y técnicos disponibles, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **EQUIDAD**

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

### **HONESTIDAD**

La EMAPA-EP encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

### **RESPETO**

La EMAPA- EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

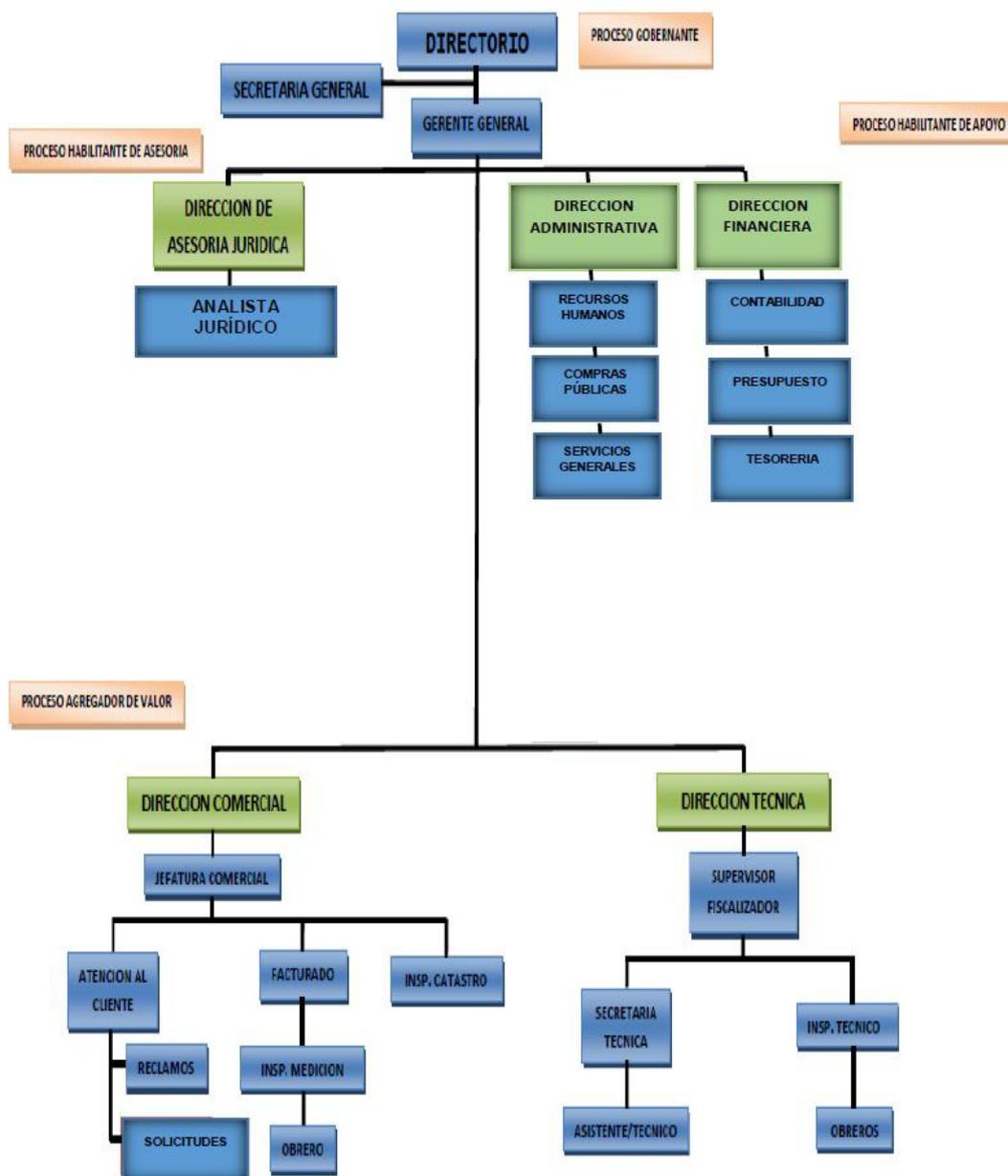
### **RESPONSABILIDAD**

La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía de la ciudad de Daule, considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

### **TRANSPARENCIA**

La EMAPA- EP actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

## ORGANIGRAMA



## **EL DIRECTORIO**

### **INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO**

El directorio de la empresa estará conformado por los siguientes miembros:

- a) El Alcalde de el cantón Daule o a quien delegue, quien será el presidente;
- b) Dos miembros de los concejales o los suplentes respectivos, que serán nombrados por el consejo municipal.
- c) Una persona delegada de los profesionales del cantón.
- d) Una persona delegada de la ciudadanía, (se escogerá de entre los clientes y usuarias del Servicio).
- e) El gerente de la empresa actuara como secretario, con voz pero sin voto.

### **FUNCIONES**

- a) Establecer las normativa y regla de la empresa así como sus metas, en concordancia con todas las políticas establecidas dentro del ámbito nacionales regionales, provinciales o locales promulgadas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- b) Aprobar las proformas anuales y plurianuales para la inversión y reinversión de los fondos de EMAPA-EP de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo.
- c) Aprobar las normas aplicables a los planes estratégico de la empresa, los objetivos de gestión, el presupuesto anual, la estructura orgánica y la responsabilidad social corporativa;
- d) Aprobar la proforma del presupuesto general de la Empresa para el ejercicio fiscal y evaluar su ejecución.
- e) Aprobar el proyecto de Plan Estratégico de la Empresa, elaborado y presentado por el departamento de Planificación, y evaluar su ejecución;
- f) Aprobar y modificar la estructura del Orgánico Funcional de la Empresa sobre lo propuesto en el proyecto presentado por el Gerente General.
- g) Aprobar y modificar el Reglamento existente de Funcionamiento del Directorio.
- h) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos y

empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Empresas Publicas con sujeción a las disposiciones de la Ley y a la Normativa interna de la Empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa

- i) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la ley y normativa aplicable desde el valor que establezca el directorio,
- j) Conocer y resolver sobre los informes anuales de el o la Gerente General, auditores internos o externos, así como también de los Estados Financieros de la EMAPA-EP cortados al 31 de diciembre de cada año;
- k) Resolver y aprobar la fusión, escisión, o liquidación de la EMAPA-EP;
- l) Designar a la o al Gerente General, de entre una terna propuesta por la presidenta o presidente de los miembros del directorio, y sustituirlo;
- m) Disponer la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos ;
- n) Disponer el ejercicio de acciones legales pertinentes según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa; y,
- o) Las demás que le asigne la Ley correspondiente, su reglamento General y la reglamentación interna de la EMAPA-EP
- p) Revisar oportunamente las tarifas de los servicios de agua potable y alcantarillado, en base a estudios técnicos, financieros y de costos reales.
- q) Modificar los pliego tarifarios existentes del cobro de las tarifas de agua potable y alcantarillado.
- r) Nombrar a los Directores de Áreas como Director Financiero, Director Administrativo, Director de Comercialización, Director Técnico, Director Jurídico, Secretaria General.

Además de las atribuciones anotadas, el directorio deberá:

1. Conocer los proyectos de reforma a la ordenanza de la EMAPA-EP, previo a la resolución del Concejo Municipal;
2. Presentar al Concejo Municipal el informe semestral y anual con los resultados de la gestión de la EMAPA-EP
3. Conceder licencia al Gerente o declararle en comisión de servicios, por un periodo máximo de sesenta días.

**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

## **FUNCIONES**

- a) Cumplir y hacer cumplir en lo referente a el marco regulatorio aplicable a la EMAPA-EP
- b) Convocar y presidir (o en su defecto delegar) las sesiones del Directorio y suscribir las actas conjuntamente con el Secretario (o su delegado);
- c) Informar periódicamente al Concejo Municipal y ciudadanos sobre los asuntos de importancia de la EMAPA-EP
- d) Proponer, negociar y suscribir los convenios de gestión con el Gerente en representación de los miembros del Directorio;
- e) Conceder licencia a él o la Gerente General o en su defecto declararle en comisión de servicios, por un plazo máximo de 30 días continuos y un máximo de 60 días no continuos durante un año
- f) Proponer para la aprobación de los miembros del Directorio, 3 (tres) ofertas de compañías privadas de auditoría, estas deberán estar calificadas por la Contraloría General del Estado, para la realización de la auditoría externa dentro de la empresa. En los casos de auditorías externas que son requeridas por entidades financieras internacionales se aplicarán las disposiciones previstas en los convenios de financiamiento; y
- g) Otras atribuciones que sean delegadas expresamente por el Directorio.

## **SESIONES**

Las sesiones del Directorio de la EMAPA-EP son ordinarias y extraordinarias. Las primeras serán cada veinte días y las segundas cuando las convoque el Presidente por propia iniciativa y cuando existiere la petición del Gerente General; o a solicitud de más de la mitad de los miembros del directorio, por lo menos con veinte y cuatro horas de anticipación, exponiendo los motivos claros de la convocatoria.

Para que la sesión del Directorio este considerara legalmente, el quórum deben estar presentes, por lo menos la mayoría (3) de sus miembros. En las resoluciones para su aprobación se tomarán por mayoría absoluta de votos de los miembros del Directorio, los votos que fueren en blanco se suman a la mayoría, está prohibido retirarse de la sesión una vez dispuesta e iniciada la votación.

Los miembros del Directorio tendrán derecho a una dieta por cada sesión ordinaria y extraordinaria a la que estén presentes. La dieta se cancelará según la normativa legal correspondiente.

El Presidente del Directorio ejercerá su derecho al voto en todas las resoluciones del directorio, y tendrá voto dirimente cuando las resoluciones reflejen un empate

## **GERENCIA GENERAL**

### **FUNCIONES GENERALES**

1. Ejercer y cumplir con la representación legal, judicial y extrajudicial de la EMAPA-EP;
2. Cumplir y hacer cumplir acerca de todas las leyes, reglamento y demás leyes aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por las sesiones de directorio

3. Suscribir y pactar las alianzas estratégicas que fueran aprobadas por los miembros del directorio
4. Administrar la empresa, y a su vez velar por la eficiencia empresarial e informar el estado de la empresa a los miembros del directorio trimestralmente o cuando este lo solicite, sobre los avances, cumplimientos y resultados de la gestión, así como la aplicación de las políticas de los resultados y avances de los planes, proyectos, presupuestos y estrategias, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar a los miembros del Directorio acerca de las memorias anuales de la empresa y sobre los estados financieros al cierre fiscal;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio los Planes Generales de Negocios, así como también los planes de Expansión e inversión y sobre el Presupuesto General de la Empresa;
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) como lo indica la LOSNCP En los plazos y formas previstos en la misma;
8. Aprobar las propuestas de modificación de los reglamentos internos que requiera la empresa, o en su defecto modificarlos.
9. Dar inicio, dar continuidad, dimitir y transigir en los procesos judiciales y/o en los procedimientos alternativos solución de conflictos internos o externos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por los miembros del Directorio. El gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos previo a dar inicio un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Nombrar al Gerente General Subrogante cuando fuere el caso;
11. Resolver y aprobar sobre la creación de agencias y unidades de negocios;
12. Nombrar y remover a quienes figuren como administradores de la agencias y las unidades de negocios, de conformidad con las leyes aplicables;
13. Designar, contratar y a su vez sustituir al talento humano dentro de la empresa, respetando las leyes aplicables;
14. Conceder poderes especiales para dar cumplimiento de las atribuciones para los administradores de las agencias o las unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de las reglamentaciones internas;
15. Adoptar e implementar acerca de las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o prestación de servicios para atender todas las necesidades de los clientes en general y del mercado, para la cual podrá establecer todas las condiciones comerciales específicas y así también las estratégicas de negocios competitivas;
16. Poner en practica la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
17. Cumplir con las tareas del secretario del Directorio; y,
18. Las demás que le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la Empresa.

Además tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Aprobar los traspasos, incrementos y reducciones de los créditos en el presupuesto general de la EMAPA-EP y así también las respectivas reformas presupuestarias según lo establecido en la Ley, y a su vez en concordancia con la normativa presupuestaria que para el mismo fin expida el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado,

- b) Informar trimestralmente al Directorio o cuando sea solicitado de la gestión de la empresa en función de los indicadores de gestión de los planes operativos aprobados al inicio de cada año fiscal;
- c) Supervisar y evaluar sobre los resultados de los planes de inversiones, así como también de los programas sobre la ejecución de obras y los también de los convenios de fortalecimiento institucional que sean suscritos por la empresa con entidades públicas y privadas en el marco de los programas de financiamiento nacional e internacional;
- d) Suscribir contratos en nombre de la EMAPA-EP, con previa autorización de los miembros del Directorio;
- e) Presentar a los miembros del Directorio la proforma de presupuesto anual de la empresa, y a su vez solicitar las reformas y transferencias de más trascendencia;
- f) Realizar los proyectos de reglamentos internos y generales de la empresa y a su vez someterla a evaluación y aprobación del Directorio;
- g) Aprobar la cancelación de horas extras y suplementarias de trabajo de todos los empleados y obreros de la empresa, siempre y cuando en los casos que estas horas extras se originen por situaciones de emergencia y/o establecidas con la finalidad de brindar un mejor servicio.

#### **SECRETARIA DE GERENCIA**

- a) Llevar el control de la agenda de gerencia.
- b) Organizar las reuniones con delegaciones
- c) Asistir al gerente general dentro de los diferentes actos o reuniones.
- d) Preparar los informes al Gerente General sobre las diferentes reuniones y acerca de los datos de prensa.
- e) Organizar y dirigir de todas las acciones, actividades y trabajos que estén en el ámbito de la Secretaria General.
- f) Coordinar todas las acciones inherentes a la Gerencia.
- g) Realizar control y supervisión que le asigne el Gerente.
- h) Coordinar acerca de las actividades de la Gerencia.

#### **DIRECCION ADMINISTRATIVA**

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Diseñar , coordinar y dirigir sobre los sistemas y los que fueren considerados procedimientos administrativos
- Aprobar sobre los movimientos relacionados con el área administrativa.
- Participar y dirigir acerca de la elaboración del anteproyecto del presupuesto de la unidad
- Organizar y presentar anualmente o cuando lo solicite la gerencia general, sobre los objetivos y los planes de acción que son correspondientes al área administrativa y así también de gestión del talento humano.
- Establecer y formular sobre los índices de gestión necesarios para el control, seguimiento y evaluación de los resultados del área
- Participar y dirigir en la elaboración del presupuesto anual de la empresa
- Elaborar los manuales de políticas, así como también normas de gestión y procedimientos administrativos de la dependencia
- Realizar el control y seguimiento de los diferentes tramites, en cuanto a cuando se realizara una solicitud ya sea de equipos y materiales
- Dirigir y supervisar el área donde sea el desarrollo del talento humano
- Aprobar y revisar las facturas, las órdenes de pago, las órdenes de compra y otros.
- Revisar y controlar todos los inventarios de los bienes de la Institución
- Velar por la correcta custodia y preservación de toda la documentación pertinente, relacionada con la unidad.
- Representar a la EMAPA-EP en el área de su competencia
- Rendir informes a la Gerencia General, sobre las gestiones administrativas y a su vez de la gestión del talento humano de la EMAPA-EP
- Supervisar los procesos de adquisición y cuando se necesite la provisión de bienes y servicios.
- Guardar contacto permanente con los que figuren como proveedores y velar por el cumplimiento todos los procedimientos administrativos exigidos por la EMAPA-EP
- Evaluar y resolver constantemente sobre el personal a su cargo
- Asistir y dirigir cuando hubieren reuniones de la unidad
- Dirigir, supervisar y distribuir sobre las actividades del personal a su cargo.

- Realizar informes, circulares, actas, correspondencia, y demás comunicaciones de la unidad
- Cumplir sobre las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la EMAPA-EP.
- Mantener y velar por el orden del equipo y sitio de trabajo, y a su vez reportar cualquier anomalía.
- Redactar informes de forma periódica de las actividades realizadas
- Las demás funciones asignadas por el Gerente General.

## **RECURSOS HUMANOS FUNCIONES GENERALES**

- a) Coordinar, organizar, formular y controlar el buen curso del Departamento.
- b) Dirigir sobre el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con todo el equipo a su cargo; y, a su vez controlar y evaluar la ejecución del mismo para seguir el procedimiento de la toma de decisiones oportunas;
- c) Redactar informes trimestrales de actividades y los que fueren solicitados por el Director Administrativo; y,
- d) Cumplir con las actividades que fueren encomendadas por el Director Administrativo y las establecidas por el Gerente.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Supervisar, dirigir y controlar, las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
2. Velar para que las políticas establecidas se cumplan para cuando exista una nueva contratación del personal de acuerdo a las leyes vigentes.
3. Supervisar sobre la organización de los concursos de méritos y oposición para ingreso a la EMAPA-EP de los casos que aplique de acuerdo a las leyes vigentes.
4. Entrevistar al talento humano por los motivos de ingreso, ajuste, revisión periódica y/o salida.
5. Brindar orientación y a su vez aconsejar al personal de la EMAPA-EP.
6. Encargado final por la contratación, ajustes de las remuneraciones, así como también del traslado y remoción del personal de la Institución.
7. Dirigir los controles de personal, esto incluye la integridad de los expedientes, conocer sobre los índices de rotación, seguridad, movilidad y los que fueren aplicables.
8. Realizar auditoría periódicas y monitorear al personal de la EMAPA-EP.
9. Dirigir y supervisar el proceso y pago sobre las nóminas del personal y las respectivas aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y leyes vigentes.
10. Controlar y monitorear sobre la puntualidad, y cuando hubiere ausentismo y las faltas del personal.
11. Evaluar sobre las aplicaciones de las políticas dentro de la institución en general.

12. Dirigir y dirigir programas de capacitación anuales para el personal de la EMAPA-EP.
13. Redactar Informes mensual de actividades, o cuando fueren solicitados.
14. Dirigir y hacer cumplir para que se efectúen las evaluaciones periódicas para todo el personal de la Instrucción que dictamine la legislación vigente.
15. Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la EMAPA-EP.
16. Dirigir y Formular sistemas de mejoramiento que contribuyan a crear un ambiente laboral y de salud óptimo para los colaboradores de la Institución.
17. Determinar las necesidades de la EMAPA-EP en respecto a lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
18. Formar parte en reuniones o comités, para poder atender los planteamientos de los trabajadores y a su vez resolver los conflictos que pudieren existir dentro del personal y la Institución.
19. Realizar y ejecutar las proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de realizar una toma de decisiones en los incrementos de remuneraciones tanto para el personal a nombramiento como para los que estén sujeto al Contrato; en coordinación con todo el personal de Nómina

#### **ANALISIS DE NÓMINA**

- a) Emplear las leyes, las leyes, los instructivos y los manuales de Procedimientos, en que basa la gestión el o la responsable de la Nómina;
- b) Formar parte en los procesos de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas y reglamentos internos correspondientes a el área de responsabilidad;
- c) Realizar los seguimientos al cumplimiento de leyes, los reglamentos, y las demás disposiciones en las actividades ejecutadas;
- d) Elaborar la nómina y elaborar los roles de pago mensual del personal, roles de pago del Décimo Tercer Sueldo y Décimo Cuarto Sueldo.
- e) Disponer la provisión de información sobre ingresos y los descuentos que se pudieran aplicar al cálculo de las remuneraciones;
- f) Mantener al día el distributivo de personal de la Empresa;
- g) Diseñar los cuadros estadísticos por todos los conceptos de remuneraciones;
- h) Ejecutar todos los procesos de la liquidación de horas suplementarias y las extraordinarias y a su vez los descuentos por los fallos judiciales y demás beneficios;
- i) Establecer los programas de concesión de anticipos de conformidad con los reglamentos e instructivos vigentes;
- j) La emisión de certificados que fueren solicitados por los empleados y trabajadores;
- k) Tener actualizados todos los respaldos que se pudieran generar por los procesos de nómina;
- l) Cumplir con las actividades que fueran asignadas por el Jefe Inmediato.

### **CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN**

- a) Velar por el cumplimiento de las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa la gestión del Departamento.
- b) Formar parte en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así seguir el control, y a su vez en la elaboración de todas las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- c) Velar el seguimiento para el cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad;
- d) Detectar sobre las necesidades del personal para recibir la capacitación;
- e) Ejecutar y supervisar sobre los planes y todos los programas anuales y las actividades de capacitación;
- g) Desarrollar actividades que colaboren a realizar un incremento en las capacidades y las destrezas de todo el recurso humano;
- h) Preparar sobre todos los datos que tienen que ser procesados, inherentes a las gestiones de Capacitación
- i) Realizar cronogramas para la programación de vacaciones de los empleados y obreros de la empresa
- j) Participar con el jefe inmediato y hacer cumplir las evaluaciones periódicas y seguimiento del desempeño del personal de la empresa
- k) Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Talento Humano.

### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN**

- a) Aplicar y hacer cumplir las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, para que estén de acorde a la gestión de la Jefatura Recursos Humano
- b) Formar parte en los proceso de planificación ya sean a corto mediano y largo plazos, así como en los de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a el área de responsabilidad;
- c) Dirigir y supervisar el desarrollo y mantenimiento de todos los subsistemas de ingreso de personal a la Empresa EMAPA-EP y su contratación;
- d) Elaborar los perfiles psicológicos de los posibles candidatos, en base a las tareas requeridas en coordinación con Dirección Administrativa;
- e) Administrar sobre el subsistema de contratos de personal de la Empresa y a su vez elaborar todos los proyectos de contratos en sus diferentes modalidades todo esto en coordinación con Asesoría Jurídica;
- f) Analizar y efectuar todo el trámite reglamentario sobre los cambios y traslados administrativos de personal de la EMAPA-EP, de acuerdo con la normatividad vigente;
- g) Establecer todos los requisitos mínimos, y a su vez las funciones, ponderación de factores de selección para la correcta elaboración de la convocatoria;

- h) Ejecutar sobre los procesos de selección internos y externos del personal;
- i) Elaborar informes quienes figuren como los elegibles, bajo la supervisión de el correspondiente Jefe de Área;
- j) Mantener al día un banco de datos de los aspirantes para posibles candidatos;
- k) Coordinar y dirigir el sistema de inducción del nuevo personal de la Empresa y a su vez realizar el seguimiento para evaluar el grado de adaptación laboral así también del nivel de productividad de la persona seleccionada y/o contratada;
- l) La correcta evaluación del desempeño debe estar acorde a todas las políticas, metodología y etapas de aplicación que sean determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- m) Evaluar en coordinación con el jefe de área el desempeño todos los servidores que prestan servicios en la empresa.
- n) Redactar informes estadísticos de todos los procesos selectivos e ingresos;
- p) Reunir todos los datos que tienen que ser procesados, que tengan relación a la gestión del proceso la selección y Contratación.
- q) Mantener un seguimiento y control de los contratos para elaborar un cronograma de notificaciones de término de los mismos; y,
- r) Elaborar y redactar todas las normas, técnicas, métodos y procedimientos que son sistemáticamente orientadas a que sean evaluadas mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de las funciones con los fines de la EMAPA-EP, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar todos los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.
- s) Todos los resultados de la evaluación a las labores serán notificados al Jefe inmediato y al Gerente,

## **COMPRAS PÚBLICAS**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Coordinar, organizar, agendar y controlar el buen funcionamiento de la unidad y de los miembros que lo conforman;
- b) Diseñar el plan anual de las actividades de la unidad de Adquisiciones, en coordinación con las unidades relacionadas a las mismas funciones, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la correcta elección de las decisiones oportunas;
- c) Presentar informes constantes de actividades y cuando los solicitare el Director Administrativo; y,
- d) Cumplir con todas las demás actividades que fueran encomendadas por el Director Administrativo y el Gerente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

1. Tener Conocimiento para aplicar las leyes, reglamentos, los instructivos y así como los manuales de los procedimientos, que tengan que ver con la gestión de la unidad de Compras Públicas;
2. Reunir la información acerca del plan anual de contratación y supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del mismo, en concordancia con las demás unidades;

3. Administrar los procesos de adquisiciones de acuerdo a los procedimientos comunes que están contemplados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Pública y así como también en su Reglamento General, de acuerdo con las leyes y normatividad vigentes;
4. Dirigir y coordinar los procesos de compra a proveedores locales;
5. Dirigir y/o supervisar con las distintas áreas de la empresa las actividades de: abastecimiento, stock mínimos de bodega, para realizar adquisiciones, así como también con instituciones proveedoras de los servicios;
6. Evaluar de los resultados obtenidos en las diferentes actividades que fueran desarrolladas por el área de adquisiciones, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico propuesto para el año en curso;
7. Preparar los informes e índices a ser procesados y generar reportes, inherentes a la unidad de Adquisiciones, y que contribuyen la Información Gerencial, y; Demás tareas asignadas por el Jefe Administrativos.

#### **ANALISTA DE ADQUISICIONES**

- a) Realizar los procesos de compra de equipos y materiales que sean requeridos por la Empresa para el correcto desarrollo de las actividades, de acuerdo con las normativas vigentes.
- b) Coordinar con las diferentes áreas de la Empresa las especificaciones y condiciones de los bienes requeridos de los procesos de ínfima cuantía.
- c) Receptar y dar seguimiento a las solicitudes de bienes, insumos, suministros y servicios requeridos mediante ínfima cuantía.
- d) Mantener un informe estadístico de las compras que sea de base para la toma de decisiones al nivel gerencial para las adquisiciones de ínfima cuantía;
- e) Actualizar la lista de proveedores
- f) Cotizar bienes a diferentes proveedores.
- g) Archivar los registros de las adquisiciones y documentar
- i) Redactar informes de resultados de metas dentro de una política de rendición de cuentas
- j) Las demás actividades que le disponga el Jefe inmediato.

#### **BODEGA**

- a) Coordinar las requisiciones que fueran necesarias, de acuerdo con el plan anual de contratación, que garanticen la provisión oportuna a las diferentes áreas de la Empresa y que ayuden a su operación normal;
- b) Ingresar los bienes adquiridos al módulo de bodega e inventarios dentro del sistema informático de la EMAPA-EP;
- c) Coordinar la recepción física de los bienes y materiales adquiridos, y a su vez verificar conjuntamente con quien figure como delegado o la comisión técnica respectivos, en cuanto a la cantidad, la calidad, marcas, la propiedad y conformidad de los bienes recibidos con las condiciones y especificaciones técnicas que fueron parte del contrato y a su vez legalizar las actas de entrega recepción;
- d) Administrar, custodiar y conservar en forma adecuada todos los bienes que formen parte de los inventarios físicos de las bodegas;
- e) Formar parte en la toma física de los inventarios;
- f) Realizar los ingresos de los químicos e insumos a la planta de tratamiento.

- g) Determinar con base en criterios técnicos, de uso y funcionamiento, todos los materiales obsoletos que deben ser sometidos al trámite de baja de inventarios;
- h) Coordinar las entregas y cuando fuere el caso la devolución de materiales en obras que se realizan por administración directa de la EMAPA-EP;
- i) Preparar los datos estadísticos que deben ser procesados, en relación a la gestión de Bodegas, contribuyendo al esquema de Información Gerencial; y,
- j) Participar y mantener los controles sobre el traslado interno de los inventarios de una unidad a otra;
- k) Organizar, para los fines de control interno los inventarios que no reúnan las especificaciones para que puedan ser contabilizados como activo fijo, pero que tengan tiempo de duración mayor a un año, que permita una rápida identificación de ellos y de los responsables;
- l) Diseñar un catastro de los bienes inmuebles, así como actas individuales de las propiedades de la Empresa, donde debe constar: ubicación, planos, avalúos, fotografías, etc.;
- m) Coordinar con la Asesoría Jurídica la normalización sobre la transferencia de dominio de los bienes inmuebles que sean parte del uso de la Empresa;
- n) Codificar los bienes adquiridos por la Empresa y revisar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y la calidad de los mismos;
- o) Entregar los bienes muebles a los responsables finales mediante actas debidamente legalizadas, y mantener un control de los mismos;
- p) Reportar a la unidad de Servicios Generales, la documentación necesaria e información necesaria de los bienes muebles comprados, a fin de lograr la incorporación dentro de la póliza de seguros;
- q) Redactar informes periódicos sobre la organización y control físico de los bienes muebles e inmuebles de la Empresa y los que sean requeridos las autoridades de la Empresa, para toma de decisiones; y,
- s) Todas las tareas que se le fueran asignadas por parte de la Jefatura de Administrativa.

#### **TAREAS ESPECÍFICAS**

- a) Recibir los Bienes que ingresen a bodega.
- b) Despachar los insumos y materiales a las diferentes áreas de la Empresa;
- c) Mantener archivos al día de las adquisiciones, movimientos y bajas de los bienes de la empresa.
- d) Ingresar las compras al módulo del sistema informático.
- e) Las demás tareas que fueran dispuestas por el Jefe Administrativo.

#### **SERVICIOS GENERALES**

#### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Dirigir y velar el cumplimiento de las tareas de servicios generales, para cumplir la seguridad física, del mantenimiento de todas las instalaciones y seguros, de la EMAPA-EP;

- b) Supervisar el cumplimiento de los Reglamentos internos, así como los instructivos para la adquisición de bienes muebles, activos fijos, y los de servicios en general, así como la administración de los mismos, a fin de precautelar su uso y destinos.
- c) Coordinar el uso y destino adecuado de los vehículos que fueren de propiedad de la Empresa; y a su vez mantener un reporte estadístico individual por vehículo, del uso de repuestos, combustible, lubricantes y en el caso de que hay existido algún siniestro en cada uno de ellos;
- d) Realizar un reconocimiento, y a su vez un avalúo comercial y la inspección de todos los bienes asegurables, tanto materiales de daño emergente, lucro cesante y personales;

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Identificar con el responsable del área correspondiente el máximo de la pérdida probable de mercado y la pérdida catastrófica en un lugar asegurable;
- b) Identificar con el responsable del área correspondiente los máximos riesgos y amenazas a que está expuesto el interés asegurable y recomendar las coberturas adecuadas para proteger debidamente los riesgos;
- c) Realizar el debido análisis de cualquier evento ya sea incidentales o accidentales que se pudieran presentar y establecer si gozan del amparo de los seguros pertinentes;
- d) Realizar estudios respecto a cualquier siniestros que fueren negados por la aseguradora, o los no que no estuviesen cubiertos, para la adopción de medidas correctivas;
- e) Reunir información de las causas de cualquiera de los siniestros importantes;
- f) Tramitar ante la aseguradora el pago por cualquier siniestros que se pudiera presentar.
- g) Establecer un cronograma de cualquier re-inspecciones al predio y el contenido, ya sea para poder constatar si se dio cumplimiento a las recomendaciones anteriores o para poder ratificar el estado de riesgo;
- h) Establecer una de las mejores alternativas económicas y de las que figuren entre las coberturas para los seguros del personal que forma parte de la Empresa EMAPA-EP y determinar la suma asegurable del conjunto;
- i) Definir el modo de los valores asegurables, cual fuere el valor de la reposición o el valor real comercial;
- j) Incorporar dentro de la cobertura de las pólizas de seguros de los activos que sean adquiridos y el personal que ingrese a la EMAPA-EP;
- k) Coordinar una política fija de valorización de activos y las sumas deben ser aseguradas a fin de evitar los denominados infra-seguros;
- l) Participar en la redacción de proformas en lo que respecta a la seguridad externa, industrial y el mantenimiento;
- m) Organizar con la unidad de Contabilidad sobre la actualización y mantenimiento de la base de datos en lo que respecta a la estimación de costos de activos fijos, maquinaria y equipos;
- n) Archivar y custodiar las pólizas de seguros en conjunto con la empresa asesora de seguros;
- o) Coordinar, y a su vez monitorear el manejo de los siniestros que se pudieran presentar en la vigencia de los programas de seguros de la EMAPA-EP, así como también cualquiera de los trámites que fuesen necesarios para el buen manejo de los programa;

p) Evaluar los resultados que fueran obtenidos del resultado las actividades que fueran desarrolladas el responsable de los Servicios Generales, obteniendo el resultado de los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las correctivos necesarios, para el mejoramiento de las técnicas de servicios generales que, nos garanticen una eficiente gestión administrativa;

q) Dirigir junto con el departamento de talento humano la elaboración de conferencias para la seguridad y los amparos de las cláusulas primordiales de la coberturas de seguros contratados;

## **SISTEMAS**

### **FUNCIONES GENERALES**

a) Agendar, organizar, coordinar y dirigir la buena marcha del los Recursos Informáticos, y de las unidades a su cargo;

b) Diseñar el Plan anual de actividades del Departamento de Recursos Informáticos, en concordancia con las dependencias a su cargo; y, seguir y evaluar la ejecución para proceder a la elección dentro de la toma de decisiones oportunas;

c) Redactar informes constantes de actividades y las que fueran solicitados por el Gerente General;

d) Velar por el cumplimiento de las demás actividades que fueran encomendadas por el Gerente General; y, con aquellas establecidas por los Marco Regulatorio Institucional para la jurisdicción administrativa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

a) Administrar los equipos y los que figuren como los recursos informáticos de la empresa

b) Realizar análisis de las peticiones de asistencia técnica y de los diseño de sistemas informáticos de las diferentes dependencias de la empresa.

c) Dirigir y coordinar las actividades de análisis, diseño, programación y prueba, implementación y mantenimiento de los sistemas integrados de EMAPA-EP.

d) Asesorar a los empleados en las diferentes áreas de la organización sobre los métodos y sistemas de información que cuenta la EMAPA-EP.

e) Realizar estudios y análisis de factibilidad en los aspectos técnicos y económicos para elaborar especificaciones para la selección de equipos idóneos, y de los programas, suministros y demás servicios o dispositivos informáticos que pudieran necesitar.

f) Establecer normas para el uso para todos los equipos, programas y los suministros informáticos.

g) Realizar un cronograma para la ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos de todos los equipos e instalaciones de la empresa.

h) Organizar y controlar toda la elaboración de los manuales del departamento.

i) Diseñar y realizar el presupuesto del Departamento de Informática.

j) Establecer medios de seguridad tanto física como virtual, para la información de los sistemas automatizada (software y hardware).

k) Resguardar y seguir la custodia de la información de todos los sistemas de información que son automatizados.

l) Definir dentro de la base tecnológica que sea requerida para la implementación de los sistemas de información.

m) Presentar diseñar y dirigir proyectos e ideas innovadoras para fortalecer la gestión administrativa de la institución de la EMAPA-EP.

n) En coordinación con la Asesoría Jurídica, la correcta calificación de los proveedores a su vez velar por el cumplimiento de contratos en todo lo referente al ámbito Informático.

## **DIRECCION FINANCIERA**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Coordinar, organizar, y controlar el buen funcionamiento del Departamento Financiero y de las dependencias a su cargo;
- b) Diseñar el plan anual de metas del Departamento Financiero en concordancia con las áreas bajo su cargo; y, controlar y evaluar el cumplimiento de metas para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- c) Presentar todos los informes periódicos de actividades y los que fueren solicitados por el Gerente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Diseñar y dar cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y leyes dentro de la gestión financiera.
- b) Coordinar, proponer y evaluar el proceso de todo presupuesto institucional.
- c) Dirigir y velar el cumplimiento del proceso de tesorería de la Institución.
- d) Velar sobre el trabajo y metas administrativas y técnicas de todo el personal a su cargo.
- e) Validar todas las transacciones financieras dentro de la unidad.
- f) Elaborar informes de cumplimiento de metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
- g) Las demás funciones asignadas por el Gerente General.

## **CONTABILIDAD**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Velar cumplimiento a las leyes, y los reglamentos, así como también los instructivos y los manuales de los procesos, en que basa su gestión la unidad Contabilidad;
- b) Elaborar el plan anual de metas de la unidad de Contabilidad en coordinación con el equipo a su cargo; y, a su vez controlar y evaluar la ejecución para proceder la correcta toma de las decisiones oportunas;
- c) Presentar reportes periódicos de actividades.
- d) Registrar de una manera ordenada y crear sistemáticamente los procedimientos contables.
- e) Mantener al día el sistema contable y toda la información financiera.
- f) Registrar los informes contables y asientos, presupuestarios aplicando partidas dobles en los cada uno de los registros contables

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones de todas las actividades ejecutadas dentro del área Contabilidad;
- b) Mantener al día los sistemas de contabilidad de acuerdo con los principios de contabilidad que son aceptados, e implantar todas las políticas, leyes y técnicas establecidas;
- c) Supervisar y verificar que los recursos financieros de la EMAPA-EP se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr las metas definidas;

- d) Supervisar el registro fundamentado en normas, métodos y procedimientos de orden técnico, contable y financiero las cuales deben incluir documentos, libros, registros y todos los archivo de las transacciones;
- e) Controlar los registros de todos los ingresos de dinero o valores que pudieran originarse por la venta o cesión de bienes o servicios durante el período contable;
- f) Determinar la realidad de las salidas de fondos o desembolsos ejecutados por la EMAPA-EP con el fin de dar cumplimiento de los niveles de autorización y las disposiciones emitidas por los administradores, velando el cumplimiento de, reglamentos, manuales, leyes, instructivos y demás disposiciones administrativas;
- g) Realizar los asientos contables y presupuestarios dando la aplicación la partida correspondiente en todos los registros contables, de acuerdo a el plan de cuentas establecido por el organismo competente para dar este efecto.
- h) Dar cumplimiento y observar el sistema de contabilidad los ingresos diarios de recaudación procesados automáticamente;
- i) Dar códigos y revisar el rubro, de otros ingresos y a su vez proceder el registro en el sistema de contabilidad;
- j) Revisar los informes emitidos por el departamento con los partes diarias de la recaudación;
- k) Evaluar y Conciliar todos los saldos dentro del sistema comercial con el sistema de contabilidad de las cuentas que estén por realizar cobro a los clientes;
- l) Evaluar y controlar los documentos justificativos de todos los pagos efectuados mediante la modalidad de cajas chicas y fondos rotativos de acuerdo a los reglamentos internos vigentes;
- m) Supervisar registro de los asientos contables de los registros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, por la compra de bienes y la prestación de servicios, restituciones de cartera, anticipos de sueldo;
- n) Realizar liquidaciones mensuales de retenciones del Servicio de Rentas Internas, dentro de los sistemas del SRI ,Contraloría General, Procuraduría General, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Colegios de profesionales, Ministerio Público, Consultoría, entre otras;
- o) Ingresar dentro del sistema de contabilidad la disminución de cuentas por cobrar de clientes con la información que otorga el sistema comercial;
- p) Brindar información contable requerida por quienes son los organismos de control;
- q) Realizar el proceso de los estados de situación financiera, resultados, flujos de efectivo y cambios dentro del patrimonio;
- r) Entregar informes periódicos acerca de la situación financiera de la Empresa, estados financieros con una periodicidad constante, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas ecuatorianas de contabilidad y las NIIF;
- s) Dar códigos y a su vez decodificar todos los costos generados en los procesos de la operación y cuando se realice algún mantenimiento de la Empresa;

- t) Realizar recopilación de datos y realizar el correcto análisis contable de costos y gastos por unidades administrativas y por productos;
- u) Ingresar y depurar toda la información contable de costos y gastos que puedan permitir cerrar y generar los estados financieros;
- v) Monitorear periódicamente el plan de cuentas y a su vez sugerir la creación de cuentas de mayor y auxiliares, en concordancia con los cambios de la gestión operativa de la EMAPA-EP;
- w) Redactar los datos a ser procesados, que tengan que ver con la gestión de la unidad Contabilidad.
- x) Redactar informes de todo el resultado de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
- y) Mantener al día las funciones contables de la empresa.
- z) Las demás tareas asignadas por el Jefe Financiero.

## **TESORERIA**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) La función de quien funge como Tesorero de la EMAPA-EP estará a cargo del Pagador titular de la misma.
- b) Elaborar, organizar, coordinar y a su vez controlar el funcionamiento de la unidad y de todo el personal a su cargo;
- c) Controlar y evaluar todos los procesos para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- d) Presentar informes periódicos de todas actividades a la Gerencia y los que solicitare el Jefe Financiero;
- e) Cumplir con las demás actividades que fueran encomendadas por el Jefe Financiero y Gerente

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, que estén guardando relación con la gestión de Tesorería;
- b) Vigilar y dar el correcto control al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y responsabilidades, dentro de la unidad de Tesorería;
- c) Hacer cumplir con y a su vez dar control a los reportes de los valores de el ingreso, provenientes de pagos por servicios de agua potable y alcantarillado, y a su vez la solicitud de planos y otros servicios, que hacen los clientes a la Empresa;

- d) Con la firma del Gerente, legalizar los cheques girados de las cuentas de la EMAPA-EP, previo el requerimiento de toda la documentación que sustenten el gasto;
- e) Revisar toda la documentación que conste como el soporte de los documentos de pago, y de los depósitos diarios, cheques legalizados, que permitan tener un control adecuado de todas las transacciones económicas dentro de la Empresa;
- f) Realizar y tramitar todas las certificaciones, de los depósitos y los giros bancarios;
- g) Remitir oportuna y sistemáticamente al área Contabilidad la documentación de control contable;
- h) Dirigir, controlar, evaluar y ejecutar los valores fiduciarios y las garantías que fueran presentadas ante la Empresa, por diferentes términos y/o contrataciones, en coordinación con las áreas respectivas;
- i) Ejercer las funciones de un Juez de Coactivas
- j) Realizar las pagos de fondos para la cancelación de valores en forma adecuada, y oportuna;
- k) Brindar información de carácter oficial interna y/o externa sobre documentos en custodia y/o garantía, fechas de caducidad, plazos de vigencia, a quien necesite esta información, con el objeto de cumplir los compromisos establecidos;
- l) brindar la Información consolidada periódicamente de la recaudación para las áreas de contabilidad y presupuesto, las que deben ser generadas para ingresarlas en el sistema y el cálculo para el pago al SRI.
- m) Elaboración de Los documentos de retención.
- n) Reporte periódico de bajas en el los sistemas y entregarlos al área de contabilidad para el respectivo proceso.
- o) Realizar cualquier actividad que fuera asignada por el Director Financiero, y aquellas dispuestas por el Gerente.

## **DIRECCION COMERCIAL**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Dirigir, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección Comercial y de las dependencias a su cargo;
- b) Elaborar el plan anual de actividades de la función Comercial, en coordinación con las dependencias a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- c) Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente General; y,
- d) Cumplir con las demás actividades que fueran encomendadas por el Gerente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICA**

- a) Formular y hacer cumplir planes y programas de corto, mediano y largo plazo, para dar solución de manera eficaz a los clientes reales y potenciales.
- b) Coordinar acciones con las otras unidades de la EMAPA-EP, para el logro eficiente en la prestación de los servicios.
- c) Realizar encuestas tendientes a mejorar la atención a todos los clientes actuales, factibles y futuros
- d) Promocionar la venta de los servicios.
- e) Mantener la actualización los catastros de clientes de los consumidores reales, factibles y potenciales.
- f) Aplicar con precisión las tarifas vigentes y los procedimientos de cobro establecidos.
- g) Analizar la evolución del consumo para disminuir el porcentaje de agua no facturada.
- h) Establecer y dirigir los programas de micro medición.
- i) Mantener informado a los superiores, sobre las conexiones, suspensión del servicio, reparación y cualquier otra actividad relacionada con la buena distribución operativa del servicio de agua potable.
- j) Supervisar las leyes y procedimientos de los planes sociales que realice la empresa.
- k) Elaborar estrategias para recuperar la cartera.
- l) Dar seguimiento a los indicadores no cuantitativos de gestión propuestos por la empresa.
- m) Cumplir con las tareas que le asigne el Gerente.

#### **JEFATURA COMERCIAL**

- a) Brindar una correcta atención al público por quejas que se originan por alguna falla técnica de la empresa o de carácter profesional y hacer que los clientes salgan satisfechos del servicio que se brinda.
- b) Clasificación de todas las órdenes de las tareas a realizar dentro del Departamento de comercial
- c) Clasificar las órdenes de trabajo al sistema de comercialización para el respectivo cobro de los materiales usados a los clientes en las planillas de pago.
- d) Impresión todas las solicitudes de materiales a los clientes utilizados por el departamento comercial.
- e) Ingreso de los precios de multas de conexiones clandestinas, re-conexiones etc.

#### **ATENCION AL CLIENTE**

#### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Agendar, organizar, coordinar y dirigir el buen funcionamiento del Departamento y de las dependencias del mismo;
- b) Diseñar el plan anual de las actividades del area de Servicio al Cliente, en planificación con las dependencias relacionadas a sus funciones; y, dar control y observar su ejecución para proceder a la correcta toma de decisiones oportunas;

- c) Elaborar informes constantes de las actividades y las que fueran solicitadas por Director Comercial; y,
- d) Cumplir con las demás actividades que fueran encomendadas por el Director Comercial y el Gerente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Tener Conocimiento y dar la correcta aplicación de las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con el Servicio al Cliente;
- b) Participar dentro del proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como participar en el control, y en la correcta elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- c) Colaborar con el área de la Dirección Administrativa, en la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y las responsabilidades del mismo, para su aplicación dentro de las tareas del departamento de Servicio al Cliente, controlando su aplicación;
- d) Supervisar el control al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y responsabilidades, dentro de la función Servicio al Cliente;
- e) Resolver las dudas en cuanto a facturación, recaudación, así como las quejas y/o preguntas relacionadas con el servicio y reclamos en general;
- f) Dirigir y controlar el sistema informático automatizado para la atención de solicitudes de servicios y actualización de datos en el catastro de clientes reales y potenciales de la Empresa;
- g) Administrar los contratos de servicios ofrecidos a clientes, relacionados con la instalación y mantenimiento de conexiones domiciliarias de agua potable, alcantarillado y otros servicios;
- h) Administrar correctamente los procesos de recaudación;
- i) Identificar procesos comparativos de servicio al cliente en diferentes empresas del sector público y privado;
- j) Ejecutar programas encuestas terceros sobre la investigación para identificar los niveles de satisfacción de los clientes, sobre los distintos servicios ofrecidos por la EMAPA-EP.,
- k) Mantener al día y adecuadas las estadísticas de servicio al cliente;
- l) Evaluar los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por la función Servicio al Cliente, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas de servicio al cliente, que garanticen una eficiente gestión comercial;
- m) Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes al Departamento de Servicio al Cliente;
- o) Realizar las tareas asignadas por el Director comercial.

### **ANALISTAS DE FACTURACION**

- a) Facturar los consumos de agua potable de acuerdo a los valores tarifarios vigentes según cronograma de la ciudad y parroquias.

- b) Facturar los diferentes valores que fueran solicitados al Departamento de Facturación y Catastro.
- c) Actualización de cambios de categoría que son dispuestos en el sistema comercial traídos por los inspectores.
- d) Ingresar al sistema comercial todos los informes de los nuevos clientes y cuentas de agua potable en forma diaria.
- e) Reportes estadísticos sobre la facturación de cada mes.
- f) Todas las demás funciones que fueran dadas por el jefe de la unidad.

#### **INSPECTOR DE MEDICION**

- a) Realizar las lecturas mensuales en los micromedidores de agua en los hogares que se hallen en funcionamiento;
- b) Ingresar y validar novedades reportadas por las lecturas, para generar órdenes de trabajo para los inspectores.
- c) Controlar y mantener actualizado los sistemas de lecturas, pre-facturación y facturación;
- d) Ingresar al sistema de facturación las lecturas de las máquinas micro lectoras y de los listados aplicando la codificación correspondiente;
- e) Reportar primicias de los medidores que se localizan en mal estado, dañados, manipulados o que presenten cambios en la toma de lecturas;
- f) Verificar en el campo, el control de consumos y notificar las novedades en caso de haberlas, para su modificación;
- g) Realizar las actividades asignadas por el jefe inmediato

#### **CATASTRO**

- a) Dar cumplimiento a las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos,
- b) Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como dar el control, y en la elaboración de las normas de acuerdo a su área de responsabilidad;
- c) Realizar el seguimiento a cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones en las actividades realizadas dentro de la unidad
- d) Elaborar y mantener actualizados sistemas estadísticos que ayuden a mantener un mejor control de gestión;
- e) Contar con un banco de datos al día de forma operativa de acuerdo a las formas preestablecidos por la empresa.
- f) Contar con datos de la evolución histórica de cada uno de las variables que ayuden al manejo de clientes.
- g) Caracterizar a cada uno de los clientes reales, permitiendo la identificación, clasificación y categorización para su incorporación en el catastro;

- h) Mantener la base de datos catastral con la inclusión oportuna de todas las novedades y modificaciones producidas, a fin de que este permanentemente actualizado;
- i) Realizar acciones con la finalidad de tener al día la cartografía catastral;
- j) Facilitar la cartografía catastral y localización predial a las dependencias de la Empresa que así lo requieran;
- k) Efectuar el control del mercado consumidor, por medio de censos a predios y servicios domiciliarios, a fin de eliminar fraudes y conexiones clandestinas, así como también para conocer e identificar los clientes factibles y los potenciales;
- l) Suministrar la información sobre los clientes, para efectos del cobro de los servicios, la comercialización y la formulación de los planes de la Empresa;
- m) Actualizar y aprobar el ingreso o baja de los clientes reales, factibles y potenciales;
- n) Realizar el análisis y depuración de cuentas: bajas, activación, pendientes factibles, y por habilitarse;
- o) Identificar e incorporar al sistema, a los clientes clandestinos solicitando a las unidades respectivas la generación de contratos y aplicación de las multas correspondientes;
- p) Generar, administrar, analizar e interpretar la información y datos estadísticos sobre los clientes reales, factibles y potenciales, así como también otros datos relacionados con la gestión comercial;
- q) Coordinar con las áreas involucradas para la implantación y mantenimiento del sistema de información geográfico comercial;
- r) Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la unidad,
- s) Vigilar el envío oportuno de la información, relacionada con los registros de consumo y facturación.
- t) Distribuir la facturación del sector rural a las entidades comerciales y/o personas naturales encargadas de la recaudación, mediante convenios con la Empresa y, retirar éstos valores recaudados, para ingresar al sistema y cuadrar con base en los soportes respectivos;
- u) Realizar las regulaciones de cuentas en general, referente a lecturas, promedios, tipos de consumo u otros valores, con el fin de determinar el monto a cobrar al cliente de los servicios entregados por la EMAPA-EP;
- v) Ejecutar el control y el análisis de todos los ajustes y cambios realizados al sistema de facturación, para todos los clientes autorizados;
- w) Entregar facturas, listados y material magnético a los bancos para la ejecución del débito correspondiente, y posterior recaudación;

- x) Elaborar información estadística básica y proyecciones respecto al número de conexiones con y sin medidor
- y) Realizar las notificaciones para el cobro de los títulos de crédito (facturas) por diferentes trabajos realizados por la Empresa;
- z) Realizar las actividades asignadas por el Jefe Inmediato

## **DIRECCION TECNICA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Dirigir, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección y de las dependencias a su cargo;
- b) Elaborar el plan anual de actividades de la Dirección de Técnica en coordinación con las dependencias a su cargo; y, controlar su ejecución;
- c) Elaborar informes constantes de actividades y los que solicitare el Gerente; d) Cumplir con las demás disposiciones que fueran encomendadas por el Gerente

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Conocer el marco legal e institucional, normas y procedimientos en que ha de basar su gestión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado, a cuyo efecto deberá:
  - Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y Gerente, que regulan las actividades de la función de técnica.
  - Difundir entre las unidades operativas involucradas en la Dirección de Técnica, leyes, reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones relacionadas con las funciones.
- b) Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como el de control, y en la elaboración de las normas conjuntamente con los otros departamentos de la Empresa
- c) Coordinar la colaboración que debe prestar la Dirección de Técnica a la Jefatura de Desarrollo Administrativo, para la elaboración de reglamentos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para facilitar la gestión a cargo de la mencionada función.
- d) Administrar la Operación y el Mantenimiento de los sistemas de producción de agua potable, recolección y disposición de aguas servidas y lluvias; así como la conservación y mantenimiento de las cuencas hidrográficas y el de las laderas.
- e) Administrar los sistemas de apoyo necesario para la operación y mantenimiento de los sistemas y controlar la eficiencia y calidad del servicio entregado a los clientes;
- f) Proponer acciones y programas a mediano plazo con relación a la prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, drenaje de aguas lluvias, disposición sanitaria y demás servicio a cargo de la Empresa;

g) Participar junto con la Gerencia en la definición de objetivos, estrategias, recursos necesarios y elaboración del Plan Anual de Contratación de acuerdo a las necesidades de expansión de los servicios así como de la optimización de la capacidad de producción, conducción y distribución de agua potable y de la recolección, tratamiento y disposición oficial para aguas servida;

h) Evaluar la factibilidad de los programas de inversión y operación a mediano plazo para la operación y el mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado;

i) Formular con base en los programas a mediano plazo establecidos por la Gerencia objetivos, metas y programas de corto plazo, cuantificando y organizando los recursos a nivel de unidades operacionales, así como controlando y evaluando su desempeño;

j) Realizar inspecciones a las actividades de operación y mantenimiento de las diferentes unidades de esta Dirección; como también en función de las inspecciones realizadas,

determinar las obras emergentes, prioritarias o rutinarias, con el fin de aprovechar al máximo los recursos existentes;

k) Recopilar y analizar la información necesaria de problemas específicos de las diferentes unidades y presentar recomendaciones claras de las posibles soluciones;

l) Coordinar con el Departamento de Recursos Humano en los programas de capacitación para el personal de las dependencias y grupos de trabajo del área

m) Realizar el seguimiento del cumplimiento de los reglamentos estructurales, funcionales y posicionales en el área de su competencia;

n) Manejar los datos a ser procesados, inherentes a la unidad Operación y Mantenimiento, y al sistema de información al usuario;

o) Evaluar los resultados obtenidos, confrontándolos con las normas y estándares establecidos, obteniendo los índices de gestión en el desarrollo de la función Operación y Mantenimiento;

p) Analizar e indexar causales de orden interno y externo que pudieran incidir en los índices de cumplimiento presentados por la unidad de Operación y Mantenimiento, obteniendo los niveles reales de desempeño para la mencionada función, sugiriendo y adoptando medidas correctivas para mejorar del área; y,

q) Realizar las demás actividades asignadas por el Gerente.

## **SUPERVISION DE PRODUCCION FUNCIONES GENERALES**

a) Asegurar la ejecución de proyectos para obras de infraestructura de acuerdo con normas y especificaciones técnicas y económicas previamente aprobadas.

b) Coordinar disponer y aprobar los proyectos de expansión y mejoramiento de redes de los servicios hidrosanitario, y la elaboración de los análisis de factibilidad relacionados con la ampliación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado.

- c) Coordinar la elaboración de documentos técnicos de contratación para determinados tipos de proyectos.
- d) Liderar el trabajo de profesionales y del personal administrativo.
- e) Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas.
- f) Dar seguimiento a los indicadores de gestión establecidos por la empresa para su área.

### **FUNCIONES ESPECIFIAS**

- a. Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- b. Coordinar con el Departamento de Servicio al Cliente el cronograma de instalaciones a desarrollar. Detallar en las órdenes de trabajo correspondientes, para realizar una fiscalización adecuada
- c. Cumplir y hacer cumplir las obligaciones contractuales estipuladas en los contratos de ejecución de obras a fin de que los proyectos se ejecuten de acuerdo a diseños definitivos, especificaciones técnicas, programas de trabajo y el reglamento de determinación de etapas del proceso de ejecución de obras y prestación de servicios públicos;
- d. Coordinar con el Departamento de Ingeniería o a través de ella las supervisiones de obra que realicen las entidades de control;
- e. Detectar oportunamente errores y/u omisiones de los diseñadores, así como imprevisiones técnicas que requieran de acciones correctivas inmediatas que conjuren la situación;
- f. Garantizar la buena calidad de los trabajos ejecutados;
- g. Revisar los parámetros fundamentales utilizados para los diseños contratados, así como la elaboración o aprobación de "planos de construcción", de ser necesario;
- h. Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los programas de trabajo;
- i. Exigir al contratista el cumplimiento de leyes laborales y de seguridad del trabajo;
- j. Registrar en el libro de obra las observaciones, instrucciones o comentarios que sean razonables
- k. Verificar que el contratista disponga de todos los diseños, especificaciones, programas, licencias y demás documentos contractuales;

- l. Participar como observador en las recepciones provisional y definitiva informando sobre la calidad y cantidad de los trabajos ejecutados, su legalidad y exactitud;
  
- m. Preparar memorias técnicas sobre los procedimientos y métodos a emplearse en la construcción de la obra
  
- n. Expedir certificados de aceptabilidad de personal, equipos, materiales y obras o partes de ellos;
  
- o. Elaborar conjuntamente, con la función Planificación la programación anual de las actividades de fiscalización de proyectos de agua potable y alcantarillado, en coordinación con las dependencias relacionadas a estas funciones, a fin de determinar la ruta crítica y controlar eficientemente su ejecución;
  
- p. Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los programas de trabajo, disponiendo los correctivos necesarios, con base en los índices de gestión;
  
- q. Coordinar con la función Planificación la presentación de informes periódicos de la situación y avance de proyectos u obras, o a petición del Gerente.
  
- r. Elaborar el plan anual de actividades de fiscalización de las obras de agua potable y alcantarillado, y controlar su ejecución;
  
- s. Participar en los procesos de fiscalización externa y coordinar las decisiones que sean necesarias en proyectos en ejecución
  
- t. Examinar cuidadosamente los materiales a emplear en la obra y/o a través de ensayos de laboratorio y rubros de trabajo correspondiente
  
- u. Exigir al contratista el cumplimiento de leyes laborales y de seguridad del trabajo;
  
- v. Aprobar las planillas de obra y presentar el informe correspondiente, que incluya:
  - Evaluación del estado del proyecto en ejecución, atendiendo a los aspectos contractuales, económicos, financieros, técnicos y de avance de obra;
  - Medición y cálculo de cantidades de obra y volúmenes a planillar; Informes de resultados de ensayos de laboratorio;
  - Informe sobre decisiones importantes, en la ejecución del proyecto; y,
  - Referencia de las comunicaciones cursadas con el contratista.
  
- w. Realizar las labores de fiscalización aplicadas a los contratos de conexiones domiciliarias;
  
- x. Medir los resultados obtenidos en las actividades por la unidad de Fiscalización, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de la técnica de intervención, que garanticen una eficiente gestión fiscalizadora;
  
- y. Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a la función

Fiscalización, y que contribuyen a la integración de la Información Gerencial; y,

z. Realizar las actividades asignadas por el Jefe del Departamento, y aquellas dispuestas por el Gerente.

**INSP. TECNICO**  
**FUNCIONES GENERALES**

a) Elaborar el presupuesto para operación, mantenimiento y reparación de los elementos de los sistemas de agua potable, alcantarillado y otras obras complementarias, que sean de su competencia.

b) Controlar, operar y mantener las estaciones de bombeo de los sistemas de agua potable y alcantarillado pluvial y sanitario, incluido sus herramientas y equipos de mantenimiento.

c) Elaborar las normas y procedimientos de operación de los equipos utilizados en los procesos de potabilización, bombeo y distribución de agua potable de Daule y sus áreas de influencia.

d) Controlar la correcta operación del sistema de tratamiento de aguas residuales y servidas en las lagunas de oxidación con los tratamientos aeróbicos y anaeróbicos convencionales hasta su total oxidación.

e) Coordinar y Controlar el mantenimiento de los equipos mecánicos, eléctricos de estaciones de bombeo de los sistemas de agua potable y alcantarillado.

a) Dar seguimiento a los indicadores de gestión establecidos por la empresa.