



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE
GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO FINAL DE GRADO

TEMA:

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE
SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES.

AUTORAS: CANDO, S. Andrea

GARZÓN, J. Ana Lucia

ASESOR: ING. MERIZALDE, Carlos

Ibarra, Abril de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

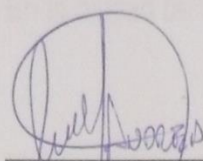
El presente trabajo investigativo tiene el propósito de evidenciar el funcionamiento y gestión administrativa financiera de la Empresa Pública de Servicio Municipales de Antonio Ante (SERMAA-EP), para lo cual se procedió a la realización de un diagnóstico situacional en base a un FODA institucional donde se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta a funcionarios y trabajadores, en este sentido y con la finalidad de sustentar la presente propuesta, se estableció el marco teórico, considerando algunas conceptualizaciones de administración pública y financiera fundamentales para el desarrollo de la investigación; bajo esta premisa se describe la propuesta de reingeniería de procesos para la mencionada empresa, donde se propone cambios sustanciales en el área administrativa de las actividades que se desarrollan al interior, proponiendo un modelo de gestión, que consolide los servicios que brinda la empresa, enfocando su actividad a criterios de eficiencia y eficacia, donde se genere una administración pública transparente con responsabilidad social. Para ello, básicamente se formularon estrategias que ayudarán a la implementación del nuevo proceso y sus respectivos planes de acción, para un mejor funcionamiento de SERMAA-EP. Además, se establece el estudio económico financiero que da viabilidad al proyecto, ya que se cuenta con un VAN y TIR positivo que van a permitir capitalizar la empresa, y mediante el cual queda demostrado que con una administración óptima del recurso financiero público, es posible lograr no solo la autonomía administrativa de la empresa, sino que también autonomía financiera. La implementación de este proyecto generará impactos que están direccionados a aspectos socio-económicos, organizacionales, ambientales y éticos. Por último se establecen las conclusiones y recomendaciones generadas en el presente trabajo investigativo, así como la bibliografía y los anexos correspondientes.

SUMMARY

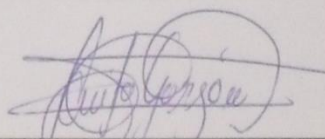
This research work has the purpose to show the performance and administrative financial management of Antonio Ante's Public Municipal Services Company (SERMAA - EP), for which it was proceeded to the realization of a situational analysis based on an institutional (FODA) where research techniques were used as the interview and the survey directed to officials and employees, in this sense and in order to support this proposal a theoretical framework was established which supports the present proposal, considering some conceptualizations of public and financial management fundamental to the development of research. Under this premise a proposal for process reengineering is realized to mentioned company, where substantial changes are suggested in the administrative area of the activities that taking place within, proposing a management model, consolidating services offered by the company, focusing its activity to criteria of efficiency and effectiveness, where a transparent public administration to be generated with social responsibility. For that basically strategies were formulate that will help to implement the new process and its action plans for better performance SERMAA –EP. Furthermore, the economic financial study that gives viability to the project was established, since it has a positive NPV and IRR that will allow to capitalize the company and by means of which it is shown that with an optimal management of public financial resources, it is possible to reach not only the administrative autonomy of the company, but also a financial autonomy. The implementation of this project will generate impacts that are directed to social - economic, organizational, environmental and ethical aspects. Finally the conclusions and recommendations generated by this investigative work are established as well as the bibliography and the corresponding annexes.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Andrea Liliana Cando Salcedo** y **Ana Lucia Garzón Jácome**, portadoras de cédula de ciudadanía N° **100283899-1** y **100287672-8** respectivamente, declaramos bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad de las autoras, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información.



Andrea Liliana Cando Salcedo
100283899-1



Ana Lucia Garzón Jácome
100287672-8

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas **Andrea Liliana Cando Salcedo** y **Ana Lucia Garzón Jácome**, para optar por el Título de **Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales**, cuyo tema es: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP"**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 02 días del mes de enero del 2013.

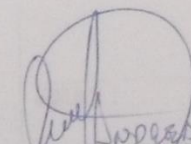
Firma

ING. CARLOS MERIZALDE
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

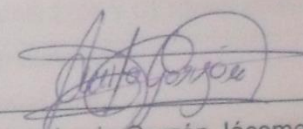
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, **Andrea Liliana Cando Salcedo** y **Ana Lucia Garzón Jácome**, portadoras de cédula de ciudadanía N° **100283899-1** y **100287672-8** respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5,6 en calidad de autora del trabajo de grado denominado **“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP”**, que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales del trabajo antes citado. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Andrea Liliana Cando Salcedo
100283899-1



Ana Lucia Garzón Jácome
100287672-8

Ibarra, a los días 02 del mes de abril del 2014.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	DE	100283899-1 100287672-8	
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANDREA LILIANA CANDO SALCEDO ANA LUCIA GARZÓN JÁCOME		
DIRECCIÓN:	IBARRA, 4 ESQUINAS DE PRIORATO, CALLE PIMÁN 556 Y PASAJE S/N. ATUNTAQUI, BOLÍVAR 2208 Y GERMÁN MARTÍNEZ.		
EMAIL:	andreaando1986@hotmail.com analucia_1781@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 580987 062 908 671	TELÉFONO MÓVIL:	0959 601 598 0992 144 840
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP"		

AUTOR (AS):	ANDREA LILIANA CANDO SALCEDO ANA LUCIA GARZÓN JÁCOME	
FECHA:	02 DE ABRIL DE 2014	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO	<input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES	
ASESOR /DIRECTOR:	ING. CARLOS MERIZALDE	

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Andrea Liliana Cando Salcedo y Ana Lucia Garzón Jácome, con cédula de ciudadanía Nro. 100283899-1 y 100287672-8 respectivamente, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los días 02 del mes de abril de 2014.

LAS AUTORAS:



Andrea Liliana Cando Salcedo
100283899-1



Ana Lucía Garzón Jácome
100287672-8

ACEPTACIÓN:

Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a nuestros hijos, Carolina Lizeth Tafur Cando y Felipe Alejandro Acosta Garzón, quienes son fuente de amor, respeto y la inspiración para ser cada día mejores.

A la memoria de nuestra amiga Mary Pasquel (+), tu alegría nos acompañara siempre...

Andrea

Ana Lucia

AGRADECIMIENTO

Nuestros agradecimientos sinceros:

A nuestras queridas familias que durante todo este proceso han sido quienes nos han impulsado a conseguir este logro tan anhelado.

A la gloriosa Universidad Técnica del Norte formadora integral de profesionales de excelencia con responsabilidad social; a sus Autoridades, Cuerpo Docente y Administrativo.

Al Ing. Carlos Merizalde, quien incondicionalmente dedico su tiempo, conocimientos y esfuerzos, con el propósito de que este trabajo de investigación se culmine con éxito.

A la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, por permitirnos realizar este trabajo investigativo, proporcionarnos la información necesaria y acogernos como parte de su equipo de trabajo con miras de fortalecer sus servicios en beneficio de la comunidad anteña.

Andrea

Ana Lucia

PRESENTACIÓN

El presente trabajo titulado: “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP”, se encuentra compuesto por:

Capítulo I Diagnóstico Situacional: En este capítulo se presenta información de la Institución, análisis interno y externo de la misma; permitiendo identificar las condiciones actuales en las que se desarrolla la empresa pública, a través del análisis documental, encuestas y entrevistas que sustentan la problemática identificada en el presente trabajo investigativo.

Capítulo II Marco Teórico: Se presentan las bases teóricas de los aspectos utilizados dentro de la investigación, para lo cual se han manejado fuentes bibliográficas, internet entre otras; estas aportaciones científicas serán consideradas la fuente fundamental para emitir criterios técnicos y proponer estrategias de reingeniería.

Capítulo III Propuesta: Se planteará y se desarrollará las estrategias y tácticas, para optimizar los recursos de la Empresa Pública de Servicio Municipales de Antonio Ante, determinado aspectos filosóficos como la Misión, Visión, Valores y Políticas; definiendo una estructura administrativa clara por cada uno de los servicios prestados con la finalidad de mejorar la atención al cliente interno y externo de SERMAA – EP, con eficiencia, eficacia y calidad.

Capítulo IV Estudio Económico Financiero: En esta parte se determinará mediante el estudio económico si mediante la estructuración de las cuentas contables que maneja la SERMAA-EP, por cada uno de los servicios que brinda, permite establecer el origen y utilización de los recursos financieros.

Capítulo V Impactos: Para este proyecto se analizarán cuatro impactos en las áreas de: Impacto socio-económico, organizacional, ambiental y ético; para cada uno de ellos se establecen indicadores a ser analizados mediante una escala de valores.

Finalmente se presentan las conclusiones, a las que se ha llegado y se plantean las respectivas recomendaciones, tendientes a lograr el mejoramiento de los procesos determinados en este trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPÍTULO I.....	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
ANTECEDENTES.....	21
EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE SERMAA-EP.....	23
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	24
OBJETIVO GENERAL	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	24
VARIABLES DIAGNÓSTICAS E INDICADORES	24
VARIABLES E INDICADORES	25
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	26
MECÁNICA OPERATIVA.....	27

IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	27
CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	28
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	30
TÉCNICAS	30
INSTRUMENTOS	30
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL	31
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA SERMAA-EP.	35
ENCUESTA REALIZADA A USUARIOS EXTERNOS DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA SERMAA-EP.....	47
ENTREVISTA.....	52
DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	54
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	55
CAPÍTULO II.....	57
MARCO TEÓRICO	57
INTRODUCCIÓN.....	57
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	57
EMPRESAS PÚBLICAS.	58
PROCESOS	60
REINGENIERÍA DE PROCESOS	64
SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS	65
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	66
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	66
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	67
CONTROL INTERNO	70

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	73
CAPÍTULO III	76
PROPUESTA.....	76
LA EMPRESA	76
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	76
MISIÓN SERMAA-EP	77
VISIÓN SERMAA-EP	78
VALORES SERMAA-EP	78
DECÁLOGO SERMAA-EP	80
POLÍTICAS SERMAA-EP	81
ESTRUCTURA SERMAA-EP	81
ÁREA ADMINISTRATIVA	81
ÁREAS OPERATIVAS	81
TAMAÑO DE LA EMPRESA SERMAA-EP	82
INGENIERÍA DE LA EMPRESA SERMAA-EP.....	83
PROCESO DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.....	84
MATRIZ AXIOLÓGICA.....	98
PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LA EMPRESA SERMAA-EP.....	98
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA SERMAA-EP	100
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMAA-EP EN FUNCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	104
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA SERMAA-EP PROPUESTA EN FUNCIÓN DE LAS SUS NECESIDADES.....	109
MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SERMAA-EP.	110

CAPÍTULO IV.....	142
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....	142
INTRODUCCIÓN.....	142
PROPUESTA DE INVERSIÓN.....	142
PLAN DE INVERSIONES.....	142
CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD.....	144
COSTO DE OPORTUNIDAD.....	144
PROYECCIONES.....	145
INGRESOS.....	145
COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS.....	145
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	146
PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	147
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	148
FLUJO DE CAJA FINANCIERO.....	148
EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN VAN Y TIR.....	149
PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	150
BENEFICIO COSTO.....	151
CAPÍTULO V.....	153
IMPACTOS.....	153
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	153
IMPACTO SOCIO – ECONÓMICO.....	154
IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	155
IMPACTO AMBIENTAL.....	157
IMPACTO ÉTICO.....	158
IMPACTO GENERAL.....	160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161

CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
ANEXOS.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Densidad poblacional cantonal y parroquial	22
Tabla 2 Nivel Académico del Personal de SERMAA-EP	33
Tabla 3 Funcionalidad de estructura administrativa	35
Tabla 4 Definición de estructura jerárquica	36
Tabla 5 Existencia de manual de funciones	37
Tabla 6 Toma de decisiones	38
Tabla 7 Aplicación de cronogramas	39
Tabla 8 Continuidad de acciones	40
Tabla 9 Seguimiento de problemas.....	41
Tabla 10 Capacitación	42
Tabla 11 Manual de procedimientos contables y financieros.....	43
Tabla 12 Coordinación interdepartamental.....	44
Tabla 13 Tecnología	45
Tabla 14 Áreas perfectibles en la organización	46
Tabla 2 Percepción calidad del servicio	47
Tabla 3 Tarifa por servicio.....	48
Tabla 4 Tiempo de espera	49
Tabla 5 Procedimiento y documentación.....	50
Tabla 6 Sugerencias de mejoras.....	51
Tabla 20 Procesos y Funciones	63
Tabla 21 Capacidad instalada SERMAA-EP	82
Tabla 22 Centrales Hidroeléctricas	83
Tabla 23 Descripción de actividades	87
Tabla 24 Descripción de actividades.....	91

Tabla 25 Descripción de actividades	95
Tabla 26 Planes, objetivos, estrategias y metas	98
Tabla 27 Plan Estratégico Institucional	100
Tabla 28 Plan Estratégico Institucional	101
Tabla 29 Plan Estratégico Institucional	101
Tabla 30 Plan Estratégico Institucional	102
Tabla 31 Plan Estratégico Institucional	103
Tabla 32 Actividades en función de las estrategias.....	104
Tabla 33 Actividades en función de las estrategias.....	105
Tabla 34 Actividades en función de las estrategias.....	106
Tabla 35 Actividades en función de las estrategias.....	107
Tabla 36 Actividades en función de las estrategias.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Estructural SERMAA-EP	32
Gráfico 2 Nivel Académico del Personal de SERMAA-EP	33
Gráfico 3 Funcionalidad de estructura administrativa.....	35
Gráfico 4 Definición de estructura jerárquica	36
Gráfico 5 Existencia de manual de funciones	37
Gráfico 6 Toma de decisiones	38
Gráfico 7 Aplicación de cronogramas	39
Gráfico 8 Continuidad de acciones	40
Gráfico 9 Seguimiento de problemas	41
Gráfico 10 Capacitación.....	42
Gráfico 11 Manual de procedimientos contables y financieros.....	43
Gráfico 12 Coordinación interdepartamental.....	44
Gráfico 13 Tecnología	45
Gráfico 14 Áreas perfectibles en la organización	46
Gráfico 2 Percepción calidad del servicio	47

Gráfico 3 Tarifa por servicio	48
Gráfico 3 Tiempo de espera	49
Gráfico 4 Procedimientos y documentación	50
Gráfico 5 Sugerencias de mejoras	51
Gráfico 20 <i>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SERMAA-EP</i>	109

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

Bajo el gobierno del General Alberto Enríquez, Antonio Ante se transforma en cantón de la provincia de Imbabura el 12 de febrero de 1938 y se forma el primer Concejo Cantonal el 2 de marzo de 1938, la principal actividad económica de la zona fue tradicionalmente la agricultura pero gracias a dos hechos importantes, la construcción de la Fábrica Textil Imbabura iniciada en 1924 en la ciudad de Atuntaqui y puesta en funcionamiento en 1933 en primer término, y la llegada del ferrocarril en la misma época lograron posicionar el cantón rápidamente como la zona más industrializada de la provincia relegando la agricultura a un segundo lugar.

El rápido desarrollo social y económico explicado anteriormente ha implicado que el municipio deba estar permanentemente atento sobre las nuevas necesidades de la población residente y de quienes han hecho del turismo una de las fundamentales fuentes de ingresos del cantón, estos, atraídos por su pujante industria textil concurren periódicamente desde todas partes de la provincia y de la región norte del país en general, a visitar el cantón.

Algunos datos que muestran la velocidad de crecimiento del cantón son los siguientes:

- Con una superficie de 79 Km², el cantón ocupa el 1.8% del total de la provincia, acoge el 10.5% del total de su población, es decir tiene una densidad poblacional que es 6 veces mayor a la de la provincia la cual es de 0,09 hab. / km².

Tabla 1 Densidad poblacional cantonal y parroquial

PARROQUIAS	POBLACIÓN	Has.	DENSIDAD POBLACIONAL
ANDRADE MARÍN	23299	863,04	10,45
ATUNTAQUI		1.367,03	
IMBAYA	1279	1.143,02	1,12
SAN FRANCISCO DE NATABUELA	5651	949,47	5,95
SAN JOSÉ DE CHALTURA	3147	1.689,13	1,86
SAN ROQUE	10142	1.914,46	5,30
CANTÓN	43518	7.926,15	5,49

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: INEC CPV 2010, PDOT 2011

El Gobierno Ecuatoriano, partiendo de la iniciativa de gestionar los sectores estratégicos, mejorar la prestación de los servicios públicos y dando cumplimiento a lo expresado en la Constitución Política del Ecuador que contempla la designación de nuevas competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, generó la Ley Orgánica de Empresas Públicas que fue publicada en el Registro Oficial Nro. 18 del 16 de Octubre del 2009 y cuyas disposiciones regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local.

El Gobierno Municipal de Antonio Ante, para mejorar su eficacia y eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios; amparados en el marco jurídico de la República del Ecuador y asumiendo las competencias inherentes a su actividad, el 24 de junio del 2010 aprobó la Ordenanza de Creación, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, la misma que se encarga de

administrar los Mercados Municipales, producir y comercializar la Energía Eléctrica, administrar los servicios de Faenamiento.

Con la finalidad de recolectar información que contribuya sustancialmente al desarrollo del diagnóstico situacional la investigación de campo se realizará en las instalaciones de SERMAA-EP, obteniendo una visión amplia e integral de la problemática actual de la empresa, facilitando el diseño de la reingeniería de procesos para la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante.

Se contará con la colaboración y apertura del Gerente General de SERMAA-EP y del personal que labora en la empresa pública.

1.1.1 EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE SERMAA-EP

Los objetivos definidos para la empresa SERMAA-EP según ordenanza son los siguientes:

- Administrar los Mercados Municipales
- Producir y Comercializar la Energía Eléctrica
- Administrar los servicios de Faenamiento
- Operar y mantener los servicios públicos de Radiodifusión y Televisión

Lo anterior queda más claro si se reproduce la misión de la empresa:

“Somos una organización sin fines de lucro de naturaleza pública, dedicada a la prestación de servicios, asegurando, eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social, preservando el medio ambiente”.

1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual en lo legal, administrativo y económico de la **EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP** para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa así como las oportunidades y amenazas que plantea el mercado.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar el marco legal establecido para el funcionamiento de la empresa, SERMAA-EP.
- Caracterizar la estructura organizativa de la empresa SERMAA-EP.
- Analizar el sistema de gestión de talento humano de la empresa SERMAA-EP.
- Identificar los mecanismos o instrumentos aplicados para valorar la calidad del servicio prestado a sus usuarios.
- Analizar la situación económica- financiera de SERMAA-EP.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS E INDICADORES

Con el propósito de facilitar la comprensión y análisis del tema partiendo de su diagnóstico, se consideró necesario identificar las principales variables y sus respectivos indicadores:

1.3.1 VARIABLES E INDICADORES

A su vez el análisis de estas variables debe estar sustentado por sus respectivos indicadores, los que se detallan a continuación:

- **MARCO LEGAL**
 - Acta de constitución.
 - Estatutos y reglamentos.
 - Permisos de funcionamiento
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
 - Organigrama estructural
 - Manual de funciones
 - Planificación estratégica
- **TALENTO HUMANO**
 - Selección de personal
 - Nivel académico
 - Capacitación
 - Evaluación de desempeño
- **CALIDAD DEL SERVICIO**
 - Tipos de servicios
 - Costo de los servicios
 - Tiempo de atención
 - Flujogramas de procedimientos
- **SISTEMA ECONÓMICO-FINANCIERO**
 - Presupuesto
 - Sistemas contables
 - Indicadores financieros
 - Control interno

1.3.2 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMANTES
Determinar el marco legal establecido para el funcionamiento de la empresa SERMAA-EP	Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución. • Estatutos y reglamentos • Permisos de funcionamiento 	Entrevista Entrevista Entrevista	Gerente Gerente Gerente
Caracterizar la estructura organizativa de la empresa SERMAA-EP.	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama estructural • Manual de funciones • Planificación estratégica 	Documental Encuesta Entrevista	Gerente Personal SERMAA-EP Gerente
Analizar el sistema de gestión de talento humano de la empresa, SERMAA-EP	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Nivel académico • Capacitación • Evaluación de desempeño 	Entrevista Documental Encuesta Entrevista	Gerente Gerente Personal SERMAA-EP Gerente
Identificar los mecanismos o instrumentos aplicados para valorar la calidad del servicio prestado a sus usuarios.	Calidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de servicios • Costo de los servicios • Tiempo de atención • Flujogramas de procedimientos 	Documental Encuesta Encuesta Encuesta	Gerente Usuarios Usuarios Personal SERMAA-EP
Analizar la situación económica- financiera de la empresa SERMAA-EP	Sistema Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Sistemas contables • Índices financieros • Control interno 	Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta	Gerente Gerente Gerente Personal SERMAA-EP

Elaborado por: Las autoras

1.4 MECÁNICA OPERATIVA

Para la realización del presente diagnóstico situacional será necesario la utilización de diferentes técnicas de investigación, mismas que serán detalladas más adelante, de acuerdo al requerimiento de las poblaciones objeto de investigación.

1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo de la población para el presente estudio, está dado por las autoridades de SERMAA-EP, empleados de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, clientes externos en relación directa con la empresa pública:

Grupo Nro. 1:

POBLACIÓN INTERNA SERMAA-EP

Gerente de SERMAA-EP

Empleados

Secretaria – Contadora	1
Tesorero – Recaudador	1
Inspector de Mercados	1
Médico Veterinario	1
Operarios en Centro de Faenamiento	8
Operarios en Centrales Hidroeléctricas	11
Auxiliar de Servicios	1
Total Empleados	24

Fuente: SERMAA-EP

Grupo Nro. 2:

Población Externa

Clientes externos en relación directa con SERMAA-EP:

• Comerciantes de Mercados:	906
• Usuarios de Centro de Faenamiento:	95
○ Permanentes	84
○ Ocasionales	11
Total	1001

Considerando que los usuarios permanentes del Centro de Faenamiento, también se encuentran incluidos como comerciantes de los mercados municipales de Antonio Ante.

- Centrales Hidroeléctricas: EMELNORTE

Fuente: SERMAA-EP

1.4.2 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La investigación de campo se efectuó considerando la población anteriormente indicada, dentro de esta se cuentan los empleados y trabajadores de la empresa que en total suman 24 personas, por ser una población pequeña se les realizó una encuesta de opinión, aplicando la técnica del censo.

En relación a los clientes externos, estos son una población mayor, determinada en 1001 personas, razón por la cual para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

δ = Varianza = 0,25

Z = Nivel de confianza = 95%

E = Nivel de error del 5%

En el caso de los usuarios el cálculo es el siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25)(1001)}{(0,05)^2 (1001 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(250,25)}{(0,0025)(1000) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{937,35}{2,4375 + 0,9604}$$

$$n = \frac{937,35}{3,3979}$$

$$n = 282,93$$

$$n = 283$$

En este sentido, se realizaron 283 encuestas de opinión a clientes externos de SERMAA-EP sobre aspectos relacionados con los indicadores diagnósticos definidos.

1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 TÉCNICAS

Las técnicas de investigación que se aplicarán son:

- **Encuesta:** Se realizarán preguntas dirigidas al Personal de SERMAA-EP con la finalidad de conocer la situación administrativa y financiera que atraviesa la institución. Así también, se aplicará esta técnica a los Usuarios mediante preguntas cuyo objeto será el de obtener información relacionada con la calidad del servicio que brinda la empresa.
- **Entrevista:** Con el propósito de recolectar información concreta al tema de investigación se aplicará esta técnica al Gerente de la institución.
- **Análisis de documentos:** Esta técnica cualitativa será aplicada al momento de comprender e interpretar documentos normativos, organizacionales, institucionales, entre otros, relacionados con nuestro tema de investigación.

1.5.2 INSTRUMENTOS

- **Cuestionario:** Constituirá el instrumento de investigación, que se empleará para la aplicación de encuestas al Personal de SERMAA-EP y Usuarios. Además será utilizado para la estructuración de la entrevista a realizarse al Gerente de la empresa.

1.6 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada fue analizada estadísticamente mediante una tabulación, en el caso de las entrevistas, estas sirvieron para dar un enfoque general a las investigadoras sobre la situación actual de la empresa.

Para determinar la problemática que enfrenta la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante - SERMAA-EP en los ámbitos relacionados con la capacidad administrativa, capacidad financiera, talento humano y tecnología disponible; se procede a analizar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación diseñados para este efecto.

1.6.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL

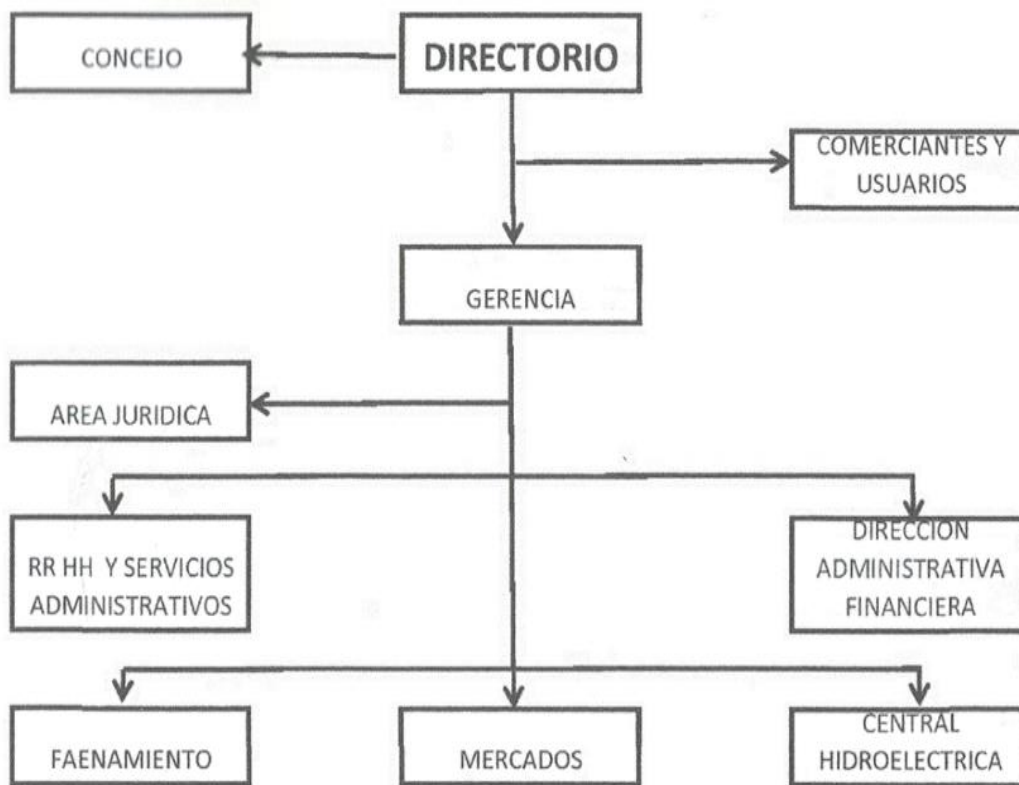
- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SERMAA-EP**

El organigrama estructural de una institución muestra los niveles jerárquicos y ubicación de cada unidad directiva y operativa dentro de la misma, considerando su importancia se presenta el siguiente organigrama, mismo que está vigente en la Empresa de Servicios Municipales de Antonio Ante, el cual desempeña un papel informativo, tanto para los integrantes de SERMAA-EP y las personas vinculadas a ella, permitiendo conocer a nivel global, las características generales de la empresa.

Al visualizar el organigrama estructural de SERMAA-EP, podemos concluir que el mismo no se acopla a la realidad administrativa de la empresa, en cuanto el actual organigrama incluye a los comerciantes y usuarios de los servicios dentro de la estructura organizacional.

La estructura organizativa impide observar diferentes aspectos del comportamiento organizacional, por otra parte no refleja una visión macro o global de la misma, dificultando el análisis para establecer el presupuesto detallado, distribuir los trabajadores a las diferentes áreas en vista que no determina claramente el nivel operativo dentro de la organización.

Gráfico 1 Organigrama Estructural SERMAA-EP



Fuente: Archivo Institucional SERMAA-EP

- **NIVEL ACADÉMICO**

A continuación se detalla el nivel de instrucción formal que tiene el personal que presta sus servicios en la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, SERMAA-EP:

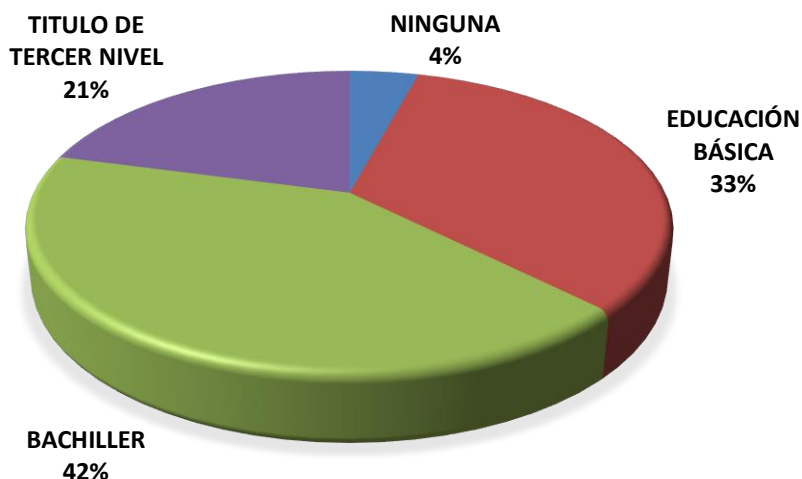
Tabla 2 Nivel Académico del Personal de SERMAA-EP

CARGO	INSTRUCCIÓN FORMAL			
	NINGUNA	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER	TITULO DE TERCER NIVEL
Secretaria – Contadora				1
Tesorero – Recaudador				1
Inspector de Mercados				1
Médico Veterinario				1
Operarios en Centro de Faenamiento		2	5	1
Operarios en Centrales Hidroeléctricas	1	6	4	
Auxiliar de Servicios			1	
Total	1	8	10	5

Fuente: Archivos Institucionales-Registro de datos del personal de SERMAA.

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 2 Nivel Académico del Personal de SERMAA-EP



Fuente: Archivos Institucionales-Registro de datos del personal de SERMAA.

Elaborado por: Las autoras

Dentro de este aspecto se puede apreciar que en su mayoría tienen el título de Bachiller, luego hay empleados que han aprobado la Educación General Básica, en ciertos casos se están preparando para obtener el bachillerato, en estos dos casos en particular no han recibido una instrucción formal en cuanto al área técnica en la que desarrollan sus labores, siendo el

conocimiento empírico y la experiencia base fundamental para ejecutar sus actividades, debemos mencionar que dentro del equipo de trabajo en el área operativa existe personal que no cuenta con ningún tipo de instrucción formal lo mismo que dificulta la consecución de los resultados institucionales esperados.

En el caso en el área administrativa podemos visualizar que el personal cuenta con el título de tercer nivel donde sus conocimientos contribuyen positivamente a la Institución demostrando ser un personal preparado con sus títulos y capacitación para brindar un mejor servicio a los usuarios.

- **TIPOS DE SERVICIOS**

La Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, en la actualidad brinda los siguientes servicios:

- Administración de Mercados Municipales.
- Administración de Servicios de Faenamiento.
- Administración de Centrales Hidroeléctricas

Por los servicios mencionados la empresa realiza diversos cobros clasificados de la siguiente manera: matrícula anual, valor mensual por arriendo, tasa diaria por ocupación en los que respecta a mercados; tasas por servicio de faenamiento así como también, el valor por kilovatio generado en las Centrales Hidroeléctricas.

En cuanto al servicio público de radiodifusión y televisión la empresa no cuenta con la autorización legal que le faculte el uso del espectro radioeléctrico, por lo tanto SERMAA-EP no brinda este servicio.

1.6.2 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA SERMAA-EP.

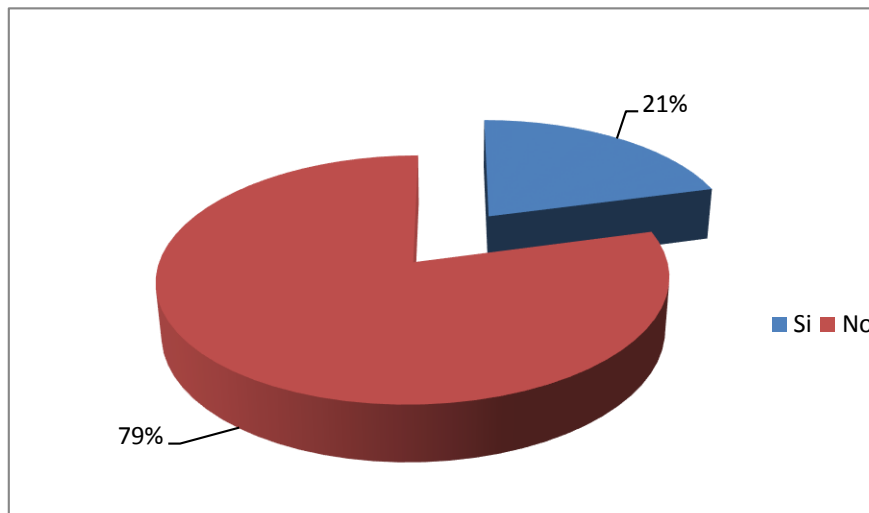
1. ¿Según su criterio la estructura administrativa se acopla al sistema de prestación de servicios de SERMAA-EP?

Tabla 3 Funcionalidad de estructura administrativa

Opciones	Frecuencia	%
Si	5	21%
No	19	79%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3 Funcionalidad de estructura administrativa



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

La mayoría del personal menciona que la estructura administrativa no se acopla al sistema de prestación de servicios de SERMAA-EP, solo un pequeño porcentaje es de acuerdo con la estructura actual, situación que debe ser considerada por la administración actual.

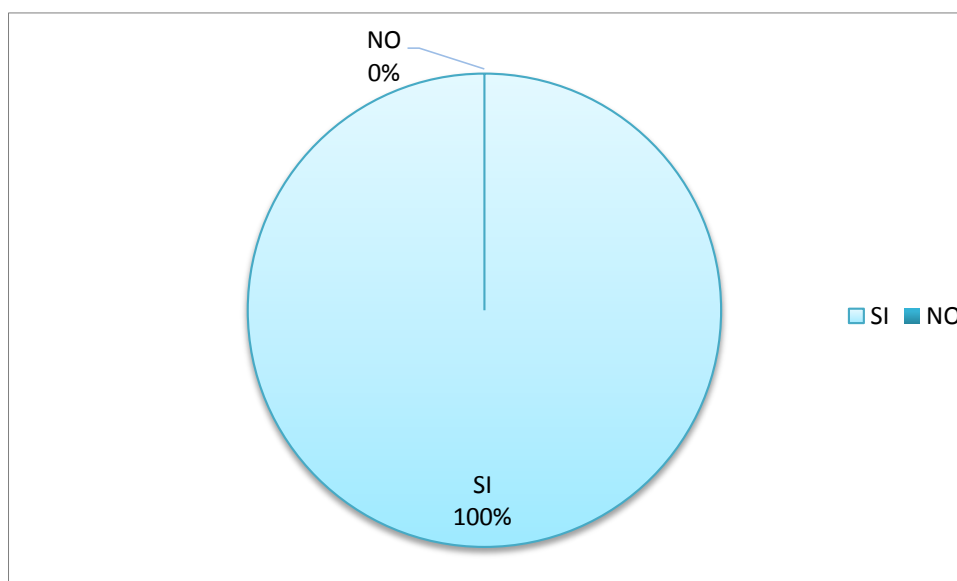
2. En su opinión, ¿es clara la estructura jerárquica de la empresa?

Tabla 4 Definición de estructura jerárquica

Opciones	Frecuencia	%
SI	24	100%
NO	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 4 Definición de estructura jerárquica



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

En opinión de los funcionarios entrevistados, la empresa tiene claramente definida su estructura jerárquica.

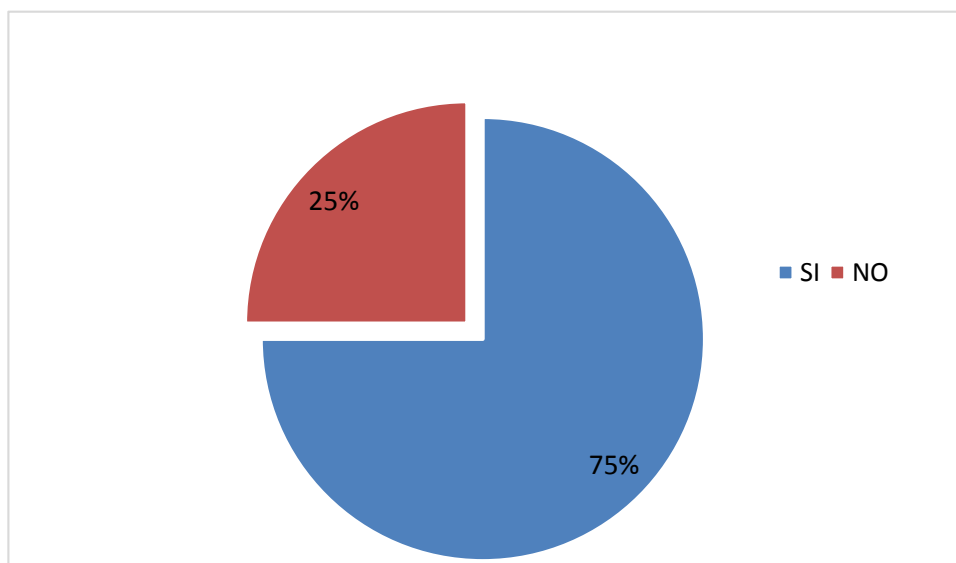
3. ¿Tiene conocimiento de un manual de funciones para el puesto que ocupa en la organización?

Tabla 5 Existencia de manual de funciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	18	75%
NO	6	25%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 5 Existencia de manual de funciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

La empresa tiene manual de funciones para cada puesto sin embargo, aparentemente estos no están suficientemente socializados.

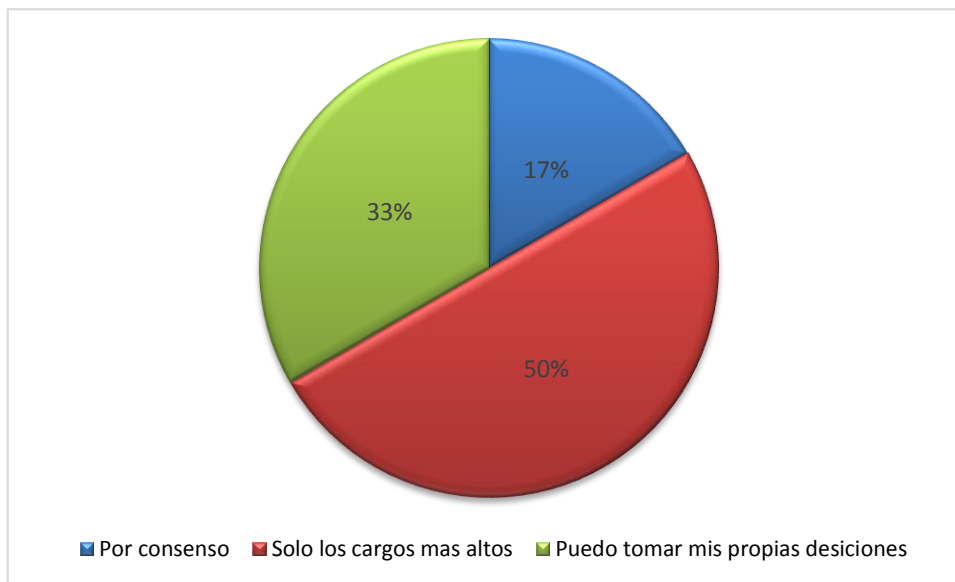
4. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

Tabla 6 Toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	%
Por consenso	4	17%
Solo los cargos más altos	12	50%
Puedo tomar mis propias decisiones	8	33%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 6 Toma de decisiones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

Esta pregunta se orienta a descubrir la existencia o no de manuales de procedimientos y su aplicación, se verifica de acuerdo a las respuestas que mayoritariamente las decisiones se toman por los cargos más altos lo que implicaría que de alguna forma se establecen procedimientos, sin embargo se deja libertad a los funcionarios a actuar de acuerdo a su criterio lo que crearía algún nivel de diferencia en la resolución de problemas manifestados por los clientes.

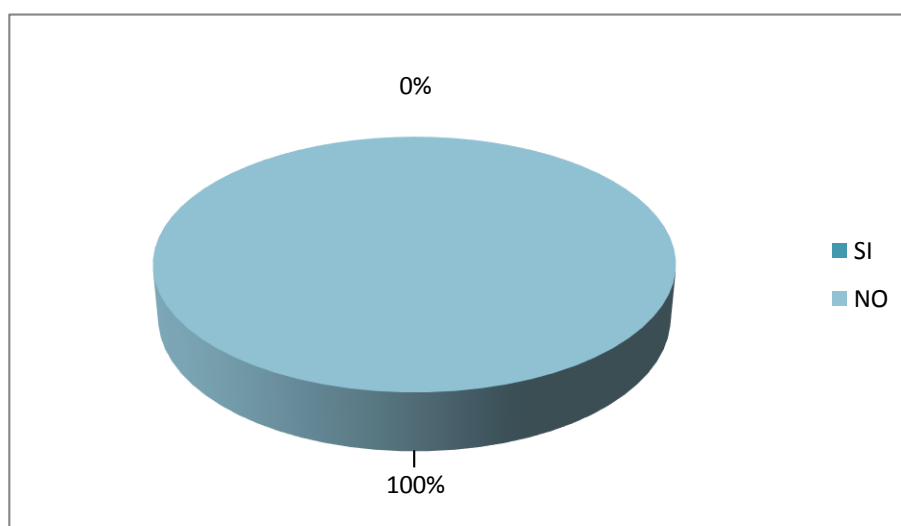
5. Dentro del proceso de prestación de servicios ¿se estructuran y aplican cronogramas de actividades?

Tabla 7 Aplicación de cronogramas

Opciones	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	24	100%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 7 Aplicación de cronogramas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

El 100% del personal indica que dentro del proceso de prestación de servicios no se estructuran y aplican cronogramas de actividades, un claro referente de la falta de planificación.

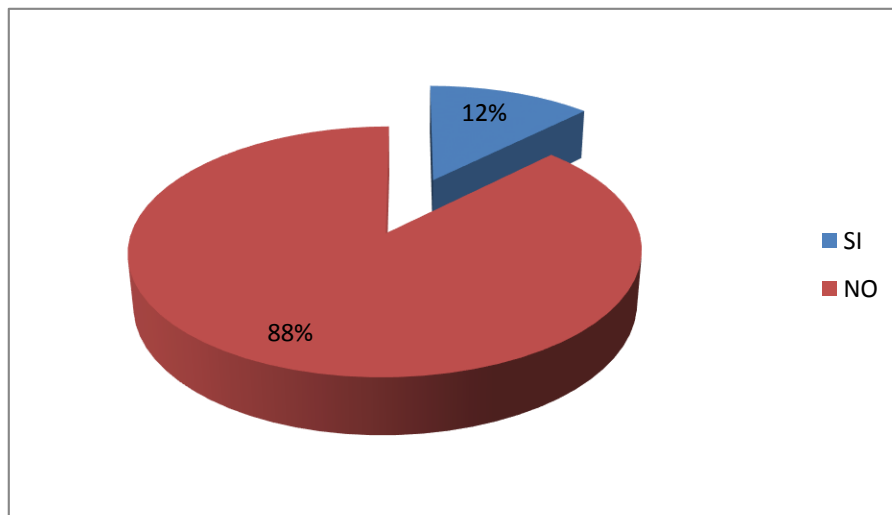
6. ¿Existe continuidad en las acciones planificadas para obtener los resultados esperados?

Tabla 8 Continuidad de acciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	3	13%
NO	21	88%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 8 Continuidad de acciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS

La mayoría del personal indica que no existe continuidad en las acciones planificadas para obtener los resultados esperados; y, el 12% menciona que si existe continuidad dentro de las acciones planeadas, ratificando la falta de planificación conjunta.

7. En caso de existir problemas ya sean operativos, comerciales, financieros y/o de organización, ¿Se realiza una priorización de estos y se da paso a un análisis de alternativas de solución?

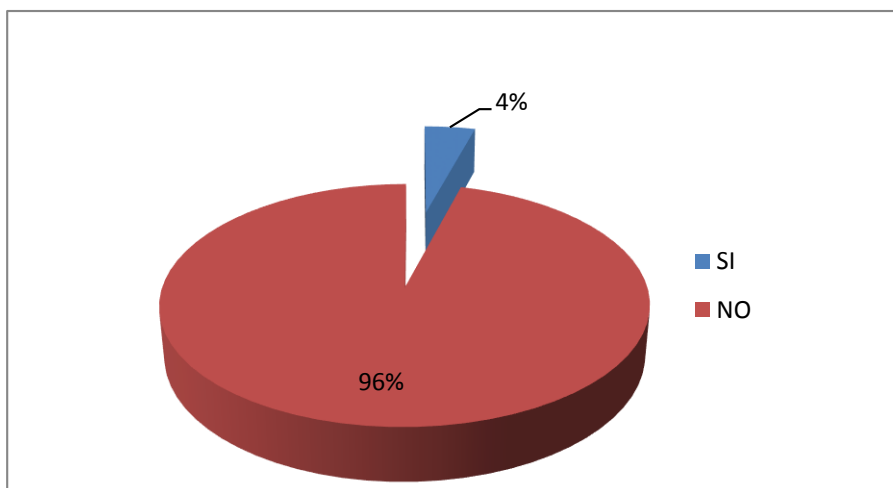
Tabla 9 Seguimiento de problemas

Opciones	Frecuencia	%
SI	1	4%
NO	23	96%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 9 Seguimiento de problemas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

De acuerdo a estas respuestas, la organización no analiza los problemas que se presentan y por lo tanto no existen políticas de mejoramiento continuo.

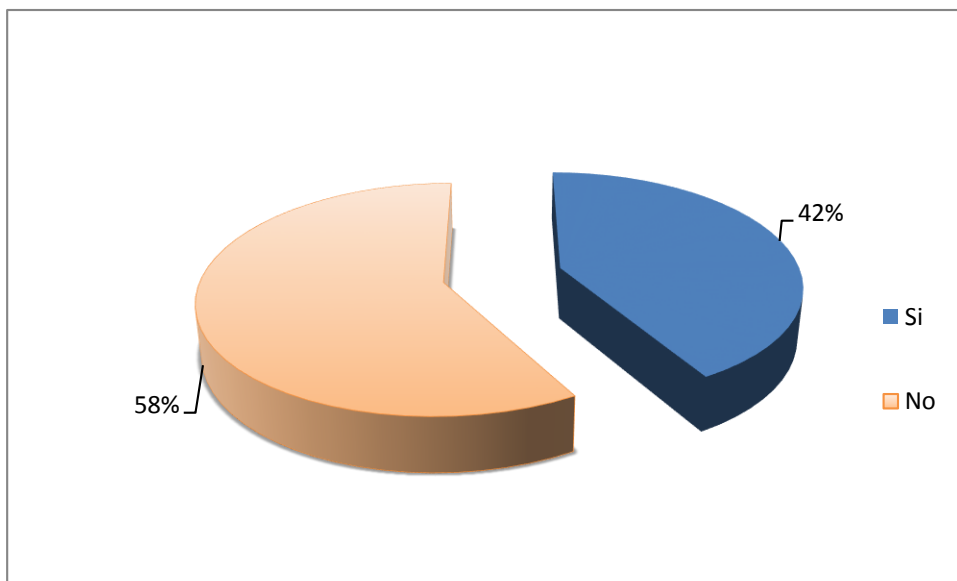
8. En el tiempo que usted labora en esta empresa, ha recibido algún tipo de capacitación

Tabla 10 Capacitación

Opciones	Frecuencia	%
Si	10	42%
No	14	58%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 10 Capacitación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

De las respuestas emitidas por los encuestados se puede concluir que si existe capacitación para la minoría de funcionarios, ya que la mayoría no la recibe, sin embargo, aparentemente la existencia de estas capacitaciones no son socializadas dentro de la totalidad de trabajadores puesto que muchos desconocen la existencia de este beneficio.

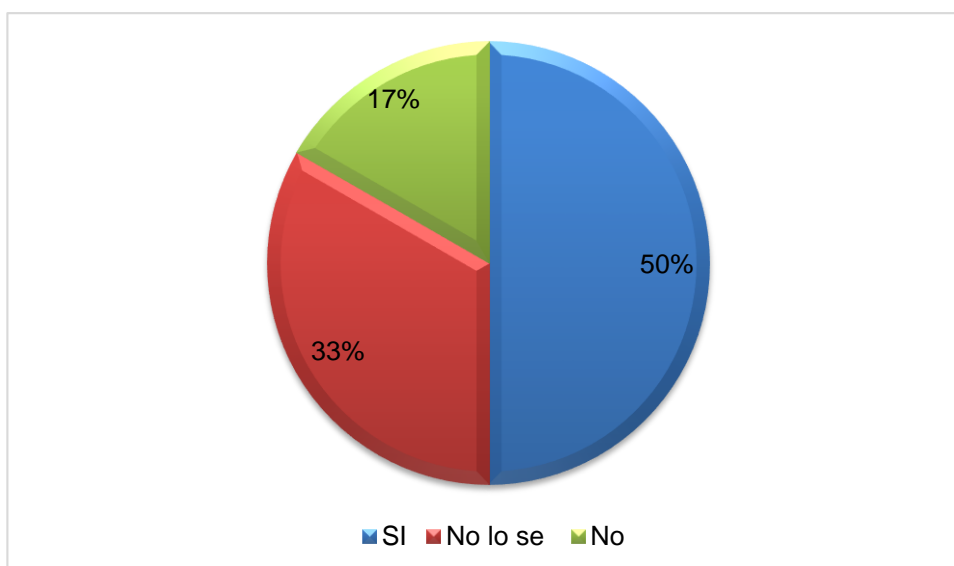
9. ¿Conoce de la existencia de manuales de procedimientos contables y financieros?

Tabla 11 Manual de procedimientos contables y financieros

Opciones	Frecuencia	%
Si	12	50%
No lo se	8	33%
No	4	17%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 11 Manual de procedimientos contables y financieros



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

La mitad de los encuestados reconocen la existencia de manuales de procedimientos contables y financieros, estos son solo socializados en el personal que trabaja en estas áreas.

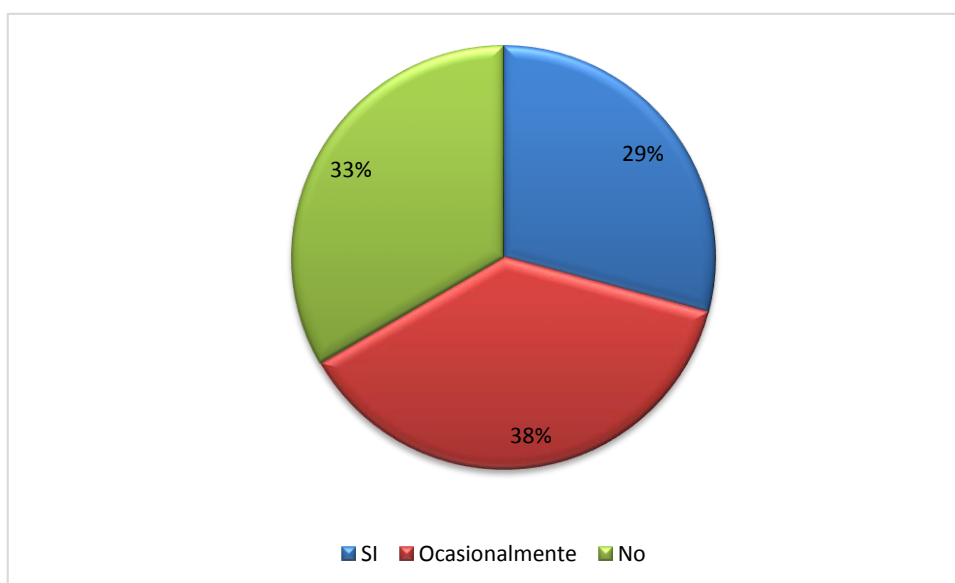
10. En su opinión, ¿Existe apropiada coordinación entre los distintos departamentos de la empresa?

Tabla 12 Coordinación interdepartamental

Opciones	Frecuencia	%
SI	7	29%
Ocasionalmente	9	38%
No	8	33%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Gráfico 12 Coordinación interdepartamental



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

No se puede llegar a una conclusión en esta pregunta dado la falta de uniformidad en los criterios, sin embargo, un tercio de los entrevistados opinan que no existe coordinación interdepartamental lo que hace pensar en un problema de socialización de las decisiones tomadas.

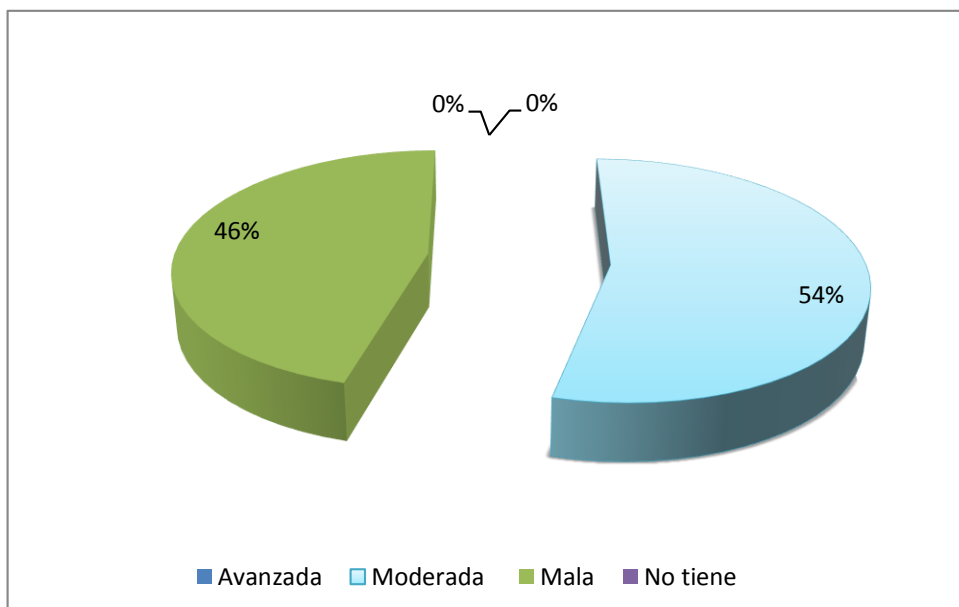
11. La tecnología con la que cuenta SERMAA-EP, ¿usted la considera?

Tabla 13 Tecnología

Opciones	Frecuencia	%
Avanzada	0	0%
Moderada	13	54%
Mala	11	46%
No tiene	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 13 Tecnología



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

El 54% del personal considera que la tecnología con la cuenta para realizar sus actividades es moderada; y, el 46% opina que es mala, por lo tanto, se puede concluir que el talento humano podría desempeñar mejor sus funciones contando con tecnología adecuada.

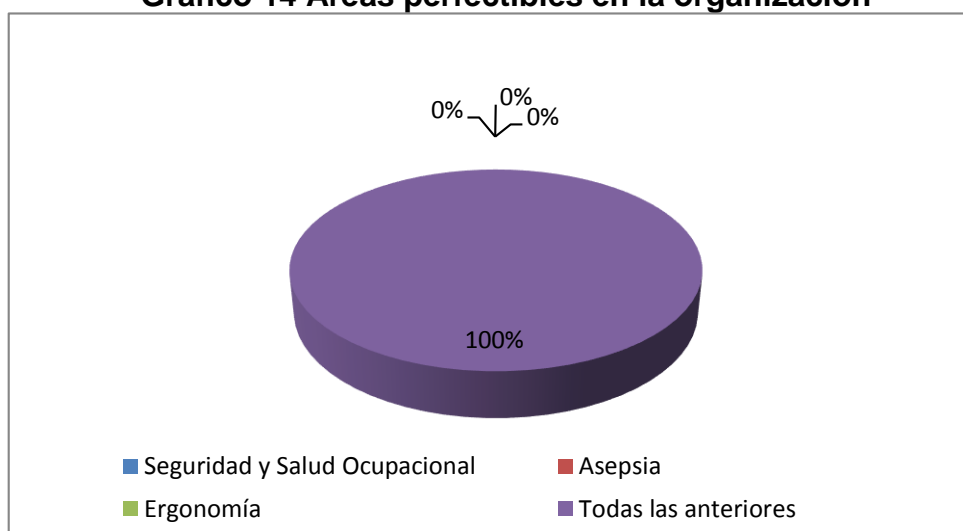
12. En el área que usted labora, ¿Qué aspectos considera usted se deberían mejorar en la prestación del servicio?

Tabla 14 Áreas perfectibles en la organización

Opciones	Frecuencia	%
Seguridad y Salud Ocupacional	0	0%
Asepsia	0	0%
Ergonomía	0	0%
Todas las anteriores	24	100%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 14 Áreas perfectibles en la organización



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

El 100% de los servidores públicos que laboran el SERMAA-EP, consideran que aspectos como: seguridad, salud ocupacional, asepsia y ergonomía, son condiciones que deben mejorar sustancialmente para emprender procesos de cambio dentro del sistema de prestación de servicios.

1.6.3 ENCUESTA REALIZADA A USUARIOS EXTERNOS DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA SERMAA-EP.

1. ¿Qué opina del servicio que recibe de SERMAA-EP?

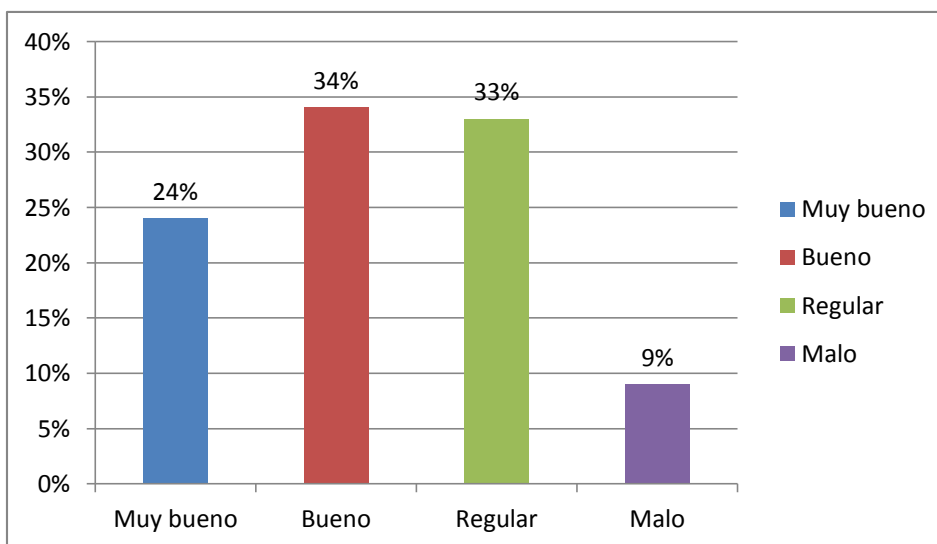
Tabla 15 Percepción calidad del servicio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	68	24%
Bueno	96	34%
Regular	93	33%
Malo	26	9%
Total	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 15 Percepción calidad del servicio



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

En general, los encuestados se encuentran relativamente conformes con los servicios proporcionados por la empresa, un bajo porcentaje se considera perjudicado, obviamente, que estas respuestas dan a notar que los servicios deben mejorarse para aumentar el nivel de satisfacción del cliente.

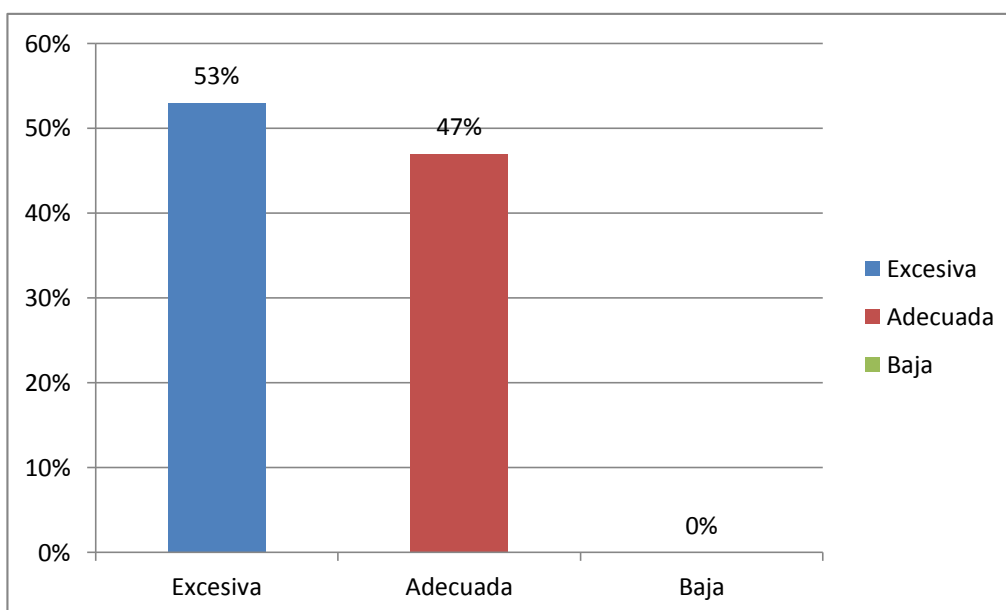
2. ¿La tarifa que paga por el servicio, la considera?

Tabla 16 Tarifa por servicio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excesiva	150	53%
Adecuada	133	47%
Baja	0	0%
Total	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 16 Tarifa por servicio



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

En general, la mayoría considera excesiva la tarifa que paga por los servicios, aunque un porcentaje significativo considera que es adecuada, situación que debe ser analizada en caso de querer subir el costo de los servicios.

3. En los trámites realizados directamente en las oficinas de SERMAA-EP, el tiempo de espera para recibir el servicio fue:

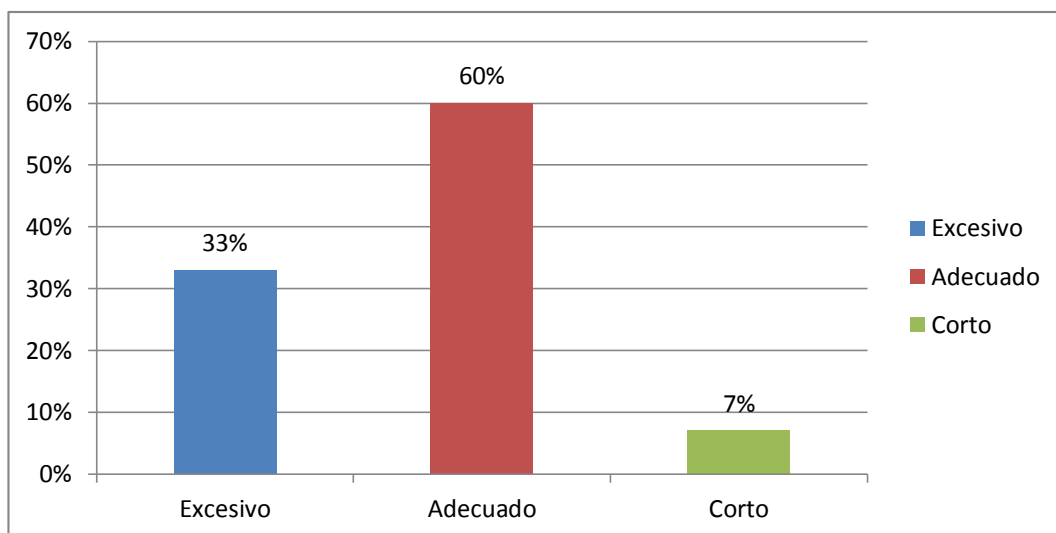
Tabla 17 Tiempo de espera

Opciones	Frecuencia	%
Excesivo	93	33%
Adecuado	170	60%
Corto	20	7%
Total	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 17 Tiempo de espera



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados consideran prudente el tiempo de espera para la realización de trámites en oficinas de la empresa, aunque existe un porcentaje que dice que el tiempo es excesivo, lo que debe llevar a considerar sus puntos de vista para mejorar.

4. Los procedimientos y la documentación solicitada para los trámites realizados directamente en las oficinas fueron:

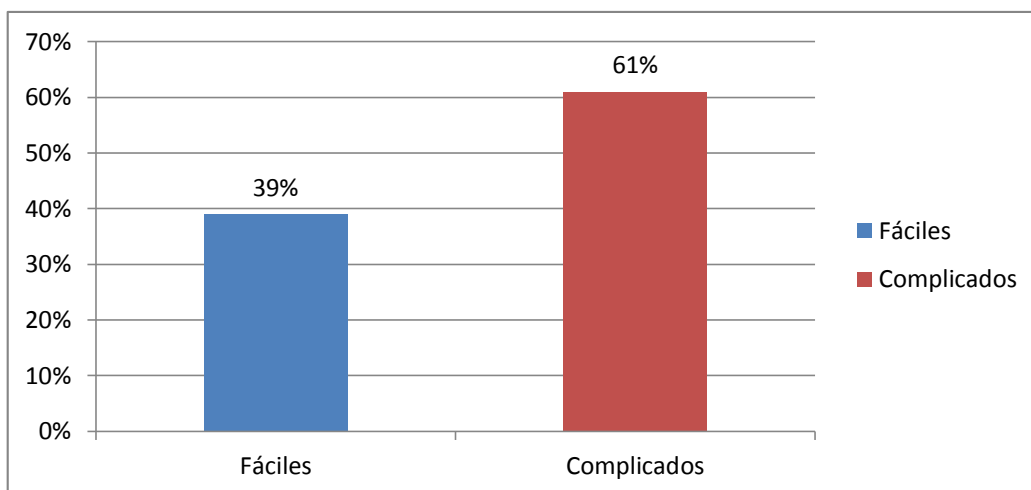
Tabla 18 Procedimiento y documentación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Fáciles	110	39%
Complicados	173	61%
Total	283	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 18 Procedimientos y documentación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS

En opinión de los usuarios encuestados, los procedimientos son considerados mayoritariamente complicados por la cantidad excesiva de documentación, sin embargo, al considerar las respuestas a la pregunta anterior, esto es, tiempo de espera para la atención, las opiniones son favorables, esto implica que tal vez sea necesario corregir algunos procedimientos para mejorar la atención al cliente en cuanto a trámites burocráticos relacionados con documentos que permitan mejorar los trámites.

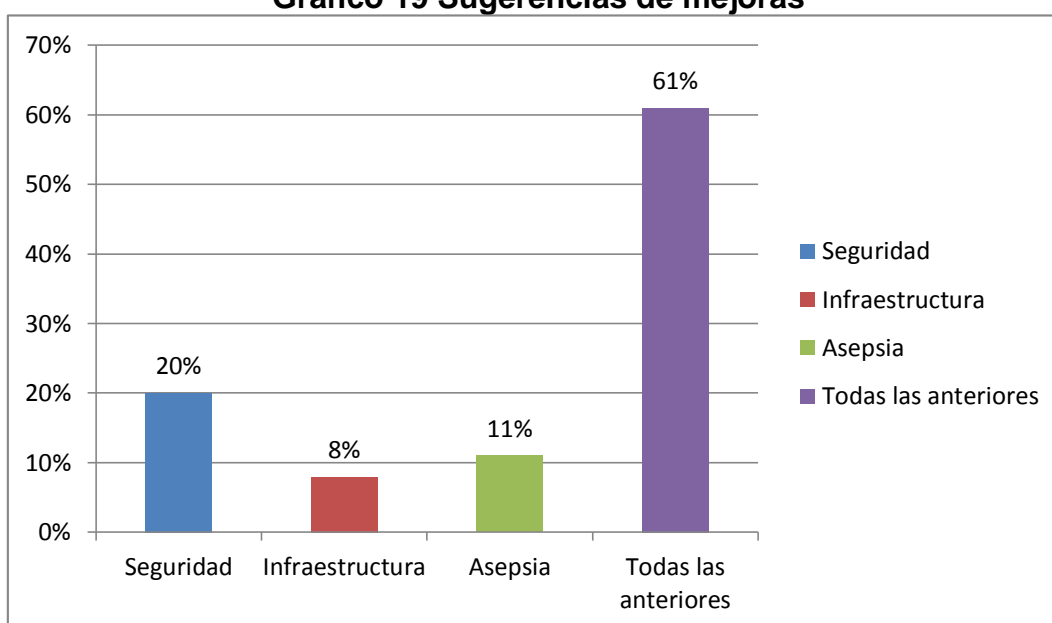
5. ¿Qué le gustaría que mejore con respecto a los servicios que recibe? Elija la opción que usted considere la más relevante.

Tabla 19 Sugerencias de mejoras

Opciones	Frecuencia	%
Seguridad	57	20%
Infraestructura	23	8%
Asepsia	30	11%
Todas las anteriores	173	61%
Total	283	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19 Sugerencias de mejoras



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados indican que le gustaría que la empresa pública mejore en los aspectos de seguridad, infraestructura, asepsia; otro grupo manifiesta que se debería mejorar en el tema de seguridad y asepsia, en conclusión la organización requiere de una mejoría en todas las áreas indicadas para brindar un mejor servicio y lograr la satisfacción de sus clientes.

1.6.4 ENTREVISTA

Para esta investigación se entrevistó al Gerente de SERMAA-EP, información que servirá para profundizar el conocimiento del funcionamiento de la Institución.

1. ¿Cuál es la normativa legal que direcciona el accionar de SERMAA-EP?

La empresa pública cuenta con el marco legal necesario para regular su funcionamiento; partiendo de la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ordenanza de creación, organización y funcionamiento de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, misma que fue publicada en el Registro Oficial Nro. 48, el 16 de Octubre del 2009.

2. ¿Cómo está estructurado el sistema administrativo de SERMAA-EP?

La empresa es administrada por un directorio conformado por el Sr. Alcalde, Director de Gestión de Desarrollo del Municipio, el Director Administrativo Financiero del municipio, el gerente general que es el administrador y representante legal, judicial y extrajudicial; para cada uno de los servicios que presta la empresa como son:

- Servicio Público de Mercado
- Centrales Hidroeléctricas
- Servicio Público de Faenamiento
- Servicio Público de Radio Difusión y Televisión (en proceso de concesión de frecuencia).

3. En el ámbito financiero, ¿SERMAA-EP cuenta con una estructura definida?

Si, la empresa cuenta con un Contador, un Recaudador-Pagador y bajo el cual se encuentran los responsables de cada uno de los servicios nombrados anteriormente.

4. ¿La Empresa, cuenta con un presupuesto definido por cada servicio?

SERMAA, cuenta con una estructura presupuestaria, pero esta no se encuentra definida claramente por cada uno de los servicios que brinda la empresa.

5. ¿Tecnológicamente considera usted que la empresa se encuentra equipada?

Considerando que la Empresa Pública se formó con servicios que ya se prestaban en el Gobierno Municipal, la tecnología manejada en cada uno de ellos no es actualizada, si hablamos de planta de faenamiento, existen procesos técnicos que se los realiza de forma manual; y por otra parte, en las Centrales Hidroeléctricas, los generadores considero mantienen una tecnología adecuada para el aprovechamiento del recurso hídrico.

6. ¿Cuál es la principal problemática que influye en la gestión de la empresa?

La administración de la empresa de por si es complicada, hay que tener en cuenta que se suministran servicios importantísimos a la comunidad y cada uno es totalmente diferente al otro, no se pueden igualar los servicios de las Centrales Hidroeléctricas con las necesidades del servicio de camal, para cada uno de estos servicios se requiere talento humano de muy distinta formación lo que influye en la forma de selección y reclutamiento, capacitación y su posterior evaluación, personalmente me gustaría que se uniformaran, dentro de lo posible estos procesos, otro problema que tenemos son las instalaciones físicas, se debe considerar

que en un solo lugar se deben atender consultas y reclamos de muy variada índole por lo que en el aspecto de atención al cliente se requiere personal entrenado en cada uno de los servicios que maneja la empresa, dentro del aspecto tecnológico, los equipos disponibles para la atención al consumidor deben contener gran cantidad de información dada la diversidad de negocios en los cuales estamos por lo que estos requieren constante actualización lo que implica que periódicamente exista sub empleo de recursos o alta necesidad de inversión en el aspecto computacional; existen usuarios que consideran caros algunos de nuestros servicios, sobre todo los arriendos del mercado y servicio de camal, en ese sentido estamos en proceso de transparentar nuestros costos para indicárselos claramente a nuestros clientes, por último, yo diría que debemos perfeccionar la forma que contratamos servicios externos, sobre todo el de seguridad y limpieza para los distintos negocios que ofrecemos.

7. Resalte las fortalezas que tiene la empresa.

Creo que nuestra principal fortaleza es la necesidad que tiene la comunidad por nuestros servicios y la seriedad con que se aborda esta responsabilidad, desde ese punto de vista se puede decir que tenemos un mercado cautivo apoyado por la legislación actual y nuestra constitución, por otra parte contamos con suficientes recursos financieros para afrontar nuestras necesidades actuales aunque debemos estar atentos en este aspecto dado el crecimiento poblacional que tiene nuestro cantón, lo que nos obliga a estar permanentemente invirtiendo, además contamos con talento humano siempre dispuesto a colaborar con la empresa.

8. ¿Cuál es el porcentaje de participación económica que tiene el Gobierno Municipal de Antonio Ante – nivel a autonomía económica – financiera?

De acuerdo a la ley tenemos total autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

9. ¿Cuenta con una estructura tarifaria definida?

Si, en todas nuestras áreas de negocio.

10. ¿Cuál es la metodología que aplica para la fijación de tarifas?

Nuestros precios se calculan en base a nuestros costos más un porcentaje de utilidad para permitirnos crecer ante las necesidades de la comunidad en lo referente a mercados y faenamiento, mientras que en el servicio eléctrico existen tarifas definidas por el CONELEC.

11. El nivel de la tarifa permite la adecuada cobertura de los costos económicos de prestación del servicio.

Si, esto ha permitido que la SERMAA cuente con autonomía financiera.

12. Cuenta con un plan estratégico para cada unidad de negocio (metas – estrategias).

Diseñamos una planificación estratégica estableciéndonos objetivos generales, sin embargo estamos considerando la necesidad de realizar un plan estratégico para cada área de negocio, partiendo de las necesidades de los usuarios de los diferentes servicios.

13. La Empresa, cuenta con un plan de seguridad industrial y salud ocupacional.

La ley nos lo exige.

14. Se aprovecha de manera óptima los niveles de caudales de agua en la generación eléctrica de la Centrales Hidroeléctricas.

Si, tratamos de ser lo más eficientes posible, aunque para mejorar necesitaríamos de una inversión muy importante la cual no estamos en condiciones de afrontar solos.

1.7 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS

- Empresa legalmente constituida
- Se constituyó con porte municipal
- Importantes clientes a nivel provincial
- Diversificación de negocios
- Mercado cautivo y conforme con los servicios
- Personal bien evaluado por los clientes en relación a su eficiencia
- Estructura jerárquica claramente definida

DEBILIDADES

- Mala percepción de la estructura administrativa por parte del talento humano
- Tecnología obsoleta en opinión del personal administrativo
- Regular apreciación de la calidad de los servicios por parte del mercado
- Ausencia de controles administrativos
- Procedimientos administrativos engorrosos
- Inexistencia de cronograma de actividades
- Inexistencia de políticas de perfeccionamiento continuo
- Escasa socialización ante actividades de capacitación
- Percepción de cobro excesivo de tarifas
- Mala socialización de decisiones tomadas
- Poca aplicación de sistemas de control
- Poca coordinación interdepartamental

OPORTUNIDADES

- Mercado en constante crecimiento
- Apoyo estatal y municipal
- Constante oferta de capacitación para el talento humano
- Fácil acceso a tecnología de punta
- Financiamiento de otros países
- La ley permite autogestión.

AMENAZAS

- Cambio de gustos y preferencias del consumidor
- Tecnología en permanente evolución
- Oferta laboral a profesionales de prestigio y con experiencia
- Falta de un plan estratégico anual.

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Concluido el diagnostico situacional y analizada la información obtenida de la investigación de campo se han identificado problemas orientados básicamente hacia la gestión administrativa de la empresa, partiendo por la mala percepción que tienen los funcionarios de la organización en relación a la estructura administrativa y la regular apreciación que tienen los clientes sobre la calidad del servicio que se les presta, además del costo de este y lo engorroso de los trámites que deben cumplir, sin embargo lo más importante es la ausencia de manuales de procedimientos en aspectos tales como la evaluación y posterior capacitación del talento humano que se refleja en la escasa socialización de las actividades de crecimiento laboral; desde otro punto de vista, no existe un control sobre las actividades planificadas lo que se ve reflejado en el incumplimiento de los cronogramas pre-establecidos, en último término y tal vez lo más importante es que la organización aparentemente no tiene políticas de perfeccionamiento

continuo y de existir, estas no se cumplen o no son adecuadamente socializadas.

Por lo expuesto es viable la realización de la **“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP”** para un funcionamiento óptimo de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Con el propósito de tener mayor conocimiento en relación a la temática investigativa de este proyecto, es necesario identificar los diferentes conceptos básicos que se abordarán en el presente trabajo investigativo.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Las instituciones pertenecientes al Estado, con la finalidad de brindar un mejor servicio a la colectividad deben fortalecer las iniciativas de mejoramiento continuo.

“La Administración Pública, es el conjunto de órganos que realiza la función administrativa del Estado y por medio de la cual éste dirige los múltiples mecanismos de organización y acción pública. Constituye un dispositivo orgánico de gestión que utiliza procesos de producción para generar bienes, servicios y regulaciones por medio de los cuales se concretan las políticas públicas.” (HALLIBURTON, 2007, pág. 7)

Las Administraciones Públicas Locales, tienen competencias para implementar sus Sistemas de Servicios Públicos, sus posibilidades están determinadas en el conjunto de elementos que constituyen el marco normativo.

En este contexto, el diseño del sistema de Servicios Públicos basado en la medición de desempeño, evolución del servicio en cada periodo de su prestación, nos permitirá realizar los cambios necesarios atendiendo a la

dinámica social, impulsando servicios públicos adecuadamente diseñados convirtiendo a la empresa pública en un ente promotor del desarrollo local.

2.3 EMPRESAS PÚBLICAS.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas expresa en su Artículo 4 “Definiciones.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

Las empresas públicas deben desarrollar los principios de sostenibilidad, eficiencia, eficacia y equidad social que deben contemplar los Regímenes tarifarios y las vías de solución de los conflictos entre objetivos que puedan presentarse. Además, analizar el impacto que tienen las estructuras tarifarias en cuanto a la eficiencia en los consumos de servicio como a la definición de los aspectos distributivos y las herramientas que pueden contemplar las estructuras tarifarias, para adecuarse a las situaciones socioeconómicas de cada área de influencia.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.

En el Ecuador, las empresas públicas en las últimas décadas han sido consideradas como un instrumento de la participación estatal dentro de la economía nacional.

De acuerdo a SILVA (2008) se puede considerar como características de las empresas públicas los siguientes aspectos:

- La estructura financiera de las empresas públicas está compuesta en su mayoría del aporte del Estado.
- Los bienes y/o servicios que produce la empresa están direccionados a la satisfacción de necesidades colectivas, sin que ello implique obtener lucro necesariamente.
- La medición de los resultados está dada en base al grado de eficiencia y eficacia del servicio que se lleva a la colectividad.
- Su actividad es controlada y vigilada por el Estado y la sociedad; el control público dada por la Contraloría General del Estado verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo a la Ley y la eficiencia administrativa.
- Los actos de la empresa están regidos de normas de derecho público y de derecho privado.

2.3.2 PRINCIPIOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.

El Artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, evoca que las empresas públicas se regirán 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, preservando 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 se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

2.4 PROCESOS

Según, AMARU (2009) manifiesta: “El proceso es la forma en que sus integrantes interactúen para realizar la actividad y poder trabajar con más organización” pág. 332.

Proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.

Básicamente, un proceso está conformado por una serie de subprocesos que se interrelacionan en forma lógica; el subproceso cumple un objetivo parcial (sub objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas.

Para muchos la Administración de Procesos o Gestión por Procesos es una herramienta que tiene seguidores en todo el mundo y que buscan aplicarla. Pero la realidad actual es que este tipo de administración es una parte inherente al trabajo diario de las organizaciones. Como lo asegura Hernando Mariño en su libro Gerencia de Procesos, “la Gerencia de Procesos se ha reconocido en todo el mundo, y parece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente las organizaciones con desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad”. Pág. 15

2.4.1 LOS PROCESOS COMO CADENA DE VALOR.

Con la visión de obtener una ventaja competitiva, generando más beneficios para el consumidor se aplica el concepto de "cadena de valor"; que se fundamenta en hacer el mayor esfuerzo para alcanzar la fluidez de los procesos centrales de la empresa, conllevando a la interrelación funcional de todos los estamentos de la organización.

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.” (MARIÑO, 2003, pág. 78)

Pensando en función de las necesidades o demandas del ciudadano quien generalmente ejerce sus opciones mediante la aplicación, consciente o no, de cuatro criterios principales:

- Calidad.
- Costo.
- Tiempo de entrega.
- Servicio.

Es muy común en los procesos de producción de un bien o servicio que existan tareas que no agreguen nada considerado “valioso” por el ciudadano o que en determinados casos se constituyen en francos obstáculos para la obtención de los resultados esperados. Estas tareas no tienen ninguna razón de existir y deben ser eliminadas.

Por lo tanto todas las actividades que generan valor en los procesos y los márgenes que esta aportan constituyen cadena de valor empresarial.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Es necesario conocer en forma precisa cuáles son los procesos que se desarrollan en la organización, diferenciando entre aquellos que contribuyen directamente a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan a los primeros.

Utilizando este criterio para diferenciar sus características principales, la clasificación más apropiada de los procesos que componen una organización, según Halliburton (2007) es la siguiente:

Procesos sustantivos.- Su finalidad es cumplir con los objetivos fundamentales de la organización, su desarrollo tiene relación con las aspiraciones del usuario, si el proceso falla estos son los primeros en enterarse.

Procesos de apoyo.- Son la parte operativa de la organización, apoyan el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos, están dirigidos a destinatarios internos, su automatización es prioritaria dentro de la organización en vista que parten del diseño y análisis de procesos primarios.

Procesos de gestión.- Organizan y facilitan la administración de la totalidad de los procesos, benefician integralmente a la organización, su impacto incide en el desarrollo futuro de la organización.

2.4.3 PROCESOS Y FUNCIONES

Tabla 20 Procesos y Funciones

PROCESOS	FUNCIONES
Secuencia de actividades/tareas (Producción de bienes y servicios).	Asociación de tareas y responsabilidades necesarias para el desarrollo de las actividades de los procesos.
Relacionados con la misión de la organización.	Relacionadas con la responsabilidad en áreas, tareas y/o gestión.
Definen: <ul style="list-style-type: none">• Estructuras• Puestos de trabajo• Funciones/responsabilidades.	Definen áreas de responsabilidad dentro de un proceso, se establecen metas funcionales que agilizan los procesos. Se consigue que cada área/departamento satisfaga las necesidades de sus clientes externos e internos.

Fuente: ALARCÓN GONZÁLEZ, J. (2007). Reingeniería de Procesos. Bogotá: Fundación Confemental. Pág. 93

Elaborado por: Las Autoras

La organización por procesos no abandona la estructura, sólo que ésta se vuelve más flexible y se adapta a las nuevas circunstancias.

El proceso agrega valor y transforma. Todos reciben algo y lo transforman para entregárselo a la tarea siguiente. Los procesos consumen recursos, es decir que para poder ejecutar las tareas se necesitan insumos, que pueden ser desde datos para generar información hasta la infraestructura necesaria para trabajar.

2.5 REINGENIERÍA DE PROCESOS

La Reingeniería de Procesos, es considerada como una herramienta de gestión que goza de importancia y aplicación práctica. Así, la reingeniería de procesos es la revisión fundamental de procesos para su rediseño radical. Esto permite alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (ALARCÓN GONZÁLEZ, 2007, págs. 114-115).

La aplicación de la reingeniería produce la optimización del flujo de trabajo y de la productividad en una organización. Esta optimización se mide en función de los resultados del negocio.

2.5.1 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería pretende mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez dentro de los procesos de la empresa, y de acuerdo a MANGANELLI (2007) la reingeniería se basa en los siguientes principios clave:

1. Apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico.
2. Estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de Reingeniería.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Concentrarse en los procesos, no en las funciones.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados.
6. Retroalimentación.
7. Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan.
8. Establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
9. Proceso continuo
10. No se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

11. Preocupación por la dimensión humana del cambio.
12. La comunicación es un aspecto esencial.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA

Las características comunes de acuerdo a Alarcón González (2007) en todo proceso de Reingeniería se detallan a continuación:

- “Unificación de tareas
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto
- Flexibiliza la estructura organizativa.
- El responsable de proceso es el único punto de contacto
- Operaciones híbridas centralizadas/des centralizadas” Pág. 62.

2.6 SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS

La Gestión por Resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor vinculación de los funcionarios por los resultados de su gestión. (VELASCO, 2008, pág. 213)

De lo expuesto el sistema de gestión por resultados, es parte de un plan estratégico conjunto, preciso, conocido de antemano y bien definido en el tiempo que conduzca a unos resultados realistas, posibles de alcanzar en el periodo de tiempo establecido. A partir de este plan estratégico, que define los objetivos generales, se estructuran las responsabilidades a través de toda la organización, definiendo objetivos específicos para cada departamento, sección e, incluso, para cada empleado.

2.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para CHIAVENATO (2011), manifiesta: “La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. Pág. 207

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

Del análisis de los conceptos expuestos previamente se establece la planificación estratégica como una herramienta que permite en cierta forma eliminar la improvisación mediante el establecimiento de objetivos a largo plazo para la toma de decisiones oportunas y en tiempo real con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos a través de la utilización de políticas, planes, estrategias y ventajas competitivas.

Compromete a todos los miembros de una organización, pues su legitimidad y grado de adhesión que concite en el conjunto de actores, depende en gran medida del nivel de participación con que se implementa.

2.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo a (KLAPAN & NORTON, 2009) que afirman que el Cuadro de Mando Integral, “es una herramienta gerencial que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia sobre como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos”. Pág. 18

La creación y desarrollo del cuadro de mando integral debe empezar por el nivel ejecutivo de la empresa, para el lograr la comprensión y el compromiso entre todos los integrantes de la organización. Una vez que todos comprendan los objetivos y la estrategia para conseguirlos, los esfuerzos e iniciativas de la organización se podrán alinear con los procesos necesarios para la consecución de los objetivos de la compañía.

2.8.1 OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los objetivos que persigue el cuadro de mando integral se traducen en asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados, convirtiendo la estrategia en acciones utilizando canales de comunicación eficaces y monitoreando el progreso de las medidas (SALGUEIRO, 2008).

2.9 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.9.1 DEFINICIÓN

Para (CHIAVENATO, 2009) “La gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluaciones del desempeño”. Pág. 9

Partiendo de lo expuesto por el autor citado las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí que la gestión del talento humano es un eje estratégico dentro de la empresa, pues permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Evidentemente, la gestión del talento humano al ser influenciada por agentes de cambio tanto internos como externos, debe integrarse y contribuir a la consecución de objetivos corporativos mediante procesos planificados, estructurados, eficientes y eficaces, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados, para obtener los resultados finales deseables.

2.9.2 OBJETIVOS

Para CHIAVENATO (2009), “La gestión del talento humano tiene el objetivo de ubicar a las personas en puestos de trabajos adecuados, de acuerdo a sus habilidades y aptitudes para poder desarrollarlos y volverlos altamente eficientes y competitivo”. Pág. 15

La gestión del talento trata que el personal se motive, genere potencialidades para innovar y crear en su puesto de trabajo así como también en la organización.

Las organizaciones más exitosas invierten en programas de desarrollo, administración y capacitación del talento humano como una de sus más poderosas estrategias, la gente es sin duda el recurso más valioso que tiene una organización.

2.9.3 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El subsistema organizativo es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control (CHIAVENATO, 2009).

En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de recursos humanos. Sobre la base de la misión,

los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal. Pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema (CHIAVENATO, 2009).

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima socio-laboral que se genera en la organización.

2.10 CONTROL INTERNO

2.10.1 DEFINICIÓN

Según (HERNANDEZ OROZCO, 2007) “Control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general”. Pág. 14

Efectivamente, el control interno está definido como la medición de los resultados, la evaluación de los mismos y la adopción de medidas correctivas para achicar la brecha entre los resultados planeados y los efectivamente realizados.

Es importante resaltar que el control no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe estar al servicio de las actividades operativas apoyándolas y persiguiendo su perfeccionamiento.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa, dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, administrativo y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Es de gran magnitud cabe destacar que un control interno apropiado a las necesidades de la empresa permite a esta conseguir los objetivos de rentabilidad y rendimiento, prevenir pérdidas de recursos, descubrir a tiempo errores y fraudes, disponer con personal de mejor calidad, verificar que la empresa cumpla con leyes y normas vigentes y así promocionar la eficiencia operativa de la misma.

2.10.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Código 110-01 de las Normas de Control Interno para el Sector Público determina que las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberán contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

2.10.3 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Las Normas de Control Interno en el marco del código 100-03 define el diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de

manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

2.10.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno se clasifica en:

- a. Control Interno Administrativo y,
- b. Control Interno Contable

a. Control Interno Administrativo

Según (MEJÍA GARCÍA, 2007), “El control administrativo u operativo está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados en primer lugar con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a políticas de los niveles de dirección y administración y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones”. Pág. 54

Constituyen métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

b. Control Interno Contable

Según (HERNANDEZ OROZCO, 2007), “El control contable comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones”. Pág. 72

El control interno contable, influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables.

Según lo expuesto por (MEJÍA GARCÍA, 2007), las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

1. La custodia de los activos o elementos patrimoniales;
2. Salvaguardar los datos y registros contables.

El sistema de control interno contable habrá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente.

2.11 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

2.11.1 DEFINICIÓN

Para (CARDONA, 2009), manifiesta “Las tecnologías de la información y la comunicación agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio”. Pág.

22

Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que hacen referencia a la utilización de medios

informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización.

La sociedad del conocimiento se expresa en tres hechos (CARDONA, 2009):

- Las organizaciones dependen cada vez más del uso de las TIC
- El ciudadano está cada vez más y mejor informado, puesto que utiliza las TIC en su actividad diaria
- Se está consolidando un sector del conocimiento constituido por tres subsectores:
 - Contenidos
 - Distribución y acceso a la información
 - Industria telemática.

2.11.2 TIC'S Y LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Según lo expuesto por (CARDONA, 2009), el aporte de las tecnologías la información y la comunicación dentro de un proceso de reingeniería influyen en la organización en los siguientes puntos:

- Las tecnologías de la información y la comunicación pueden innovar procesos inestructurados en transacciones rutinarias, reemplazar o reducir la labor humana dentro del proceso.
- Facilita los cambios en las tareas permitiendo el desarrollo de actividades simultáneas.
- Facilita el trabajo colaborativo
- Facilita la comunicación
- Presentan nuevas oportunidades estratégicas para evaluar la misión de una organización
- Permite optimizar al personal operativo que desarrolla actividades repetitivas relacionadas con el manejo de datos e información

- Soporta estructuras independientes de la localidad y de la organización.
- Permite la integración de todas las funciones organizacionales.
- Permite hacer más efectivas las prácticas gerenciales que demanden información que, por su volumen y tratamiento difícilmente se por su volumen y tratamiento, difícilmente se obtendrían por medios mecánicos o manuales

Aquellas organizaciones que no presten a las TIC al menos el mismo grado de atención que tradicionalmente se ha prestado a otras funciones como la productiva o la financiera, perderán su ventaja competitiva y serán, finalmente, expulsadas del mercado. Por el contrario, las organizaciones que concentren sus esfuerzos en el gobierno de las TIC, verán cómo sus inversiones en TIC retornan valor a la compañía, potencian el negocio y conocen y mantienen controlados los riesgos inherentes a la utilización de la tecnología.

Para (CARDONA, 2009), toda organización debe considerar un plan TIC que considere actuaciones en cada uno de los siguientes aspectos:

- **Dirigir:** Alineamiento con los objetivos del negocio para poder construir los mecanismos necesarios para entregar valor.
- **Crear:** Retorno de valor de la inversión realizada en TIC.
- **Proteger:** Gestión de riesgos para preservar el valor de los activos.
- **Actuar:** Gestión de recursos y desarrollo del plan TIC
- **Monitorizar:** Evaluación de la ejecución y desempeño del plan establecido para realinear el gobierno de las TIC con el del negocio si es necesario.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 LA EMPRESA

El rediseño de los procesos de la Empresa Pública de Servicios Municipales tiene como finalidad optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros a través de una planificación estratégica que permita la elaboración del presupuesto institucional, basado en las leyes, normas y reglamentos que regirá la empresa pública, además de establecer controles internos que midan el aporte y cumplimiento de la misión que la empresa tiene con la comunidad de Antonio Ante.

Por tanto, la principal aportación del presente trabajo de investigación es la consideración de cada campo que abarca el proceso administrativo para su funcionalidad empresarial.

3.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA- EP se constituye el 24 de Junio del 2010 y como efecto de la publicación en registro oficial, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el cual establece una nueva organización territorial del Estado, incorpora nuevas competencias a los gobiernos autónomos descentralizados y dispone que por ley, se establezca el sistema nacional de competencias, los mecanismos de financiamiento y la institucionalidad responsable de administrar estos procesos a nivel nacional. Actuando con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables.

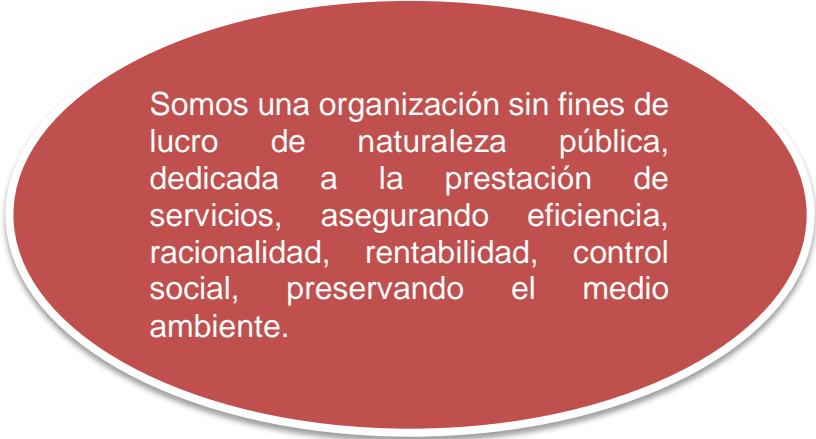
En este contexto la propuesta intenta redefinir el proceso administrativo actualmente utilizando como base, la información obtenida de la investigación de campo, en esta, se encuestó a clientes externos e internos de la empresa, también se entrevistó a su principal directivo.

Se define el proceso administrativo como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

Este proceso administrativo estará formado por cuatro funciones fundamentales como son: planeación, organización, presupuesto y control.

3.3 MISIÓN SERMAA-EP

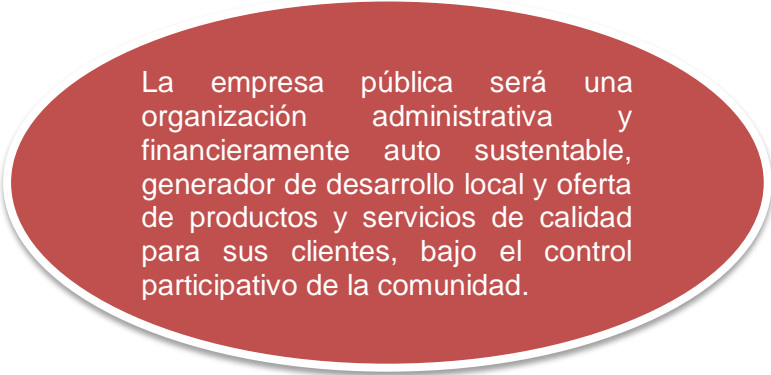
El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cinco aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas. De esta manera en el directorio de SERMAA-EP coincidieron en elaborar una propuesta de Misión de la Empresa:



Somos una organización sin fines de lucro de naturaleza pública, dedicada a la prestación de servicios, asegurando eficiencia, racionalidad, rentabilidad, control social, preservando el medio ambiente.

3.4 VISION SERMAA-EP

Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. De esta manera el directorio de SERMAA-EP coincidió en elaborar una propuesta de Visión de la empresa:



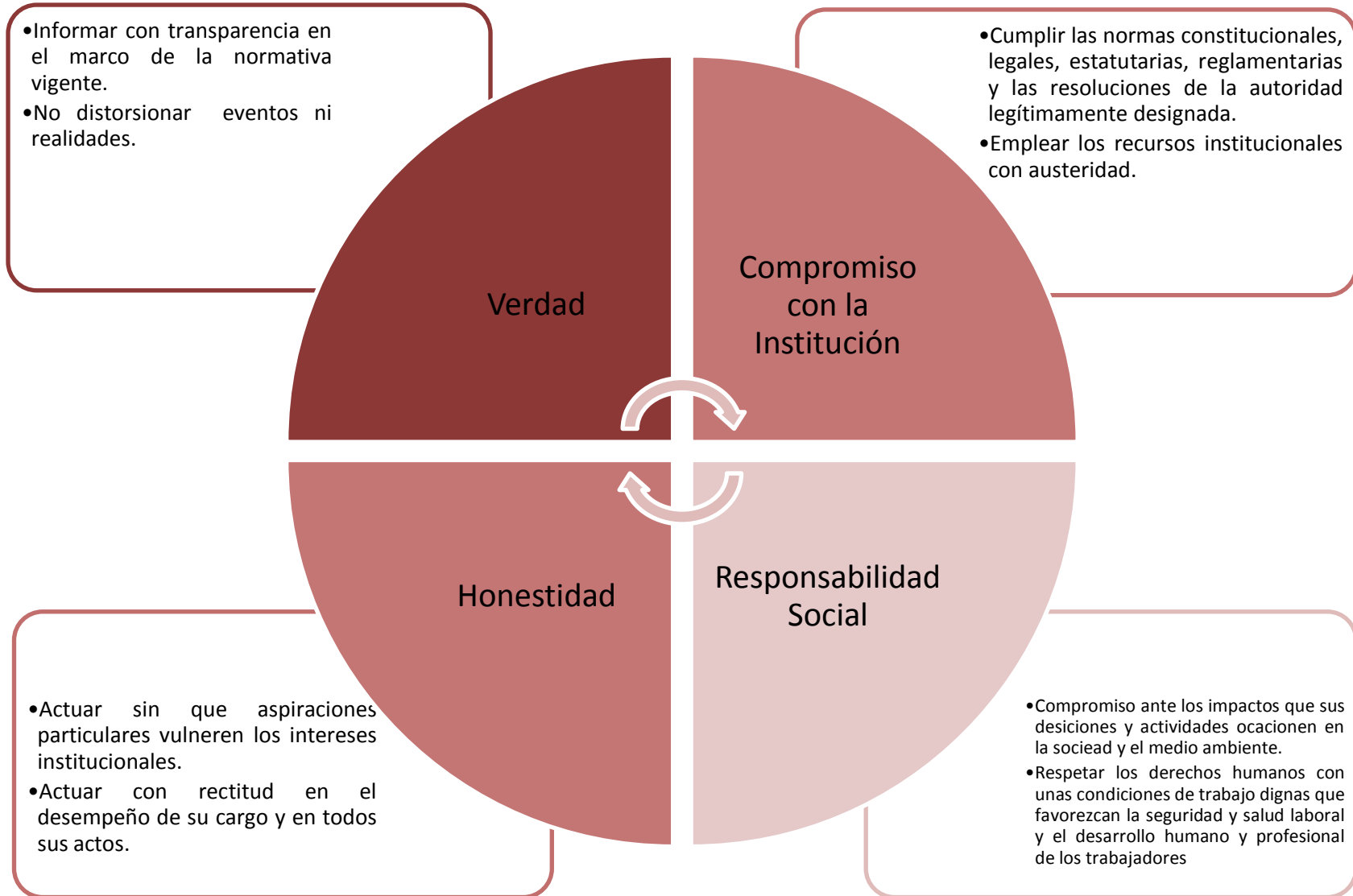
La empresa pública será una organización administrativa y financieramente auto sustentable, generador de desarrollo local y oferta de productos y servicios de calidad para sus clientes, bajo el control participativo de la comunidad.

3.5 VALORES SERMAA-EP

Los valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional de la misma, acorde a las necesidades, de los usuarios y el cantón. El conjunto de valores a inculcar y a liderar son los siguientes:

- Verdad
- Compromiso con la Institución
- Honestidad
- Responsabilidad Social

VALORES SERMAA-EP



3.6 DECÁLOGO SERMAA-EP

- I. Cumplir y hacer cumplir la Constitución y leyes de la República.
- II. Anteponer la lealtad a los más altos principios morales del país y de las entidades y organismos públicos.
- III. Trabajar un día completo por la remuneración de un día completo, y dedicar el esfuerzo más decidido y la mayor atención al desarrollo de sus funciones.
- IV. Buscar y utilizar formas más eficientes para cumplir con sus funciones.
- V. No aceptar favores o regalos bajo circunstancias que pudieran hacer pensar que influyen sobre el desempeño en las funciones públicas.
- VI. No hacer promesas privadas, de tipo alguno, que representen compromiso con los deberes públicos.
- VII. No realizar negocios con el gobierno, bien sea de forma directa o indirecta ya que ello es incompatible con el desempeño de las funciones públicas y con la Ley.
- VIII. Nunca utilizar una información confidencial pública obtenida en el desempeño de sus funciones, como un medio para tener beneficios privados.
- IX. Denunciar actos de corrupción en el momento que se descubran.
- X. Presentar declaración juramentada de bienes, al inicio y al final de la función pública.

Fuente: SILVA, G., Francisco, Administración Pública Local
Elaborado por: Las Autoras.

3.7 POLÍTICAS SERMAA-EP

- La Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, fortalecerá la cultura tributaria promoviendo el cumplimiento de la normativa y especificaciones legales vigentes.
- SERMAA-EP, analizará y evaluará periódicamente su estructura administrativa consolidando sus procesos.
- La Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, precisa conocer claramente su posicionamiento en el mercado local, con miras a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- SERMAA-EP, promoverá el crecimiento sostenible y sustentable que garantice la permanencia y rentabilidad de los servicios.
- La Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP, asumirá el compromiso de instituir y mantener actualizado un Sistema de Control Interno eficiente y seguro.

3.8 ESTRUCTURA SERMAA-EP

3.8.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

- Gerencia
 - Asistente Administrativo
- Contabilidad
 - Recaudador – Pagador
 - Recaudador

3.8.2 ÁREAS OPERATIVAS

- Centrales Hidroeléctricas
 - Central Atuntaqui

- Operadores
- Aguatero
- Central Fábrica Imbabura
 - Operadores
 - Aguatero
- Planta de Faenamiento
 - Médico Veterinario
 - Operadores
 - Transportistas
- Mercados
 - Mercado Central
 - Mercado Andrade Marín

3.9 TAMAÑO DE LA EMPRESA SERMAA-EP

La capacidad instalada de la Empresa SERMAA-EP, se encuentra especificado en el siguiente detalle:

Tabla 21 Capacidad instalada SERMAA-EP

PARROQUIA	NOMBRE	ÁREA DE TERRENO (m2)	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN (m2)	ÁREA LIBRE (m2)	ESTADO CONSTRUCTIVO
ATUNTAQUI	Mercado Municipal de Atuntaqui	14.173,03	3.999,67	10.173,36	Bueno
ANDRADE MARÍN	Mercado de Andrade Marín	437,00	719,00		Regular
NATABUELA	Planta de Faenamiento de Antonio Ante	10.744,00	1.059,82	9.684,18	Bueno

Fuente: Municipio de Antonio Ante.
Elaboración PDOT 2011

El Cantón Antonio Ante cuenta con dos centrales hidroeléctricas en funcionamiento, las cuales son abastecidas por el Río Ambi, mismas que son administradas por la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, cuya capacidad instalada se detalla a continuación:

Tabla 22 Centrales Hidroeléctricas

Parroquia	Nombre	Generación Kilovatios/hora
Atuntaqui	Atuntaqui	400
	Fabrica Imbabura	340

Fuente: SERMAA-EP

Elaborado por: Las Autoras

3.10 INGENIERÍA DE LA EMPRESA SERMAA-EP.

La ingeniería de la empresa SERMAA tiene como finalidad principal seleccionar el proceso de prestación de servicios, actividades, tareas y rendimientos administrativos esperados.

La estructura de la propuesta se enfocará entonces en corregir problemas detectados en:

La organización:

- Estructura administrativa
- Toma de decisiones y socialización
- Coordinación interdepartamental
- Capacitación y Tecnología
- Análisis de Procesos
- Análisis de tarifas
- Sistemas de control









La planificación se llevará desde la perspectiva del:

- Marco legal
- Estructura administrativa
- Calidad del servicio
- Sistema económico financiero
- Control interno

3.11 PROCESO DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.

Utilizando diagramas se representa cada uno de los servicios que brinda la Empresa Pública, separados uno del otro como unidades de negocio independientes, detallando en cada uno los sub procesos a realizarse.

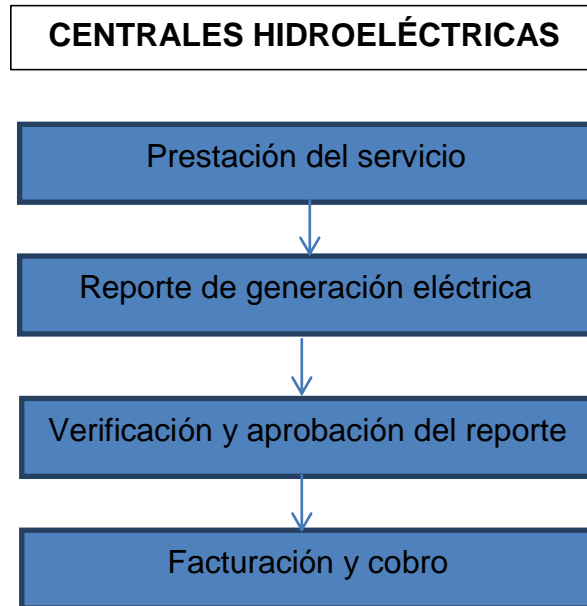
Para el análisis de los procesos se utiliza la siguiente simbología:

Símbolo	Significado	Observación
	Inicio-Fin. - Indica el inicio y finalización de un proceso.	No agrega valor
	Documento. - Es el acto de ingresar cualquier tipo de solicitud, queja o requerimiento.	Agrega valor
	Datos. - Es el acto de verificar, fiscalizar o controlar actividades para emitir los reportes necesarios.	Agrega valor
	Multidocumento. - Hace referencia a la realización de varios documentos dentro de un proceso.	Agrega valor
	Transporte. - Corresponde a un transporte. Ocurre cuando un objeto, papel se lo lleva de un lugar a otro.	No agrega valor
	Proceso pre definido. - Es la legalización de un proceso que ya viene definido de otro lugar.	Agrega valor
	Decisión. - Indica una pregunta, que determina dos opciones si-no	No agrega valor
	Conector. - demuestra la unión de dos puntos en el flujo.	No agrega valor

El proceso y prestación de los servicios de la empresa SERMAA-EP, inicia con el tipo de servicio que requieran los usuarios.

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DEL CANTÓN
ANTONIO ANTE SERMAA-EP**

PROCESO



Descripción:

Las centrales hidroeléctricas, generan energía limpia al filo del río Ambi; en la actualidad cuenta con dos grupos de generadores y una potencia total instalada de 400 kilovatios, mismos que son distribuidos por medio del sistema de conexión eléctrica integrado nacional, regido por el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC.

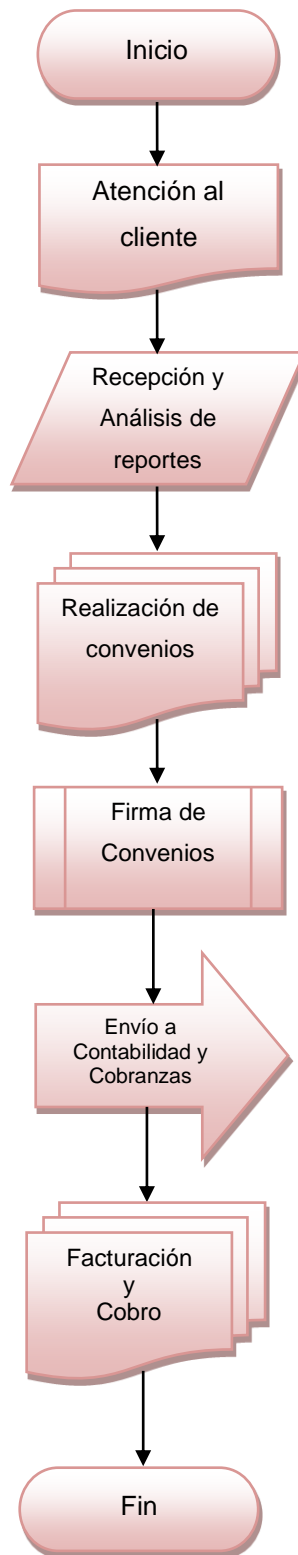
SERMAA-EP, encargada de la administración de este servicio, requiere de diferentes trámites que permitan regular, manejar y controlar de manera eficaz y eficiente la producción de energía, mas no su comercialización, es decir los Kilo Vatios producidos son directamente comercializada por EMELNORTE, recibiendo un beneficio en la facturación por consumo institucional y un ingreso por el excedente producido, en este sentido se considera el siguiente proceso:

Tabla 23 Descripción de actividades

REQUISITOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Solicitudes	1. Realización de convenios de generación eléctrica	- Gerencia - Secretaria.	1 días
2. Reportes	2. Participación y asistencia técnica para la generación eléctrica	- Responsable de Centrales - Hidroeléctricas	Diario
3. Sumilla del Gerente	3. Registro de lo solicitado – Cobro Pago	- Contabilidad - Secretaria - Gerencia	Mensual

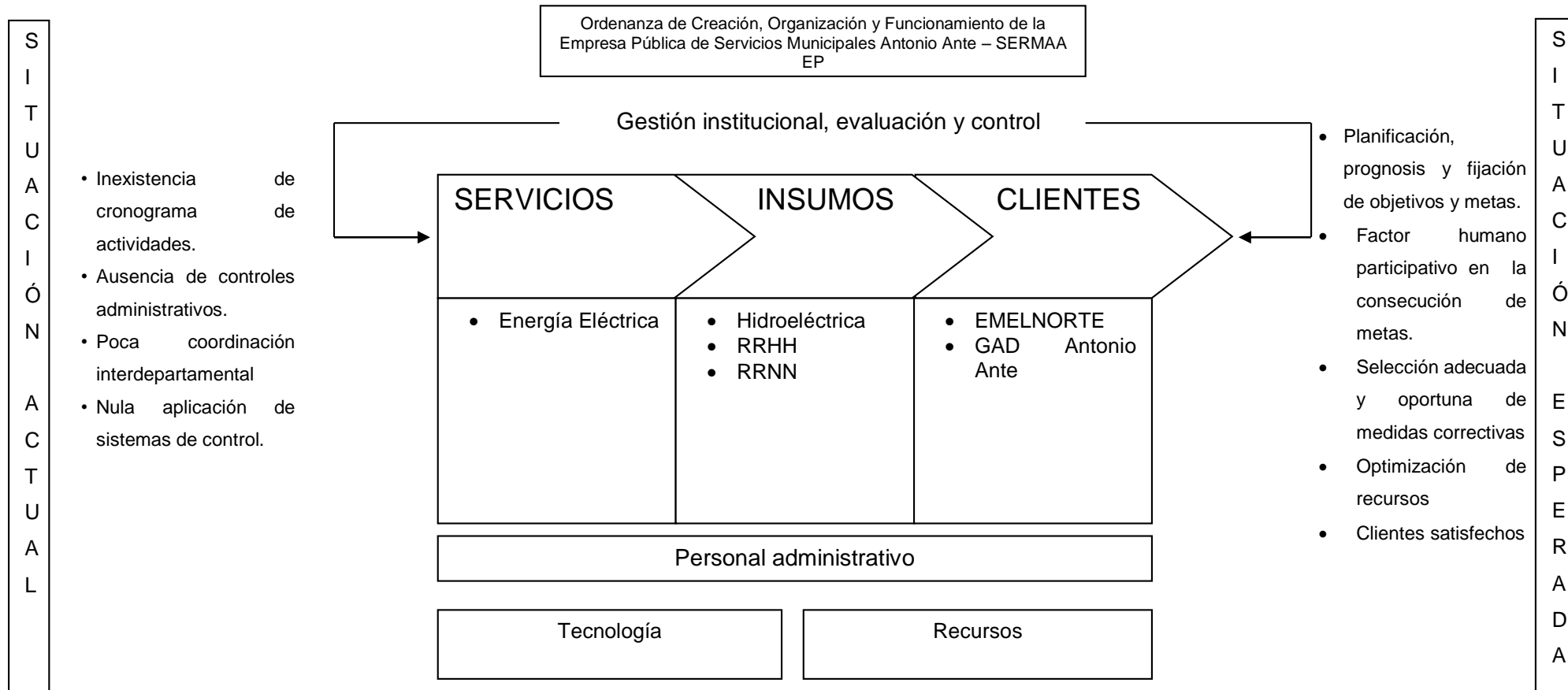
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

FLUJOGRAMA DE PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS CENTRALES HIDROELÉCTRICAS



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

Cadena de Valor Centrales Hidroeléctricas



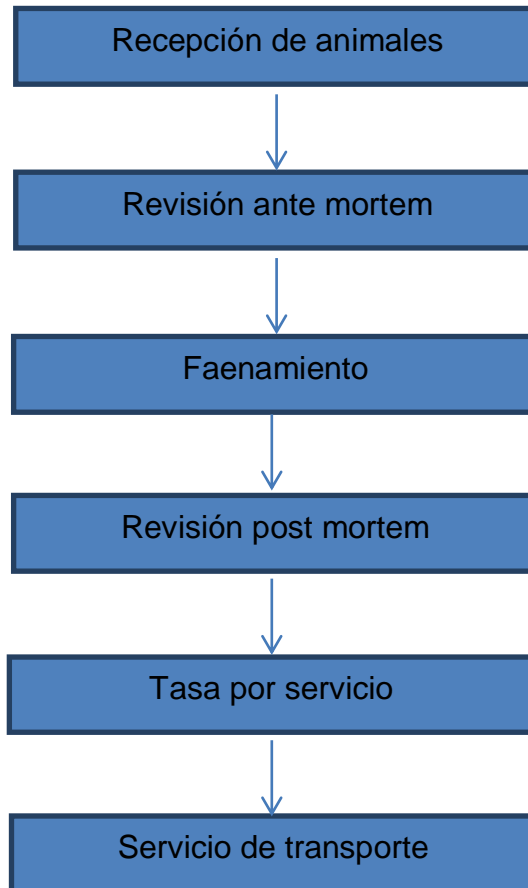
- Inexistencia de cronograma de actividades.
- Ausencia de controles administrativos.
- Poca coordinación interdepartamental
- Nula aplicación de sistemas de control.

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DEL CANTÓN
ANTONIO ANTE SERMAA-EP**

PROCESO

SERVICIO DE FAENAMIENTO



Descripción:

La SERMAA-EP, para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente racional y rentable de servicios públicos, asume la administración de la planta de faenamiento, con la finalidad de mejorar el servicio a los usuarios y a su vez el mejoramiento del producto cárnico para los clientes consumidores; en este sentido a parte de un proceso técnico bien estructurado, requiere del proceso administrativo que le permita determinar la

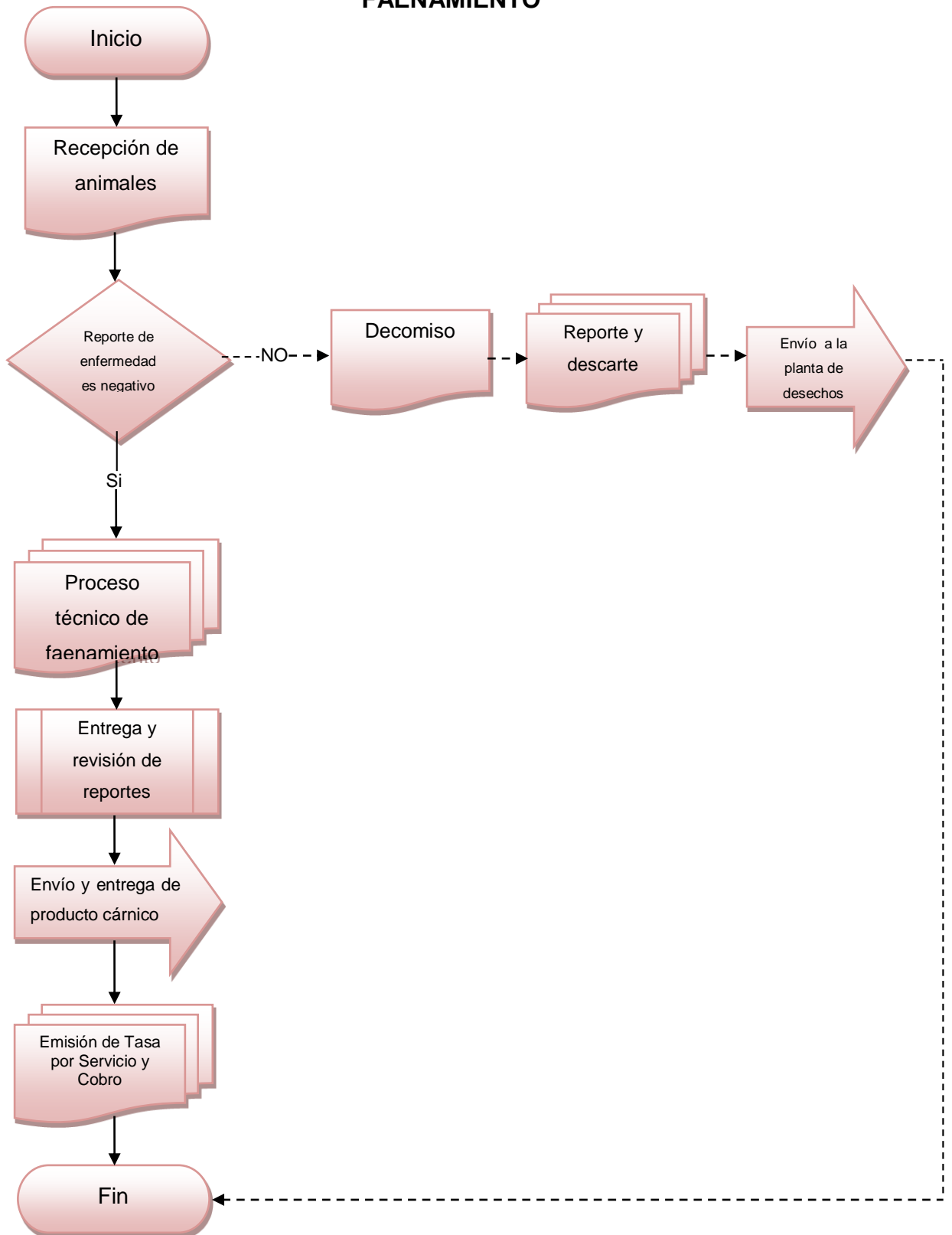
operatividad eficiencia y eficacia del servicio, para lo cual se considera el siguiente proceso:

Tabla 24 Descripción de actividades

REQUISITOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Requerimiento del servicio	1. Ingreso de animales a planta procesadora.	- Operadores	Diario
2. Elaboración de tasa por servicio	2. Reportes de enfermedades.	- Médico veterinario	Diario
	3. Reportes de faenamiento.	- Operadores	Diario
	4. Transporte y entrega de producto cárnico.	- Transportista	Diario

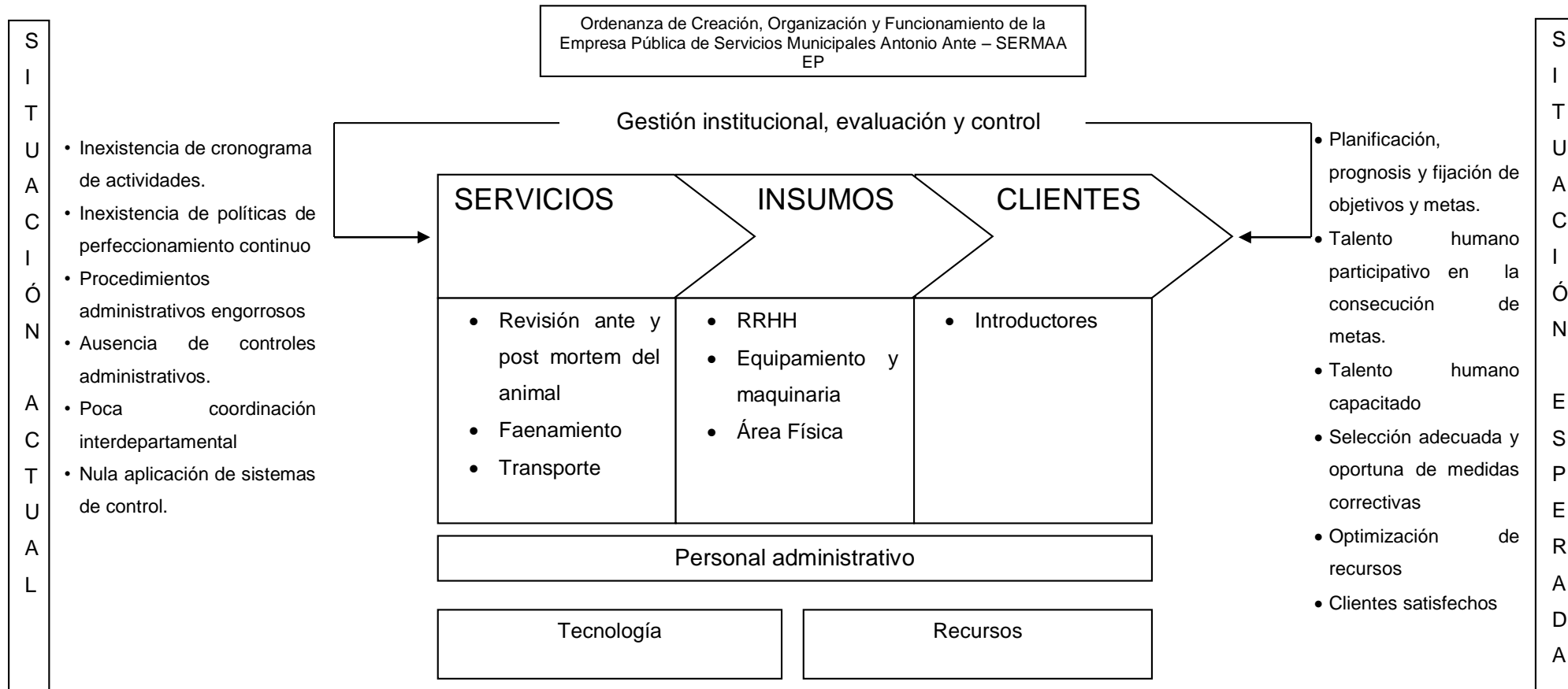
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

FLUJOGRAMA DE PROCESO PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE FAENAMIENTO



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

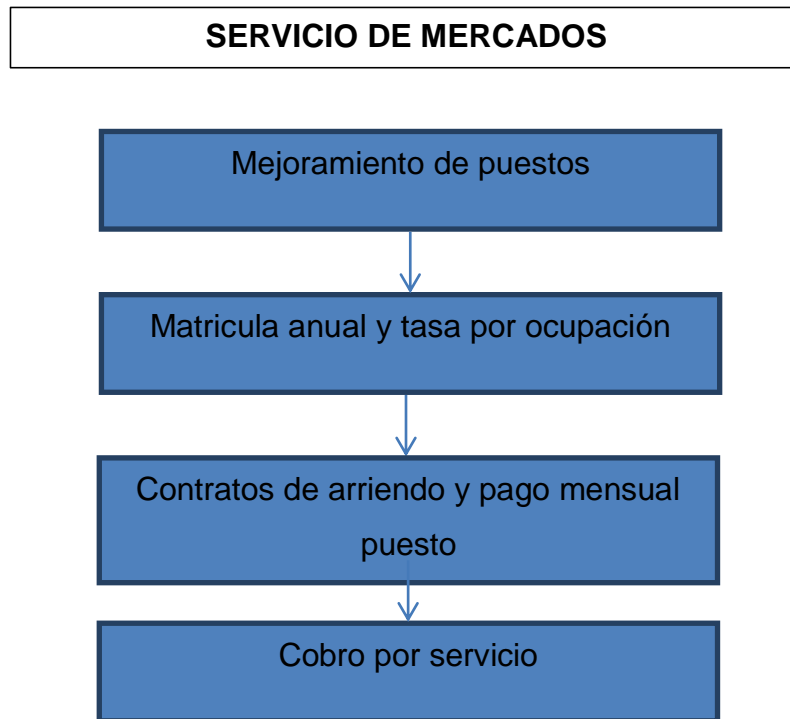
Cadena de Valor Servicio de Faenamiento



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DEL CANTÓN
ANTONIO ANTE SERMAA-EP**

PROCESO



Descripción:

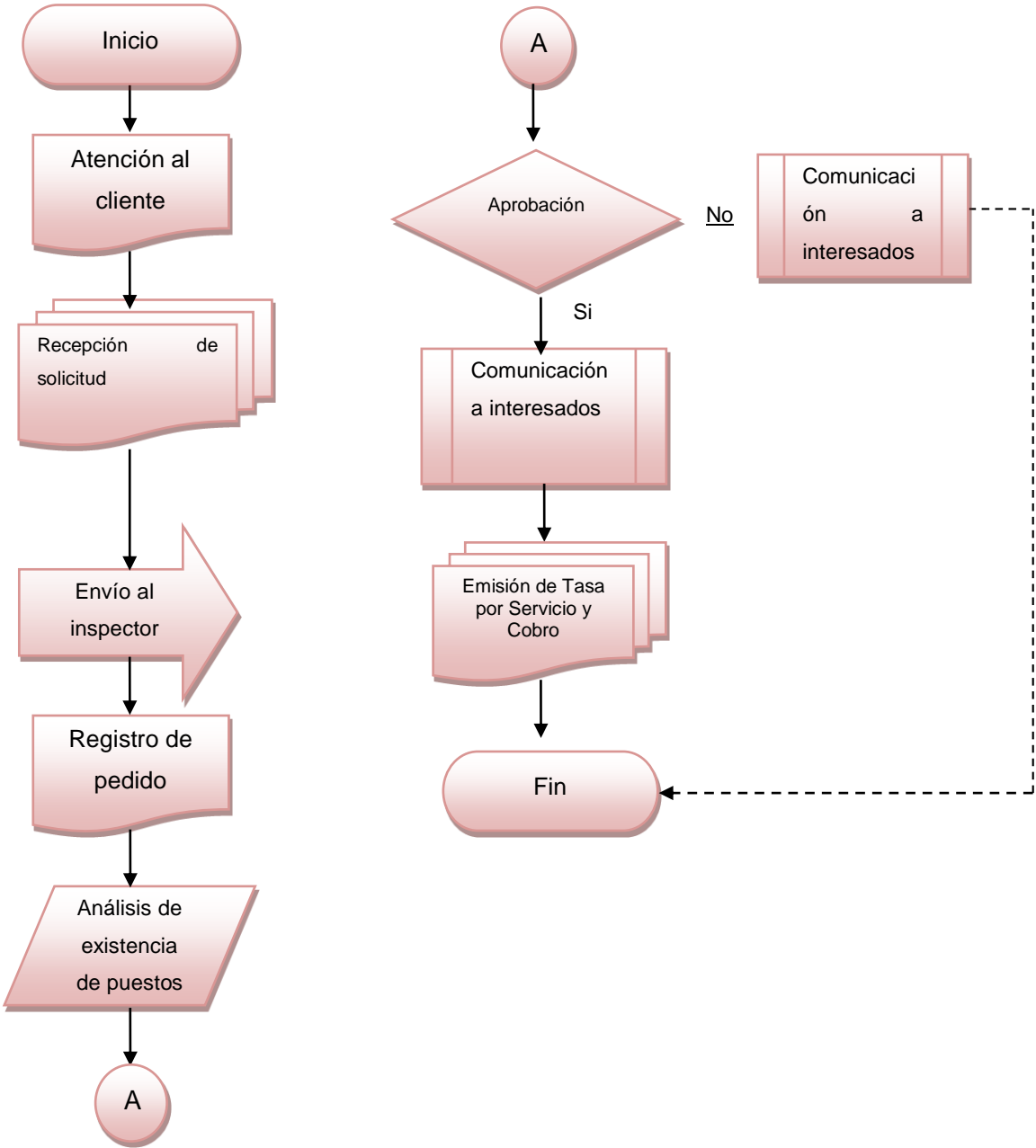
El Servicio de Mercados, es indispensable para la población en general, ya que existe una gran afluencia de público quienes surten sus despensas de manera regular, es por ello que la empresa debe centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los usuarios para que estos a su vez brinden calidad de producto a sus clientes; como empresa administradora y dueña de las instalaciones, es necesario definir los procesos administrativos con los cuales se trabaje para alcanzar las metas y objetivos propuestos, es así que se ha considerado un proceso básicos para el mejoramiento continuo del servicio.

Tabla 25 Descripción de actividades

REQUISITOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Solicitud dirigida al señor Gerente	1. Entrega de documento en Secretaría.	- Secretaría.	1 día
2. Elaboración de matrícula-contrato	2. Análisis de existencia de puestos.	- Inspector mercados de	2 días
	3. Aprobación o Negación.	- Gerencia de - Inspector mercados	1 días
	4. Comunicación de informe a interesados.	- Inspector mercados de	1 días

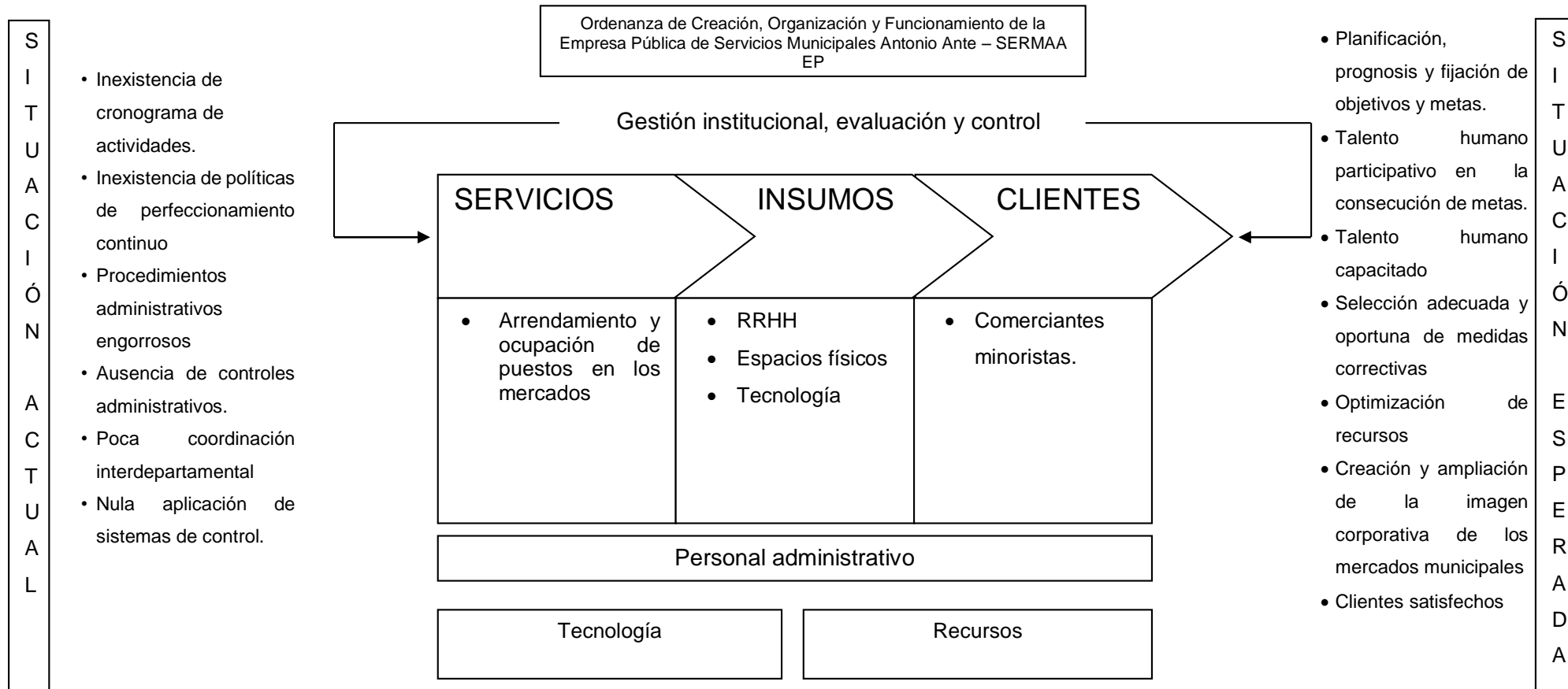
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MERCADOS MUNICIPALES



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

Cadena de Valor Servicio de Mercados



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA-EP.

3.12 MATRIZ AXIOLÓGICA

Las matrices axiológicas para la presente propuesta se construirán considerando las perspectivas de planificación que requiere la empresa SERMAA-EP, en cada uno de los servicios público a ofertarse en el Cantón Antonio Ante.

3.12.1 PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LA EMPRESA SERMAA-EP

A continuación se establecen los planes, objetivos, estrategias y metas que requiere la empresa SERMAA-EP, para el mejoramiento administrativo, financiero y operativo.

Como se puede observar cada plan tiene su objetivo alcanzar a través de una estrategia que posteriormente genera un resultado expresado en la meta.

Tabla 26 Planes, objetivos, estrategias y metas

EMPRESA SERMAA – EP			
PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LA EMPRESA SERMAA-EP			
PLANES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
MARCO LEGAL	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de la COOTAD, respecto al manejo de empresas públicas	Estructura funcional de la empresa cumpliendo con todo lo estipulado en la Ley local y nacional, sujeta a las normas del COOTAD y normativas municipales	<ul style="list-style-type: none">• Directorio y administrativos capacitados en función de la Ley.• Actualizar normativa interna de la empresa• Establecer de dos a tres convenios institucionales
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Establecer una estructura organizacional de acuerdo a los principios y valores institucionales	Reestructuración organizacional basado en funciones y resultados	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar el organigrama estructural• Diseñar un manual de funciones

EMPRESA SERMAA – EP

PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LA EMPRESA SERMAA-EP

PLANES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
CALIDAD EN EL SERVICIO	Mejorar su posicionamiento en el mercado local	Estudio de mercado para establecer la calidad en función de las necesidades de la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal que brinda los servicios de la empresa • Elaborar un spot publicitario y actualizarlo • Diseñar sistema que establezca las tarifas en función del servicio • Disminuir en un 20% los trámites burocráticos para acceder a sus servicios.
SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO	Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la empresa SERMAA-EP	Presupuesto anual, con indicadores financieros aceptables en lo referente a morosidad, liquidez y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidad < 5% • Liquidez ≥12% • Rentabilidad Patrimonial ≥10%
CONTROL INTERNO	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de Control supervisadas por la Contraloría General del Estado	Sistema de control interno para la empresa SERMAA-EP	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal administrativo y contable en temas de control interno de empresas públicas • Implementar políticas de control

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

Esta matriz pretende establecer los planes, objetivos, estrategias y metas, para la SERMAA-EP, enmarcados en el contexto de la matriz diagnóstica, misma que se encuentra claramente definida desde los aspectos de Marco Legal, Estructura Administrativa, Calidad del Servicio, Sistema Económico Financiero y el Control Interno; cada uno de ellos denominados como planes para cada uno de los servicios que brinda la Empresa.

3.12.2 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA SERMAA-EP

En este punto se pone de manifiesto las estrategias específicas a desarrollarse para alcanzar las metas establecidas, que sirven como parámetro de medición en el proceso de gestión.

Tabla 27 Plan Estratégico Institucional

EMPRESA SERMAA – EP										
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL										
PERSPECTIV A	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
MARCO LEGAL	OE1	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de la COOTAD, respecto al manejo de empresas públicas	EM1	Directivos y administrativos capacitados en función de la nueva Ley		1	1	1	1	1
			EM2	Estatutos y reglamentos actualizados		1	1	1	1	1
			EM3	Convenios interinstitucionales		1	1	1	1	1

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

Considerando la perspectiva del Marco Legal se determina un objetivo estratégico, mismo que nos permite detallar estrategias a cumplir, en un tiempo considerado mediano plazo.

Tabla 28 Plan Estratégico Institucional

EMPRESA SERMAA – EP
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	OE2	Establecer una estructura organizacional de acuerdo a los principios y valores institucionales	EA1	Organigrama estructural		1	1	1	1	1
			EA2	Manual de funciones		1	1	1	1	1

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

En el mismo sentido, considerando la perspectiva de la Estructura Administrativa, determinamos el segundo objetivo estratégico para la SERMAA-EP.

Tabla 29 Plan Estratégico Institucional

EMPRESA SERMAA – EP
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
CALIDAD EN EL SERVICIO	OE3	Mejorar su posicionamiento en el mercado local	EC1	Estudio y evaluación del Mercado		1	1	1	1	1
			EC2	Capacitación del personal		4	4	4	4	4
			EC3	Plan de publicidad		1	1	1	1	1
			EC4	Establecimiento de tarifas		1	1	1	1	1
			EC5	Reducción de trámites burocráticos		1	1	1	1	1

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

En la perspectiva Calidad en el Servicio, obtenemos el tercer objetivo estratégico del cual se desprenden cinco estrategias, planteadas como metas a desarrollarse en un corto plazo.

Tabla 30 Plan Estratégico Institucional

EMPRESA SERMAA – EP										
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL										
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO	OE 4	Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la empresa SERMAA-EP	EF 1	Presupuesto anual		1	1	1	1	1
			EF 2	Plan de manejo de cartera.		<5%	<5%	<5%	<5%	<5%
			EF 3	Flujos de caja		≥12 %	≥12 %	≥12 %	≥12 %	≥12%
			EF 4	Punto de equilibrio financiero		≥10 %	≥10 %	≥10 %	≥10 %	≥10%

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

La perspectiva del Sistema Económico Financiero nos arroja el objetivo estratégico institucional número cuatro, del cual se desprenden cuatro estrategias, que permitirán evaluar el crecimiento económico de la empresa cada año, con la finalidad de demostrar la sustentabilidad de la misma.

Tabla 31 Plan Estratégico Institucional

EMPRESA SERMAA – EP

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
CONTROL INTERNO	OE5	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de Control supervisadas por la Contraloría General del Estado	ECI1	Cursos de Control Interno de empresas públicas		1	1	1	1	1
			ECI2	Políticas de Control Interno		1	1	1	1	1

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

El quinto objetivo estratégico lo obtenemos de la perspectiva Control Interno, mismo que nos desprende dos estrategias, asociadas con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y gestión de la SERMAA-EP.

3.12.3 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMAA-EP EN FUNCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Por último se pone de manifiesto las actividades a llevarse a cabo para lograr la implementación de la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico.

Tabla 32 Actividades en función de las estrategias

EMPRESA SERMAA – EP		
PERSPECTIVA	MARCO LEGAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de la COOTAD, respecto al manejo de empresas públicas	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EM1	Directivos administrativos capacitados en función de la nueva Ley.	Definir temas de capacitación
		Solicitar y coordinar con la institución pública correspondiente para llevar adelante la capacitación
		Desarrollar y evaluar el proceso de capacitación establecido
EM2	Estatutos reglamentos actualizados	Actualizar los estatutos y reglamentos de la empresa en función de la normativa legal
		Socializar las actualizaciones que se generen en los estatutos y reglamentos
EM3	Convenios Interinstitucionales	Identificar organismos públicos y privados con quienes se requieran establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y desarrollo empresarial
		Socializar los convenios realizados al interior de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

En este contexto podemos observar que las actividades son claras y precisas, con la finalidad de dar cumplimiento a las estrategias propuestas,

que nos permiten definir el Marco Legal mediante el cual, la Empresa Pública deberá regir sus funciones.

Tabla 33 Actividades en función de las estrategias

EMPRESA SERMAA – EP

PERSPECTIVA	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
--------------------	----------------------------------

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer una estructura organizacional de acuerdo a los principios y valores institucionales
-----------------------------	--

No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EA1	Organigrama estructural	Realizar un diagnóstico de cada área de trabajo
		Diseñar un organigrama estructural por cada oficina y servicio
		Identificar y apoyar los puestos estratégicos de la institución
EA2	Manual de Funciones	Establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo
		Elaborar y actualizar el manual de funciones
		Poner a consideración del Directorio la aprobación del manual
		Difundir a los trabajadores el manual de funciones

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo estratégico resaltado en la perspectiva Estructura Administrativa, se definen las actividades a ser desarrolladas para cada una de las estrategias analizadas y propuestas.

Tabla 34 Actividades en función de las estrategias

EMPRESA SERMAA – EP		
PERSPECTIVA	CALIDAD EN EL SERVICIO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar su posicionamiento en el mercado local	
No	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES
EC1	Estudio y evaluación de mercado	Medir la satisfacción del cliente en base a encuestas en cada servicio
		Realizar un diagnóstico situacional de cada lugar de intervención
		Identificar y apoyar propuestas productivas y comerciales innovadoras
EC2	Capacitación al personal	Definir temas de capacitación
		Establecer fechas y horas de capacitación
		Medir el logro en cuanto a las capacitaciones impartidas
		Conocer los criterios respecto a las capacitaciones
EC3	Plan de publicidad	Elaborar un plan de marketing para difundir los servicios de SERMAA-EP
		Establecer convenios con las distintas organizaciones de la localidad
EC4	Establecimiento de tarifas	Desarrollar un sistema de valoración de tarifas de los servicios prestados
		Promocionar las actividades sociales y de apoyo realizados por SERMAA-EP
EC5	Reducción de trámites burocráticos	Implementar un sistema de valoración de requisitos para eliminar procesos burocráticos

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

De la misma manera encontramos un pliego de actividades propuestas con la finalidad de rase cumplimiento a las estratégicas con las que se cuenta en la perspectiva Calidad en el Servicio.

Tabla 35 Actividades en función de las estrategias

EMPRESA SERMAA – EP		
PERSPECTIVA	ECONÓMICA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la empresa SERMAA-EP	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EF1	Presupuesto Anual	Obtener los estados financieros de los últimos años.
		Realizar los indicadores financieros de la empresa de los últimos años
		Elaborar el presupuesto anual para el 2014
EF2	Plan de manejo de cartera	Iniciar procesos de verificación de datos
		Visitar a los clientes morosos
		Notificar a los clientes morosos
		Emprender demanda judicial de cobro
EF3	Flujo de caja	Elaborar estado de flujo de caja por tipo de servicio
		Buscar fuentes de financiamiento nacional e internacional
		Establecer metas de ingresos por servicio
EF4	Punto equilibrio financiero	Calcular el punto de equilibrio por servicio
		Basar el nivel de ingresos en función del punto de equilibrio
		Efectuar el control de los gastos administrativos y operativos de cada servicio
		Optimizar el uso de los gastos de servicios básicos y suministros

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

Centrando la atención en el aspecto Económico Financiero, también se propone actividades que agregan valor a las estratégicas empresariales con la finalidad de lograr un sostenibilidad financiera que garantice la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 36 Actividades en función de las estrategias

EMPRESA SERMAA – EP		
PERSPECTIVA	CONTROL INTERNO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de Control supervisadas por la Contraloría General del Estado	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
ECI1	Cursos de Control Interno para empresas públicas	Coordinar con la Contraloría General del Estado para el desarrollo del curso
		Promocionar oportunamente los cursos de capacitación
		Desarrollar los cursos de capacitación
ECI2	Políticas de Control Interno	Crear un manual de políticas de control interno
		Implementar y difundir las políticas de control interno

Elaborado por: Las Autoras

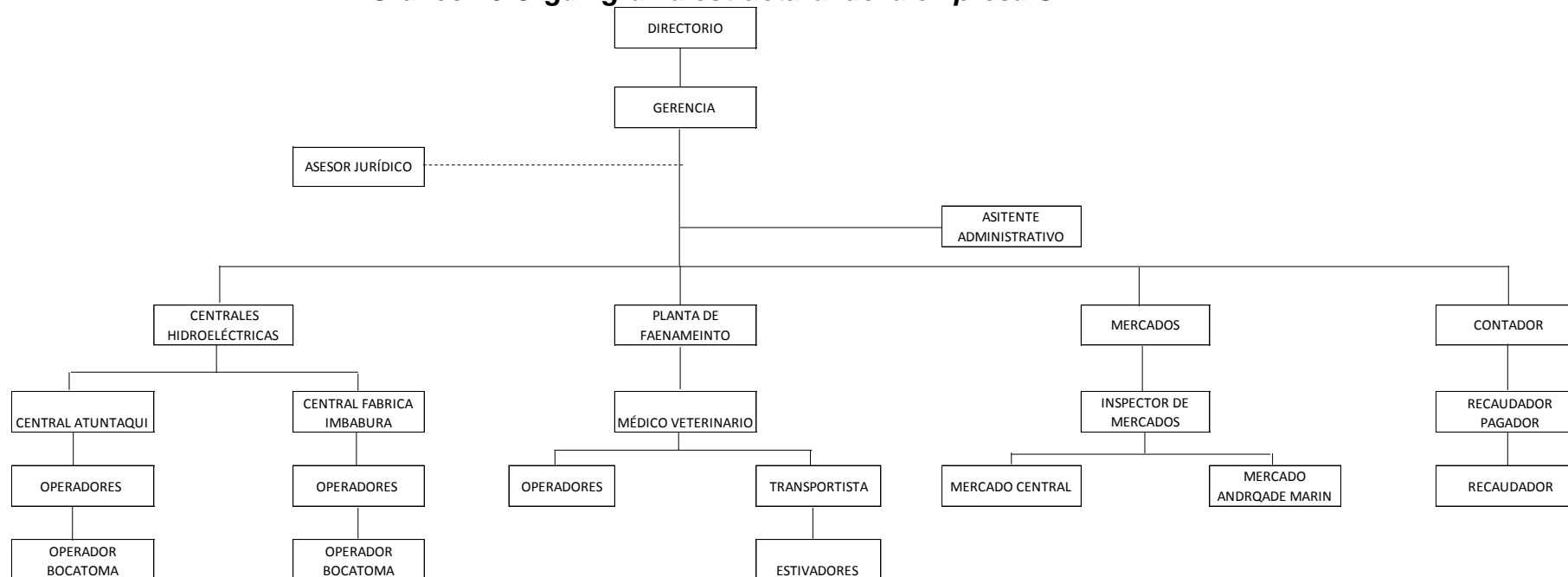
Fuente: SERMAA – EP

Las actividades detalladas en la perspectiva de control interno, nos permiten cumplir con las disposiciones de la Ley del Régimen de Control Interno, mismas que a su vez, permiten mitigar desviaciones o malas actuaciones dentro de un accionar institucional.

3.13 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA SERMAA-EP PROPUESTA EN FUNCIÓN DE LAS SUS NECESIDADES.

Considerando los objetivos, metas, estrategias y actividades a alcanzarse se propones el siguiente organigrama estructural.

Gráfico 20 Organigrama estructural de la empresa SERMAA-EP



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: SERMAA – EP

3.14 MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SERMAA-EP.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo a lo que establece la LOSEP y su Reglamento General, y como resultado del proceso de descripción, valoración y clasificación de los puestos institucionales, se ha conformado el presente manual que contiene la descripción de todos los puestos de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, el cual contiene: datos de identificación del puestos (código, puesto, unidad, supervisor directo, grupo ocupacional, grado, rol), misión, funciones del puesto, interfaz del puesto, instrucción formal requerida, experiencia, conocimientos informativos y destrezas requeridas para el puesto.

ESTRUCTURA OCUPACIONAL:

Según lo que establece la Ordenanza de Creación, Organización y Funcionamiento de la SERMAA-EP, en su artículo 8 del Orgánico Funcional vigente, la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, cuenta los siguientes órganos de dirección y administración:

- 1. DIRECTORIO.-** será el órgano máximo de dirección de la empresa.
- 2. GERENTE GENERAL.-** será el administrador y representante legal, judicial y extra judicial de la empresa.
- 3. NIVEL OPERATIVO.-** serán los encargados de la operatividad y control de los procesos de la empresa

4. NIVEL PRODUCTIVO.- serán los encargados de la operatividad de las actividades diarias de la empresa

CÓDIGO OCUPACIONAL:

El Código Ocupacional establecido para identificar los diferentes puestos de trabajo está conformado por doce dígitos de acuerdo a las directrices del Ministerio de Relaciones Laborales y su asignación corresponde a:

04	Régimen Seccional Autónomo
04.02	Municipios
04.02.07	Empresas Públicas
04.02.07.14	SERMAA-EP
04.02.07.14.01	Directorio
04.02.07.14.02	Gerente General
04.02.07.14.03	Nivel Operativo
04.02.07.14.04	Nivel Producción
04.02.07.14.05	Puestos

ÍNDICE OCUPACIONAL:

La Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante, para el ejercicio de sus competencias mantiene el siguiente esquema:

01. DIRECTORIO

01.01 Miembros del Directorio

02. GERENTE GENERAL

02.01 Gerente General

03. NIVEL OPERATIVO

03.01 ADMINISTRATIVO FINANCIERO

03.01.01 Contabilidad

03.01.02 Recaudación

03.01.03 Asistente Administrativo 1

03.02 SERVICIOS PÚBLICOS

03.02.01 Inspector de Mercados

03.02.02 Médico Veterinario

04. NIVEL PRODUCTIVO

04.01 AUXILIARES

04.01.01 Auxiliar de Inspector de Mercados

04.01.02 Auxiliar de Servicios Varios

04.02 OPERADORES

04.02.01 Operadores de Faenamiento

04.02.02 Operadores de Centrales Hidroeléctrica

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.01.01
Puesto:	Directorio
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Miembros de Directorio
Grupo Ocupacional:	Es normado mediante ordenanza de creación de la Empresa
Grado:	Alcalde, Director de Gestión de Desarrollo, Director Administrativo Financiero del GAD (Antonio Ante)
Rol del Puesto:	Analizar y determinar resoluciones sobre aspectos relevantes en el marco interno y externo de la Empresa

2.- Misión del puesto:

Trabajar conjuntamente con el Gerente coadyuvando a la administración, organización y planificación la prestación de los servicios públicos de: faenamiento, mercado, centrales hidroeléctricas, con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social.

3.- Funciones del puesto:

Cumplir y hacer cumplir en el ámbito de su gestión las normas constitucionales, legales, reglamentarias vigentes, determinar las políticas, metas y objetivos de la empresa.

Aprobar o modificar el Reglamento Interno de la Empresa, y dictar las normas que sean necesarias para el funcionamiento eficaz y eficiente de la institución.

Aprobar el presupuesto anual y evaluar su ejecución

Aprobar planes, proyectos y programas que presente el Gerente General y evaluar su ejecución

Fijar las tarifas de prestación de servicios

Conocer y aprobar los informes de la Gerencia General y de la Auditoría Interna como Externa

Designar al Gerente General de la terna presentada por el Presidente del Directorio

4.-Interfaz del puesto:

Gerente, Administrativo Financiero, Operadores
--

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Superior
Título Requerido	Ingeniero, Doctor o Magíster
Área de Conocimiento	Afines con los servicios de la empresa

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la Experiencia:	Administración de Empresas, Finanzas, Proyectos, afines con los servicios de la entidad
Contenido de la Experiencia:	Afines con los servicios de la empresa.

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, estrategias, políticas de la Institución, planes operativos y plan anual de adquisiciones.
Productos y Servicios	Los que brinda la institución
Personas y áreas	Las que conforman la institución
Leyes y regulaciones	Ley de Empresas Publicas, COOTAD, Código de Trabajo , Normas de Control Interno , Reglamento Interno de Trabajadores, Administración Publica , Ordenanzas y LOSEP

8.- Destrezas específicas requeridas generales:

Capacidad de Análisis, Planificación, Organización y Control en los distintos servicios de la empresa.
--

9.-Destrezas / Habilidades generales

Desarrollo estratégico de recursos humanos
Planificación y Gestión
Generación de Ideas
Manejo de Recursos Financiero
Orientación de resultados
Juicio y toma de decisiones
Identificación de problemas
Monitoreo y control

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.02.01
Puesto:	Gerente General
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Miembros de Directorio
Grupo	Es resuelto por el Directorio
Ocupacional:	
Grado:	Es resuelto por el Directorio
Rol del Puesto:	Representante Legal, Judicial, Extrajudicial de la Empresa y responsable ante el directorio

2.- Misión del puesto:

Administrar, organizar y planificar la prestación de los servicios públicos de: faenamiento, mercado, centrales hidroeléctricas, con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social.

3.- Funciones del puesto:

Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos, y demás normativa aplicable, incluyendo las resoluciones emitidas por el directorio.

Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio

Velar por la Empresa Pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados

Presentar al directorio las memorias anuales de la Empresa Pública y los estados financieros.

Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan Anual de Negocios, expansión e inversión y el presupuesto general de la Empresa.

Aprobar el plan anual de contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la Ley de Empresa Públicas

Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la Empresa, excepto señalado en el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley.

Iniciar, continuar, desistir y transgredir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la Ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurara utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible.

<p>Designar al Gerente Subrogante</p> <p>Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocios.</p> <p>Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable.</p> <p>Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable.</p> <p>Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la restructuración interna.</p> <p>Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las</p> <p>Necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estratégicas de negocio competitivas.</p> <p>Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado.</p> <p>Actuar como delegado del Directorio</p> <p>Las demás que le señale la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la Empresa.</p>
--

4.-Interfaz del puesto:

Directorio, Administrativo Financiero, Operadores

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Superior
Título Requerido	Ingeniero, Doctor o Magíster
Área de Conocimiento	Ciencias Administrativas, contables , económicas ,

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la Experiencia:	Administración de Empresas, Finanzas, Proyectos
Contenido de la Experiencia:	Gestión de Proyectos, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Gubernamental.

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, estrategias, políticas de la Institución, planes operativos y plan anual de adquisiciones.
Productos y Servicios	Los que brinda la institución
Personas y áreas	Las que conforman la institución

Leyes y regulaciones	Ley de Empresas Publicas, COOTAD, Código de Trabajo , Normas de Control Interno , Reglamento Interno de Trabajadores, Administración Publica , Ordenanzas y LOSEP
-----------------------------	---

8.- Destrezas específicas requeridas generales:

Manejos de programas informáticos: Word, Excel, sistema contable Gubwin, Autorizador de pagos SPI.
--

9.-Destrezas / Habilidades generales:

<p>Desarrollo estratégico de recursos humanos</p> <p>Planificación y Gestión</p> <p>Generación de Ideas</p> <p>Manejo de Recursos Financiero</p> <p>Orientación de resultados</p> <p>Juicio y toma de decisiones</p> <p>Identificación de problemas</p> <p>Monitoreo y control</p>
--

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.01.01
Puesto:	Contador
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 2
Grado:	8
Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos

2.- Misión del puesto:

Contabilizar las diferentes transacciones de la Institución a fin de obtener información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

3.- Funciones del puesto:

Elaboración de Estados Financieros
 Realizar el control interno previo a la contabilización
 Elaborar y contabilizar los comprobantes de ingresos y gastos
 Realización de arqueos de caja de especies valoradas
 Mantener un control de la ejecución presupuestaria y elaborar las correspondientes reformas y traspasos
 Elaboración de conciliaciones bancarias
 Elaboración y declaraciones mensuales de obligaciones tributarias con el Servicios de Rentas Internas
 Enviar la información financiera al Ministerio de Finanzas

4.-Interfaz del puesto:

Directorio, Gerencia y Recaudación

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Formal	
Título Requerido	Licenciado, Ingeniero
Área de Conocimiento	Contabilidad y/o auditoría

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad Gubernamental
Contenido de la Experiencia:	Presupuesto, asientos contables, balances, conciliaciones bancarias

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, planes operativos y políticas de la Institución.
Leyes y Regulaciones:	Ley de Empresas Públicas, Código de Producción y Finanzas Públicas, Normas de control interno PGE, Reglamento para el manejo, custodia, registro y control de los fondos de caja chica, Reglamento para pago de viáticos y subsistencias de las empleados y trabajadores de la SERMAA-EP
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office, programa de contabilidad gubernamental GUBWIN
Operar Equipos:	Impresora, Copiadora, fax

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Orientación / asesoramiento
Generación de ideas
Monitoreo y control
Pensamiento analítico
Destreza Matemática
Organización de la información.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE
ANTONIO ANTE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.01.02
Puesto:	Recaudador Pagador
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 2
Grado:	7
Rol del Puesto:	Administración

2.- Misión del puesto:

Organizar, ejecutar y supervisar las tareas de recaudación, custodiar los valores y pagos, ejercer acciones para la óptima recuperación de cartera, y atender a los contribuyentes en el cobro de tributos de la empresa y venta de especies valoradas

3.- Funciones del puesto:

Recibir y custodiar las especies valoradas de la empresa e informar de su manejo
 Venta de especies valoradas
 Imprimir el reporte de recaudación diaria y remitir al área de contabilidad con su respectivo soporte
 Cuadre de caja y deposito diario de la recaudación
 Archivo de partes diarios de recaudación
 Elaboración e información de reporte de cartera vencida.
 Manejar del fondo rotativo permanente de la Empresa Publica
 Realizar el control de las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corriente asignadas a la institución
 Efectuar los pagos de la Empresa, realizar transferencias y revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones
 Archivar los comprobantes de pago en orden cronológico y entregar a contabilidad para su custodia

4.-Interfaz del puesto:

Directorio, Gerencia, Contabilidad e Inspector de Mercados

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Formal	
Título Requerido	Licenciado, Ingeniero, Doctor
Área de Conocimiento	Administración, Contabilidad

6.- Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la Experiencia:	Computación y recaudación
Contenido de la Experiencia:	Manejo de sistemas de recaudación, identificación de billetes falsos y elaboración de reportes diarios

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Leyes y Regulaciones:	Ley de Empresas Públicas, Normas de control interno PGE, Reglamento para el manejo, custodia, registro y control de los fondos de caja chica, Ordenanzas de la empresa
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office, programa de recaudación GUBWIN, generador de pagos SPI
Operar Equipos:	Impresora, Copiadora, fax

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente
Generación de ideas
Expresión Oral y Escrita
Recopilación de la información
Destreza Matemática
Organización de la información.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.01.02.01
Puesto:	Recaudador
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1
Grado:	7
Rol del Puesto:	Administración

2.- Misión del puesto:

Realizar las tareas de recaudación, custodiar los valores y pagos, ejercer acciones para la óptima recuperación de cartera.

3.- Funciones del puesto:

Recibir y custodiar las especies valoradas de la empresa e informar de su manejo

Imprimir el reporte de recaudación diaria y remitir al recaudador pagador con su respectivo soporte

Cuadre de caja y deposito diario de la recaudación

Archivo de partes diarios de recaudación

Cumplir con las normas, políticas y procedimientos para mejorar la recaudación de la empresa

4.- Interfaz del puesto:

Gerencia, Contabilidad y Médico Veterinario

5.- Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Bachiller
Formal	
Título Requerido	Administración, contabilidad, carreras afines
Área de Conocimiento	Administración, contabilidad

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	1 años
Especificidad de la Experiencia:	Computación y recaudación
Contenido de la Experiencia:	Manejo de sistemas de recaudación, identificación de billetes falsos y elaboración de reportes diarios

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Leyes y Regulaciones:	Ley de Empresas Públicas, Normas de control interno, Reglamento para el manejo, custodia, registro y control de los fondos Ordenanzas de la empresa
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office, programa de recaudación GUBWIN,
Operar Equipos:	Impresora, Copiadora, fax

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente Generación de ideas Expresión Oral y Escrita Recopilación de la información Destreza Matemática Organización de la información.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.01.03
Puesto:	Asistente Administrativo 1
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Servidos Público 1
Grado:	7
Rol del Puesto:	Administración

2.- Misión del puesto:

Brindar apoyo administrativo, con la organización de la información y archivo de la empresa, para facilitar la operatividad de los diferentes procesos.

3.- Funciones del puesto:

Atender al Público
 Recibir y despachar llamadas telefónicas
 Manejar la comunicación interna y externa de la empresa
 Preparar la documentación y antecedentes para reuniones internas, externas y de Directorio
 Mantener una agenda de actividades del Gerente general
 Tipiar y elaboración de oficios
 Organizar del archivo en función de procedimientos técnicos.

4.-Interfaz del puesto:

Directorio, Gerencia, Contabilidad, Recaudación e Inspector de Mercados

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Técnico
Formal	
Título Requerido	Bachiller Técnico Superior
Área de Conocimiento	Secretariado, administración, contabilidad

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	1 años
Especificidad de la Experiencia:	Redacción y Archivo
Contenido de la Experiencia:	Elaboración de actas, oficios, informes, cuadros estadísticos, etc.

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office
Operar Equipos:	Impresora, Copiadora, fax

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente Expresión Oral y Escrita Recopilación de la información Organización y archivo de la información.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.02.01
Puesto:	Inspector de Plazas y Mercados
Unidad:	Servicios Públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Código del Trabajo
Rol del Puesto:	Servicios

2.- Misión del puesto:

Exigir el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia, coordinar con el personal administrativo y operativo de la SERMAA-EP

3.- Funciones del puesto:

Atención a comerciantes y usuarios de los Mercados
Exigir el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia
Supervisar y coordinar la ejecución de diversas actividades que se desarrollan en el mercado ferias
Supervisar el eficiente y correcto funcionamiento de los mercados
Poner en conocimiento de los ciudadanos que comercializan en el mercado, ferias y de tipo ambulante las normas y demás regulaciones dictadas por la Empresa Pública de Servicios Municipales.
Efectuar controles sobre la presentación de certificados de salud, sobre la apariencia y vestimenta y demás en cumplimiento a normas vigentes para una adecuada manipulación de los productos alimenticios,
Supervisar permanentemente y coordinar con la Comisaría, Policía Municipal, y Guardia Privada las condiciones de higiene y aseo en el mercado, ferias libres y reportar al Gerente General las anomalías para su corrección y sanción
Efectuar los registros de distribución de ventas por sectores y productos y establecer el control de precios, calidad de pesas y medidas en coordinación con la Comisaria, Guardia Privada y Policía Nacional.
Controlar e impedir los brotes de especulación y acaparamiento, cuando se presentes situaciones de escases real o ficticia.
Elaborar el catastro de usuarios y fichas individuales, y coordinar con la oficina de rentas para los efectos de cobro de la tasa por servicios o arrendamiento de puestos de comercialización y organización para la distribución de los diferentes puestos de venta
Atender y resolver los reclamos que sobre la comercialización y otros aspectos pueda presentar el público

Planificar campañas sanitarias permanentes y formas efectivas de mantenimiento del orden e higiene de los mercados y la manipulación adecuada de los víveres y demás productos alimenticios.

Llevar un control estadístico que permita conocer y evaluar el rendimiento económico del mercado.

Otras actividades que sean asignadas por su naturaleza del puesto

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia, Recaudación e Auxiliar de Inspector de Mercados

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Tercer nivel
Título Requerido	Licenciado en Jurisprudencia
Área de Conocimiento	Leyes y reglamentos

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la Experiencia:	Administración de Mercados
Contenido de la Experiencia:	Aplicación de sanciones previstas en las leyes y ordenanzas, manejo de conflictos, y operativos de control

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Productos y Servicios:	Conocimiento de los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Otras Destrezas:	Atención al Cliente y manejo de conflictos
Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente

Expresión Oral y Escrita

Comprensión oral y escrita

Juicio y toma de decisiones

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.03.02.02
Puesto:	Médico Veterinario
Unidad:	Servicios públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 2
Grado:	8
Rol del Puesto:	Servicios

2.- Misión del puesto:

Revisión y verificación del buen estado de los animales que ingresan al camal para ser faenados, así como asegurar la calidad del producto cárnico.

3.- Funciones del puesto:

Atender al Público
Programar y dirigir las actividades técnico administrativo de medicina veterinaria para su aplicación.
Cumplir y hacer cumplir las buenas prácticas de manufactura en los procesos de faenamiento
Asesorar en los campos específicos de la medicina veterinaria
Dirigir y controlar las actividades de faenamiento y del personal de Operaciones
Presentación de informes semanales de faenamiento y decomiso
Inspección sanitaria de los animales que van a ser faenados Ante mortem y pos mortem; así como del sitio donde se realizan las labores.
Diagnosticar la problemática del área a su cargo y presentar recomendaciones.
Presentar informes técnicos y estadísticos de las actividades ejecutadas en la unidad a su cargo, mensualmente.
Controlar los productos cárnicos y lácteos que se expenden en los mercados
Exigir el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia
Emitir los informes correspondientes que solicitara agro calidad

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia, Recaudación, contabilidad

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Tercer nivel
Título Requerido	Doctor en Medicina veterinaria y zootecnia
Área de Conocimiento	Veterinaria, manejo de animales porcinos, bovinos

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la Experiencia:	Manejo de camales y productos cárnicos
Contenido de la Experiencia:	Control ante morten y post morten, salud pública, inspección de cárnicos

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Otras Destrezas:	Atención al cliente y manejo de recurso humano
Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office, manejo de maquinaria de la industria cárnica

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente
Expresión Oral y Escrita
Comprensión oral y escrita
Juicio y toma de decisiones
Planificación y Gestión
Orientación / asesoramiento

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.01.01
Puesto:	Auxiliar de Supervisión
Unidad:	Servicios Públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Código de Trabajo
Rol del Puesto:	Servicios

2.- Misión del puesto:

Apoyar y colaborar para el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia,

3.- Funciones del puesto:

Exigir el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia
Colaborar con la ejecución de diversas actividades que se desarrollan en el mercado ferias
Realizar controles sobre la presentación de certificados de salud, sobre la apariencia y vestimenta y demás en cumplimiento a normas vigentes para una adecuada manipulación de los productos alimenticios,
Controlar e impedir los brotes de especulación y acaparamiento, cuando se presentes situaciones de escases real o ficticia.
Colaborar en la elaboración del catastro de usuarios y ayudar en la organización para la distribución de los diferentes puestos de venta
Controlar el mantenimiento y limpieza de los Mercado y oficinas
Ayudar a coordinar las campañas sanitarias permanentes y formas efectivas de mantenimiento del orden e higiene de los mercados y la manipulación adecuada de los víveres y demás productos alimenticios.
Colaborar al recaudador en la venta de especies valoradas
Y ogran que sean asignadas por la máxima autoridad

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia, Recaudación e de Inspector de Mercados

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Bachiller
Título Requerido	
Área de Conocimiento	Leyes y reglamentos

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la Experiencia:	Recaudación y manejo de mercados
Contenido de la Experiencia:	Aplicación de leyes y ordenanzas, manejo de conflictos, y operativos de control

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Productos y Servicios:	Conocer los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Otras Destrezas:	Atención al Cliente y manejo de conflictos
Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office, seguridad alimentaria

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente
Expresión Oral y Escrita
Comprensión oral y escrita
Elaboración de informes y cuadros estadísticos

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.01.02
Puesto:	Conserje Externo, Limpieza y Mantenimiento
Unidad:	Administrativa
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	Código de Trabajo
Rol del Puesto:	Administración

2.- Misión del puesto:

Apoyar y colaborar para el cumplimiento de las actividades diarias de las dependencias de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia,

3.- Funciones del puesto:

Limpieza periódica de las áreas de la empresa
Entrega de comunicaciones emitidas por la empresa
Colaborar en la realización de depósitos bancarios diarios
Atención en reuniones a clientes internos y externos
Apoyo logístico en las actividades que realice la empresa
Y Otras actividades emitidas por la autoridad competente

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia, y Personal administrativo

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Secundaria
Formal	
Título Requerido	Bachiller
Área de Conocimiento	

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	No indispensable
Especificidad de la Experiencia:	
Contenido de la Experiencia:	

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Nivel Estratégico:	Conocimiento de visión, misión, objetivos, y políticas de la Institución.
Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Otras Destrezas:	Manejo de motocicleta
Manejo de Sistemas:	Paquetes de Microsoft Office,

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación y Atención al cliente
Expresión Oral y Escrita
Comprensión oral y escrita
Elaboración de informes

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE
ANTONIO ANTE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.02.01
Puesto:	Operadores de Camal
Unidad:	Servicios públicos
Supervisor Directo:	Gerente , Médico Veterinario
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Rol del Puesto:	Servicio de faenamiento de animales porcinos y bovinos

2.- Misión del puesto:

Faenar bovinos y porcinos, aplicando las buenas prácticas de manufactura para garantizar la calidad del producto cárnico a los consumidores

3.- Funciones del puesto:

Recepción e ingreso .- recepción de las diferentes especies de animales, para ser ubicados en sus respectivos corrales en donde se cumple la cuarentena técnicamente recomendada

Arreo .- movilización de los animales desde los corrales hasta las mangas de duchado

Duchado .- someter a un baño por aspersion en agua potabilizada de acuerdo al Instructivo de Duchado

Noqueo .-insensibilización mediante métodos físicos o eléctricos para facilitar su proceso y evitar sufrimiento animal

Izado- suspensión en el sistema aéreo de rielería para facilitar las operaciones subsecuentes

Sangrado - seccionamiento transversal del paquete vascular a nivel del cuello para producir un sangrado total

Degüello.- separar la cabeza del cuerpo del animal

Escaldado.- desprendimiento de pelo y cerdas de los porcinos mediante la utilización de agua caliente por un tiempo determinado

Corte de Patas - cortar y separar las extremidades anteriores y posteriores del cuerpo del animal

Desollado - desprendimiento de la piel del animal mediante métodos manuales y/o mecánicos

Depilado.- desprender la cerda o pelo de los porcinos mediante métodos manuales o mecánicos

Eviscerado- extraer los órganos internos de cada animal

<p>Fisurado- incisión longitudinal del esternón y la columna vertebral mediante una sierra eléctrica</p> <p>Inspección Veterinaria Post mortem- facilitar la revisión prolija por el veterinario para determinar su integridad orgánica y estado sanitario y sellar como carne apta para el expendio</p> <p>Lavado de Canales.-Consiste en la aplicación a presión de agua potabilizada sobre las superficies corporales de cada canal</p> <p>Pesaje, clasificación y refrigeración - pesar el producto final, clasificar se acuerdo al tipo de animal y guardar en el cuarto frío</p> <p>Transporte- .Las canales y vísceras son transportadas hacia los distintos centros de acopio y comercialización</p> <p>Manejo de desechos: recolectar y clasificar los sólidos y los líquidos, y llevarlos a un sitio de disposición final, para tratarlos y convertir en abono orgánico</p>

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia, Médico Veterinario

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Secundaria
Formal	
Título Requerido	Bachiller
Área de Conocimiento	

6.- Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia:	No indispensable
Especificidad de la Experiencia:	
Contenido de la Experiencia:	

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Manejo de maquinaria y equipo de la industria cárnica
---------------------	---

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

<p>Comunicación y Atención al cliente</p> <p>Expresión Oral y Escrita</p> <p>Comprensión oral y escrita</p> <p>Capacitación en buenas prácticas de manufactura</p>
--

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE
ANTONIO ANTE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.02.02
Puesto:	Operadores de Centrales Hidroeléctricas
Unidad:	Servicios públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Rol del Puesto:	Servicio de generación de energía eléctrica

2.- Misión del puesto:

Operar y dar mantenimiento preventivo, los Generadores de energía eléctrica, aplicando las buenas prácticas ambientales

3.- Funciones del puesto:

<p>Controlar caudales de entrada y salida de agua</p> <p>Limpieza de la bocatoma</p> <p>Abrir y cerrar compuertas</p> <p>Operación y mantenimiento de los generadores</p> <p>Control de generación</p> <p>Elaborar el informe diario de generación de energía e informar de las novedades que se presenten</p> <p>Presentar a la Gerencia General el reporte estadístico mensual de la generación de energía.</p>

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia,

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	Secundaria
Formal	
Título Requerido	Bachiller técnico en electricidad
Área de Conocimiento	

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	1 años
Especificidad de la Experiencia:	Generación de energía eléctrica
Contenido de la Experiencia:	Operador y mantenimiento preventivo de Generadores de Energía

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Manejo de maquinaria y generadores de energía eléctrica
----------------------------	---

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación
Expresión Oral y Escrita
Comprensión oral y escrita
Elaboración de informes de generación de energía eléctrica

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE
ANTONIO ANTE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.02.02
Puesto:	Estibador
Unidad:	Servicios públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Rol del Puesto:	Servicio de generación de energía eléctrica

2.- Misión del puesto:

Carga y descarga del producto cárnico a ser entregado a los introductores de la planta de faenamiento.
--

3.- Funciones del puesto:

<p>Apoyo a operadores en logística y movimiento del producto carnio</p> <p>Trasladar el producto cárnico desde el cuarto frio hacia el camión de entrega</p> <p>Descarga del producto cárnico del camión y entregar al cliente en cada despensa designada ya sea en las instalaciones del mercado central, como en locales de expendio privado.</p>

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia,

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción	
Formal	
Título Requerido	
Área de Conocimiento	Conocimiento del trabajo de campo requerido

6.- Experiencia laboral requerida:

Tiempo de experiencia:	Ninguna
Especificidad de la Experiencia:	
Contenido de la Experiencia:	

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Trabajo de campo
----------------------------	------------------

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación Expresión Oral y Escrita Comprensión oral y escrita
--

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE
ANTONIO ANTE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- Datos de identificación:

Código:	04.02.07.14.04.02.03
Puesto:	Operadores de Bocatoma
Unidad:	Servicios públicos
Supervisor Directo:	Gerente
Grupo Ocupacional:	
Grado:	
Rol del Puesto:	Servicio de generación de energía eléctrica

2.- Misión del puesto:

Operar y dar mantenimiento preventivo, los canales de ingreso de agua a los generadores de energía eléctrica, aplicando las buenas prácticas ambientales
--

3.- Funciones del puesto:

Controlar caudales de entrada y salida de agua Limpieza de la bocatoma Abrir y cerrar compuertas Operación y mantenimiento de los generadores
--

4.-Interfaz del puesto:

Gerencia,

5.-Instrucción formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	
Título Requerido	
Área de Conocimiento	Conocimiento del trabajo de campo requerido

6.- Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia:	1 años
Especificidad de la Experiencia:	Limpieza de acequias y canales
Contenido de la Experiencia:	Manejo de herramienta de mano

7.- Conocimientos informativos requeridos:

Productos y Servicios:	Todos los productos y servicios que brinda la Institución
Personas y áreas:	Conocer las unidades administrativas y operativas de la Institución

8.- Destrezas Específicas Requeridas:

Manejo de Sistemas:	Trabajo de campo
----------------------------	------------------

9.- Destrezas / Habilidades Generales:

Comunicación

Expresión Oral y Escrita

Comprensión oral y escrita

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA – EP

Manual que debe ser sometido al directorio para su aprobación y aplicación en cada una de las áreas que conforma la empresa SERMAA-EP.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

4.1 INTRODUCCIÓN

El estudio económico del proyecto garantiza la realización del mismo, puesto que considera el monto de la inversión requerida para poner en marcha lo planteado en la presente propuesta, donde se establece la inversión fija, diferida, capital de trabajo y el sistema de financiamiento definido para la presente propuesta.

4.2 PROPUESTA DE INVERSIÓN

La propuesta de inversión nos permitirá establecer el origen y utilización de los recursos financieros para poner en marcha la propuesta, esta herramienta de evaluación financiera permite calcular y estimar todos recursos humanos, tecnológicos y materiales requeridos para su realización.

4.2.1 PLAN DE INVERSIONES

INVERSIÓN FIJA, DIFERIDA Y CAPITAL DE TRABAJO

Considera el activo fijo, diferido y capital de trabajo, los mismos que están constituidos por unidades de negocios por servicios que conforman la empresa SERMAA – EP, donde se describen los bienes de cada unidad y los gastos para su implementación, que para la presente propuesta es de \$ 678.355,63 dólares, conformados de la siguiente manera:

SERMAA-EP					
CUADRO DE INVERSIONES					
DETALLE	CANTIDAD	VALOR U.	VALOR T	SUBTOTAL	INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS					
ADMINISTRACIÓN				-113.824,00	
Gasto de Personal	1	-76.694,50	-76.694,50		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-28.829,50	-28.829,50		
Gastos Generales	1	-300,00	-300,00		
Muebles	1	-5.000,00	-5.000,00		
Equipos Informáticos	1	-3.000,00	-3.000,00		
MERCADO CENTRAL				-77.129,23	
Gasto de Personal	1	-20.045,08	-20.045,08		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-57.084,15	-57.084,15		
Construcciones	1	0,00	0,00		
MERCADO CENTRAL				-18.100,00	
Gasto de Personal	1	-100,00	-100,00		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-8.000,00	-8.000,00		
Construcciones	1	-10.000,00	-10.000,00		
PLANTA DE FAENAMIENTO				-161.483,84	
Gasto de Personal	1	-85.907,04	-85.907,04		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-51.576,80	-51.576,80		
Maquinaria y Equipos	1	-10.000,00	-10.000,00		
Partes y repuestos	1	-10.000,00	-10.000,00		
Construcciones	1	-4.000,00	-4.000,00		
HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI				-189.975,66	
Gasto de Personal	1	-37.031,80	-37.031,80		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-17.162,10	-17.162,10		
Maquinaria y Equipos	1	-108.781,76	-108.781,76		
Partes y repuestos	1	-25.000,00	-25.000,00		
Construcciones	1	-2.000,00	-2.000,00		
HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA				-117.842,90	
Gasto de Personal	1	-29.302,80	-29.302,80		
Gasto de Bienes de Consumo	1	-26.440,10	-26.440,10		
Maquinaria y Equipos	1	-100,00	-100,00		
Partes y repuestos	1	-30.000,00	-30.000,00		
Construcciones	1	-2.000,00	-2.000,00		
Estudio Proyecto	1	-30.000,00	-30.000,00		
TOTAL INVERSIÓN					-678.355,63

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

4.3 CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

4.3.1 COSTO DE OPORTUNIDAD

SERMAA-EP			
DATOS ENTRADA INVERSIÓN			
INVERSIÓN INICIAL	-678.355,63	% APOORTE SERMAA-EP	100%
APORTE SERMAA-EP	-678.355,63	% APOORTE BANCO ESTADO	0,0000%
APORTE BANCO ESTADO	0,00		
TASA INTERÉS	0%		
TASA DE DESCUENTO	15%		
PREMIO AL RIESGO	12%		
PLAZO CRÉDITO	5		
PERIODO DE GRACIA	-		
PLAZO DE PAGO	5		

DESCRIPCIÓN	VALOR NOMINAL	%	TAZA DE PONDERACIÓN	COSTO NETO
INVERSIÓN FINANCIERA	-	0%	0%	0%
INVERSIÓN PROPIA	- 678.355,63	100%	12,00%	12%
INVERSIÓN TOTAL	- 678.355,63	100%	COSTO CAPITAL	12%
TASA DE REDESCUENTO	COSTO CAPITAL	MÁS	INFLACIÓN	
TASA DE REDESCUENTO	12%		3%	
TASA DE REDESCUENTO	15%			

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

Siendo la tasa de descuento anual promedio del 12% establecida por el SENPLADES, se estableció dicha tasa más la tasa inflacionaria, estableciendo de la siguiente manera:

Tasa de Descuento (T.M.A.R.)

$$T.M.A.R. = (1+KP) (1+Inf.) -1$$

$$T.M.A.R. = (1+0) (1+0,15) -1$$

$$T.M.A.R. = 15 \%$$

Interpretación: El 15 % constituirá la tasa de descuento para ser aplicado en los indicadores económicos, como tasa anual.

4.4 PROYECCIONES

4.4.1 INGRESOS

Los ingresos del proyecto se obtienen de los ingresos provenientes por la prestación de servicios de cada una de las unidades que lo conforman.

SERMAA-EP
INGRESOS PROYECTADOS

INGRESOS POR SERVICIOS	2013	2014	2015	2016	2017
MERCADOS CENTRAL Y ANDRADE MARÍN	176.464,00	264.696,00	264.696,00	264.696,00	264.696,00
FAENAMIENTO DE BOVINOS Y PORCINOS	130.777,00	137.315,85	144.181,64	151.390,72	158.960,26
HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI No. 1	165.697,00	173.981,85	182.680,94	191.814,99	201.405,74
HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA No. 2	178.200,00	187.110,00	196.465,50	206.288,78	216.603,21
TOTAL INGRESOS CORRIENTES	651.138,00	763.103,70	788.024,09	814.190,49	841.665,21
OTROS INGRESOS					
Transferencia Sector Público	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL INGRESOS	651.238,00	763.203,70	788.124,09	814.290,49	841.765,21

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

4.4.2 COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS

Los costos de operación del proyecto están constituidos por el total de la mano de obra y costos indirectos de cada unidad de servicio, como se indica a continuación.

SERMAA-EP

COSTOS PROYECTADOS

COSTOS POR SERVICIOS	2013	2014	2015	2016	2017
MERCADOS CENTRAL Y ANDRADE MARÍN	127.166,21	133.524,52	140.200,75	147.210,78	154.571,32
FAENAMIENTO DE BOVINOS Y PORCINOS	169.901,03	178.396,08	187.315,89	196.681,68	206.515,76
HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI No. 1	63.286,30	66.450,62	69.773,15	73.261,80	76.924,89
HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA No. 2	68.470,30	71.893,82	75.488,51	79.262,93	83.226,08
TOTAL COSTOS	428.823,84	450.265,03	472.778,28	496.417,20	521.238,06

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

4.4.3 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos se utilizará los porcentajes establecidos en el artículo 21 numeral 6 de la Ley de Régimen Tributario Interno; el cálculo se lo realizará por el método de línea recta.

ACTIVO FIJO	PORCENTAJE
<i>Inmuebles</i>	5 %
<i>Muebles y Enseres</i>	10 %
<i>Maquinaria y Equipo</i>	10 %
<i>Vehículos</i>	20 %
<i>Equipo de Computación</i>	33,33 %

CONCEPTO	%	VALOR NOMINAL	2013	2014	2015	2016	2017	VALOR LIBROS
Terreno	0%	0,00						0,00
Infraestructura	5%	195.800,00	9.790,00	9.790,00	9.790,00	9.790,00	9.790,00	146.850,00
Maquinaria Equipos	10%	183.781,76	18.378,18	18.378,18	18.378,18	18.378,18	18.378,18	91.890,88
Muebles y enseres	10%	5.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Equipo de Computación	33,33%	6.000,00	999,90	999,90	1.000,20	999,9	999,9	1.000,20
Gastos Constitución	20%	30.789,84	6157,968	6157,968	6157,968	6157,968	6157,968	0,00
TOTAL		421.371,60	35.826,04	35.826,04	35.826,34	35.826,04	35.826,04	242.241,08

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

4.4.4 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

SERMAA - EP

ESTADO DE RESULTADOS

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	651.238,00	763.203,70	788.124,09	814.290,49	841.765,21
Costo de Operación	428.823,84	450.265,03	472.778,28	496.417,20	521.238,06
Gastos operacionales	141.650,00	150.426,37	160.012,05	170.484,42	181.930,42
(-) Remuneraciones	76.694,46	84.363,91	92.800,30	102.080,33	112.288,36
(-) Bienes de Consumo	28.829,50	29.925,02	31.062,17	32.242,53	33.467,75
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) depreciaciones y amortizaciones	35.826,04	35.826,04	35.826,34	35.826,04	35.826,04
(-) Generales	300,00	311,40	323,23	335,52	348,27
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	80.764,16	162.512,30	155.333,76	147.388,87	138.596,74
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	80.764,16	162.512,30	155.333,76	147.388,87	138.596,74
EXENTA DE IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	80.764,16	162.512,30	155.333,76	147.388,87	138.596,74

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

El estado de pérdidas y ganancias proyectado, genera resultados favorables en el periodo de ejecución del proyecto.

4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

SERMAA - EP

PUNTO DE EQUILIBRIO

<i>DETALLE</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
COSTOS FIJOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	105.523,96	114.288,93	123.862,47	134.322,86	145.756,11
GASTOS GENERALES	300,00	311,40	323,23	335,52	348,27
DEPRECIACIONES	35.826,04	35.826,04	35.826,34	35.826,04	35.826,04
TOTAL COSTOS FIJOS	141.650,00	150.426,37	160.012,05	170.484,42	181.930,42
COSTOS VARIABLES					
COSTOS DE OPERACIÓN	428.823,84	450.265,03	472.778,28	496.417,20	521.238,06
TOTAL COSTOS VARIABLES	428.823,84	450.265,03	472.778,28	496.417,20	521.238,06
TOTAL COSTOS	570.473,84	600.691,40	632.790,33	666.901,62	703.168,48
VENTAS	651.238,00	763.203,70	788.124,09	814.290,49	841.765,21
PUNTO DE EQUILIBRIO %	0,64	0,48	0,51	0,54	0,57
VENTAS EN DÓLARES	414.757,16	366.864,10	399.908,12	436.726,98	477.783,85
CAPACIDAD DE EQUILIBRIO	0,34	0,41	0,40	0,39	0,38

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

El punto de equilibrio está establecido en el 64% para la cobertura de los costos fijos, ya que los variables están ya disminuidos del total de ventas. Y la capacidad de equilibrio se ubica en 0,34, que indica que por cada dólar de venta están disponibles 0,34 centavos para cubrir los costos fijos y las utilidades y los 0,66 centavos restantes cubren los costos variables del proyecto.

4.6 FLUJO DE CAJA FINANCIERO

Representa el comportamiento del efectivo en la fase operativa prevista para el proyecto.

FLUJO DE EFECTIVO

DETALLE	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
INVERSIÓN	-678.355,63					
UTILIDAD EJERCICIO		80.764,16	162.512,30	155.333,76	147.388,87	138.596,74
(+) Depreciaciones		35.826,04	35.826,04	35.826,34	35.826,04	35.826,04
(+) Amortizaciones		-	-	-	-	-
(-) Reinversión		-	-	-	-	-
(-) Pago capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación Bienes (VL)						242.241,08
(+) Recuperación Capital Trabajo						37.206,16
FLUJO NETO	-678.355,63	116.590,20	198.338,34	191.160,10	183.214,91	453.870,02

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

4.7 EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN VAN Y TIR

VAN O VALOR ACTUAL NETO

TMAR **15,00%**

VAN **\$ 29.097,64**

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADOS	SUMA DE FLUJOS DE EFECTIVO DESCONTADOS
0	-678.355,63		(678.355,63)	
2013	116.590,20	0,86956522	101.382,78	
2014	198.338,34	0,75614367	149.972,28	
2015	191.160,10	0,65751623	125.690,87	
2016	183.214,91	0,57175325	104.753,72	
2017	453.870,02	0,49717674	225.653,62	707.453,27
VAN			29.097,64	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

La suma de los flujos de efectivo descontados es de \$ 707.453,27 superior a la inversión inicial de \$ 678.355,63; el proyecto cubrirá la inversión inicial y generará una utilidad e de \$ 29.097,64, manejada a un costo de capital anual del 15%, lo cual implica que el proyecto es factible.

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

AÑO	FLUJO DE FONDOS	TASA DE DESCUENTO	
		16,00%	16,50%
0	(678.355,63)	(678.355,63)	(678.355,63)
2013	116.590,20	100.508,79	100.077,42
2014	198.338,34	147.397,70	146.135,20
2015	191.160,10	122.468,18	120.898,10
2016	183.214,91	101.187,97	99.461,99
2017	453.870,02	216.093,42	211.495,86
VAN		9.300,44	(287,06)
TIR		16,49%	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

La TIR es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto que es del 15%, indicando de esta manera la viabilidad del proyecto.

4.8 PERIODO DE RECUPERACIÓN

PERIODO DE RECUPERACIÓN

AÑO	FLUJO DE FONDOS	INVERSIÓN INICIAL
0		(678.355,63)
2013	116.590,20	116.590,20
2014	198.338,34	314.928,54
2015	191.160,10	506.088,64
2016	183.214,91	172.266,99
2017	453.870,02	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

El tiempo exacto para lograr recuperar la inversión es de:

- *Flujos de fondos de los tres primeros años* 506.088,64
- *Flujo de fondo cuarto año para cubrir inversión* 172.266,99

Se divide el flujo necesario para cubrir la inversión para el flujo total del cuarto año $172.266,99/183.214,91 = 0.94$; que es la fracción del año

necesario en el cuarto período. Por lo tanto el tiempo necesario para recuperar la inversión es igual a la sumatoria de todos los periodos, dando como resultado:

PR = 3.94 años

PR = 3 año, 11 meses y 28 días

4.9 BENEFICIO COSTO

La relación beneficio-costos consiste en sumar todos los flujos originarios de la inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la los egresos, obteniendo el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión.

Para lo cual primeramente se determina los ingresos totales que provienen de las ventas, mientras que los egresos totales son provenientes de los costos y gastos determinados para el proyecto.

INGRESOS Y EGRESOS TOTALES

AÑO	INGRESOS TOTALES	EGRESOS TOTALES
2013	651.238,00	570.473,84
2014	763.203,70	600.691,40
2015	788.124,09	632.790,33
2016	814.290,49	666.901,62
2017	841.765,21	703.168,48

INGRESOS Y EGRESOS ACTUALIZADOS

AÑO	INGRESOS TOTALES	EGRESOS TOTALES
2013	566.293,91	496.064,21
2014	577.091,64	454.209,00
2015	518.204,38	416.069,91
2016	465.573,23	381.303,16
2017	418.506,08	349.599,01
TOTALES	2.545.669,25	2.097.245,30

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: SERMAA - EP

Beneficio Costo 1,21

$$\text{Beneficio/costo} = \frac{\text{VAN Ingresos}}{\text{VAN Egresos}}$$

$$\text{Beneficio/costo} = \frac{2.545.669,25}{2.097.245,30}$$

$$\text{Beneficio/ costo} = 1,21$$

Nos refleja el resultado de 1,21, lo que significa, que por cada dólar invertido se obtiene un superávit de 0,21 centavos de dólar.

CAPÍTULO V

IMPACTOS

5.1 ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos más relevantes, se medirán a través de la matriz de Impactos de entrada simple, para dicho análisis se utilizara la siguiente escala de valores.

ESCALA	INDICADORES
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTO
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
3	IMPACTO ALTO POSITIVO

El resultado de análisis de cada impacto se obtiene de sumar los niveles de la escala y luego se dividen para el número total de indicadores.

En los puntos subsiguientes se detalla cada uno de los impactos con su análisis respectivo.

5.1 IMPACTO SOCIO – ECONÓMICO

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Generación de empleos							3	3
Crecimiento del PIB local						2		2
Mejora la inversión local						2		2
Mejora el bienestar familiar						2		2
Total								9

$$\text{Impacto Socio - Económico} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Socio - Económico} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Impacto Socio - Económico} = 2,25$$

ANÁLISIS DE INDICADORES

Generación de empleos: La SERMAA-EP, se considera una empresa que genera oportunidades de trabajo, tanto al personal administrativo y operativo, como también a los ciudadanos en general, ya que el mercado central en sus días de feria acoge no solo a los clientes directos de la empresa, a ellos se suman pequeños productores quienes trabajan por un sustento adicional para sus familias.

Crecimiento del PIB local: El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, de los comerciantes y de la forma de vida de todos quienes forman parte directa o indirectamente de la empresa.

Mejora la inversión local: Al momento de contar con la oportunidad de trabajo, los comerciantes estimulan su productividad con nuevas inversiones que permiten generar más utilidades dentro de su pequeña economía.

Mejora el bienestar familiar: A nivel familiar, se genera un entorno armónico, puesto que contar con una estabilidad laboral y un ingreso seguro y cotidiano con respecto a usuarios, permite un ingreso económico de sustento en cada uno de los hogares.

ANÁLISIS DEL IMPACTO

La reingeniería de SERMAA - EP genera un impacto socio económico medio positivo, ya que genera nuevas plazas de trabajo directa e indirectamente y permite el crecimiento del PIB local, así como también mejora la inversión y aumenta el bienestar de las familias del sector por la diversidad de servicios que presta. Generando una mayor dinámica económica y social del área de intervención.

5.2 IMPACTO ORGANIZACIONAL

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Oferta de servicios diversificados							3	3
Estabilidad laboral						2		2
Desarrollo empresarial						2		2
Total								7

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Impacto Organizacional} = 2,33$$

ANÁLISIS DE INDICADORES

Oferta de servicios diversificados: Dentro del Mercado Central, existen variedad de productos de consumo masivo, lo cual atrae al cliente a realizar sus compras de manera cotidiana.

Estabilidad laboral: quienes hacen uso de las instalaciones y servicios de la empresa pública, tienen aseguradas sus plazas de trabajo por medio de inscripciones, patentes y matrículas que son actualizadas cada año.

Desarrollo empresarial: Cuenta con personal capacitado en sus diferentes áreas, lo que permite el desarrollo de las actividades con miras al crecimiento institucional.

ANÁLISIS DE IMPACTO

La reingeniería de SERMAA – EP genera diversos servicios, creando estabilidad laboral a quienes formen parte de la empresa y hacen uso de los servicios prestados, logrando un desarrollo empresarial integral basado en el largo plazo, por lo que su impacto es medio positivo.

5.3 IMPACTO AMBIENTAL

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Manejo de desechos						2		2
Tratamiento de aguas residuales							3	3
Disminución de la contaminación ambiental						2		2
Aprovechamiento del recurso hídrico							3	3
Total								10

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Impacto Ambiental} = 2,50$$

ANÁLISIS DE INDICADORES

Manejo de desechos: La empresa cuenta con un plan de manejo de desechos, mediante el cual se mantienen capacitaciones permanentes a clientes directos.

Tratamiento de aguas residuales: Cumpliendo con la estructura base de la Licencia Ambiental, se cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales, que permite un ahorro del valioso recurso hídrico.

Disminución de la contaminación ambiental: Gracias a la obtención de licencia ambiental, se logra clasificar los desechos para un óptimo reciclaje en el relleno sanitario del cantón.

Aprovechamiento del recurso hídrico: Genera energía hidroeléctrica para el consumo institucional, y el excedente es fuente de ingreso que se reinvierte en la sustento de estos recursos naturales.

ANÁLISIS DE IMPACTO

En cuanto al impacto ambiental la empresa tiene un impacto medio positivo, debido a que mejoran los manejos de desechos y el manejo de aguas residuales a través de una planta de tratamiento, con un bajo impacto ambiental y un aprovechamiento óptimo del recurso hídrico para la generación de energía eléctrica.

5.4 IMPACTO ÉTICO

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Responsabilidad empresarial							3	3
Responsabilidad social						2		2
Articulación de valores							3	3
Total								8

$$\text{Impacto Ético} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Ético} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Impacto Ético} = 2,66$$

ANÁLISIS DE INDICADORES

Responsabilidad empresarial: Es el compromiso de la Empresa Pública para mejorar la situación física, económica y social de los comerciantes y usuarios de los servicios que brinda.

Responsabilidad social: Es el impacto que genere la toma de una decisión desde la empresa hacia la sociedad, logrando un trabajo mancomunado se logra mitigar las reacciones negativas, logrando una estabilidad social positiva ya sea con los usuarios directos como con los usuarios indirectos de los servicios brindados por la SERMAA-EP.

Articulación de valores: Al contar con un grupo de valores bien definidos, estos se entrelazan con las actividades y procesos a desarrollarse con miras a la consecución óptima de los objetivos propuestos, lo que aporta a los clientes internos y externos la seguridad de un trabajo ético y confiable en beneficio de la ciudadanía.

ANÁLISIS DE IMPACTO

La persona o personas encargadas tendrán que velar por el bienestar de trabajadores y ciudadanía en general de manera responsable, manteniendo el respeto y la amabilidad entre todos los que desarrollan la actividad.

Los valores éticos y morales serán el fundamento básico en el cumplimiento de la misión y visión empresarial de SERMAA - EP, generando un impacto medio positivo.

5.5 IMPACTO GENERAL

INDICADORES	TOTAL
Impacto Socio – Económico	2,25
Impacto Organizacional	2,33
Impacto Ambiental	2.50
Impacto Ético	2.66
Total	9.74

$$\text{Impacto Ético} = \frac{\sum \text{Valores}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Ético} = \frac{9,74}{4}$$

$$\text{Impacto Ético} = 2,44$$

ANÁLISIS DE IMPACTO GENERAL

El presente proyecto, generará a nivel general un impacto medio positivo con la reingeniería de SERMAA - EP, puesto que mejora cada una de las áreas endógenas y exógenas analizadas en los diferentes impactos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La figura de empresas públicas, es una de las nuevas estructuras organizacionales del sector público, establecido en la Constitución Política del 2008 y expresada en la COOTAD, por lo que es fundamental la reingeniería de procesos para una utilización óptima de los recursos humanos, financieros, naturales y tecnológicos en la prestación de servicios públicos, dirigidos a la mayoría de la población antañá, que busca mejorar las condiciones de vida de las familias del sector a través de la oferta de servicios estratégicos de calidad.
2. De acuerdo al diagnóstico situacional de SERMAA - EP, existe un mercado potencial suficientemente amplio que justifica la inversión a realizar, ya que se trata de servicios estratégicos como faenamiento, generación eléctrica y manejo de mercados, los mismos que no tienen competencia, ya que no existen otras empresas que ofertan este tipo de servicios.
3. Una de las fortalezas que se debe considerar es el importante desempeño dentro de una planificación que permita el desarrollo de la presente propuesta, ya que la empresa se basa en una autonomía financiera y administrativa, por lo que se debe cumplir con procesos administrativos eficientes que permiten alcanzar con las metas establecidas en el presente estudio a través de las actividades a desarrollar.
4. La inversión requerida para el desarrollo del proyecto considera un escenario de retorno de capital de mediano plazo, puesto que si bien se trata de un monopolio estatal y cuenta con un mercado potencial considerable, se toman rendimientos de capital basado en lo que sugiere el SENPLADES respecto a la tasa de rendimiento que se debe considerar en este tipo de proyectos, cuya tasa es del 12% de rendimiento anual por la inversión a realizar como indica el estudio financiero

RECOMENDACIONES

1. Es importante desarrollar la presente propuesta para un aprovechamiento racional de los recursos humanos, naturales, financieros y tecnológicos, evitando el desarrollo de procesos que descapitalicen a la empresa y no logren la misión institucional, que es la de mejorar las condiciones de vida de las familias del sector.
2. Mantener una constante actualización sobre los servicios a ofertar y aprovechar de la mejor manera los recursos naturales, para su diversificación y mejoramiento continuo, ofertando a los habitantes servicios oportunos y a precios competitivos, de tal forma que se marque la diferencia sobre su prestación ya que no tiene competencia.
3. Tomar en cuenta cada paso de la planificación en cuanto a objetivos, estrategias, metas y actividades del presente estudio, puesto que en este se consideran todos los beneficios financieros que pretende alcanzar la empresa en los siguientes años.
4. Considerar la importancia de orientar y desarrollar las estrategias financieras al mediano plazo, optimizando en lo posible los costos y gastos generados, sin descuidar la calidad de servicio y recuperar la inversión inicial en el plazo previsto, obteniendo rendimientos aceptables que permitan la capitalización de SERMAA - EP en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÓN GONZÁLEZ, J. (2007). *Reingeniería de Procesos*. Bogotá: Fundación Confemental.

AMARU, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Mexico D.F.: PRENTICE HALL MEXICO.

CARDONA, D. (2009). *Las tecnologías de la información y las comunicaciones-TIC-en la relación Administración Pública-Ciudadano*. Bogotá: Universidad del Rosario.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2011). *Planeación estratégica-Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

HALLIBURTON, E. (Noviembre de 2007). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública.

HERNANDEZ OROZCO, C. (2007). *Análisis Administrativo*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

KLAPAN, R., & NORTON, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* . Barcelona : Grupo Planeta.

LEY ÓRGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

MANGANELLI, R. (2007). *Como Hacer Reingeniería*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

MARIÑO, H. (2003). *Gestión de procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.

MEJÍA GARCÍA, B. (2007). *Gerencia de Procesos para la Organización y Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO

SALGUEIRO, A. (2008). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

SILVA GARCÍA, F. (2008). *Administración Pública Local*. Quito: Impresores Nuevo Día.

VELASCO, J. (2008). *Gestión de la Calida: Mejora continua y Sistemas de Gestión*. Barcelona: Pirámide.

LINKOGRAFÍA

- http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf
- <http://www.trillizos.com/Valores/companerismo.htm>
- <http://definicion.de/respeto/>
- http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci02.html
- http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci02.html
- www.emagister.planoperativo.com
- www.eumed.net/cursecon/libreria
- http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/
- <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm#4>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
- www.indicadoresgestion.com
- www.gestiopolis.com
- <http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf>

ANEXOS

2da
REFORMA

último
23-04-2012



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

EL GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 315 de la Constitución de la República, indica que el Estado a través de los distintos niveles de gobierno, constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que, el numeral segundo del artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, del 16 de octubre de 2009, señala que la creación de empresas públicas se hará por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados;

Que, el artículo 57 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, indica que al Concejo Municipal, entre otras atribuciones le corresponde aprobar la creación de empresas públicas;

Que, el Art. 7 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización señala que para el pleno ejercicio de sus competencias y de las facultades que de manera concurrente podrán asumir, se reconoce a los concejos municipales, la capacidad para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial.

En uso de las atribuciones que le confieren la Ley.

EXPIDE:

LA REFORMA A LA ORDENANZA DE CREACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES ANTONIO ANTE SERMAA EP

TÍTULO I DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO Y FINES

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN.- Créase la EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES ANTONIO ANTE, SERMAA EP, como entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en la ciudad de Atuntaqui, Cantón de Antonio Ante, provincia de Imbabura, regida por la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativas vigentes.

1



Amazonas y Av. Julio Miguel Aguinaga
Telfs.: 06 2906 115 / 2906 039



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

Artículo 2.- DENOMINACIÓN.- la Empresa se denomina Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP y por lo tanto en todas sus operaciones y trámites administrativos actuará con esta Razón Social.

Artículo 3.- OBJETO.- La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante - SERMAA-EP, para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, tendrá como objeto:

1. Operar y mantener los servicios públicos de radiodifusión y televisión públicas; asimismo podrá realizar la creación, producción, postproducción de programas de radio y televisión con el carácter social que encuadra su objeto principal, según las leyes vigentes en esta materia.
2. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos.
3. Asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, mixtas o privadas, para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social en general, y participar en asociaciones, institutos o grupos internacionales dedicados al desarrollo o investigaciones científicas o tecnológicas en el campo de la energía eléctrica; construcción, diseño y operación de obras o centrales de energía eléctrica; o bien investigaciones científicas o tecnológicas; de desarrollo de procesos, sistemas y comercializarlos;
4. Administrar los mercados municipales, producir y comercializar la energía Eléctrica de la Central Hidroeléctrica y administrar el Servicio Público de Faenamiento con criterio de eficiencia; para cumplir con los objetivos la empresa podrá realizar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos, asumiendo cualquier forma asociativa o de alianza empresarial, de conformidad con la ley, para el cumplimiento de sus fines y objetivos.
5. Las demás actividades, que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le competa en los sectores en los cuales se prestan los servicios de la empresa;
6. Planificar y programar a largo, mediano y corto plazo las mejoras y extensiones de los servicios inherentes a las actividades de la empresa;
7. Contratar préstamos internos y externos de acuerdo al trámite legal, y los que sean necesarios para la ejecución de sus obras y planes de trabajo, con sujeción a las disposiciones vigentes;
8. Elaborar los estudios de las tarifas que deben aplicarse;





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

9. La promoción y venta de los servicios, productos y la inserción en los avances de la ciencia, técnica e innovación, relacionada con el mercadeo, producción y difusión de una imagen y marca;
10. Facilitar y coordinar con los entes públicos y privados respectivos, los procesos administrativos que deban cumplir los administrados, implementando procesos de racionalización, eficiencia y simplificación administrativa;
11. Desarrollar en el marco de la legislación vigente, rubros de negocios relacionados, directa o indirectamente con las actividades de la Empresa;
12. Prestar todos los servicios antes descritos u otros servicios complementarios, conexos o afines que pudieren ser considerados como de interés público directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la ley.

De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, SERMAA EP, en su calidad de entidad de derecho público podrá constituir empresas subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio para la prestación de servicios públicos. Para este efecto se necesitará la aprobación del Directorio con mayoría absoluta de los votos de sus miembros;

13. Administrar los bienes a su cargo, de su propiedad, o en el marco de convenios interinstitucionales;
14. Prestar o recibir asesoría o consultoría dentro del país o en el exterior;
15. Todas las demás atribuciones establecidas en la Constitución y la ley; y,
16. Realizar construcciones de infraestructura física en forma directa o por contrato; y el mejoramiento y desarrollo de tecnologías.

CAPÍTULO I SERVICIO PÚBLICO DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN

Artículo 4.- Para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, en el ámbito de la Radiodifusión y Televisión Pública, ejercerá las siguientes atribuciones:

1. Administrar el servicio público de radiodifusión y televisión;





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

2. La creación, producción, postproducción de programas de radio y televisión con el carácter social que encuadra su objeto principal, según las leyes vigentes en esta materia;
3. Podrá realizar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos, asumiendo cualquier forma asociativa o de alianza empresarial, de conformidad con la ley;
4. La finalidad de la Empresa Pública, será brindar a la ciudadanía contenidos televisivos y radiofónicos que les formen, informen y entretengan sanamente, fomentando y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana, aspirando siempre a ser un medio de comunicación público eficiente, competitivo y moderno, que sea un espacio plural e incluyente de la ciudadanía del Cantón, la Provincia de Imbabura y el País.

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN CENTRAL HIDROELÉCTRICA

Artículo 5.- Para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, en el ámbito de la Administración de la Central Hidroeléctrica ejercerá las siguientes atribuciones:

1. La administración de la Central Hidroeléctrica de propiedad Municipal, para la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo;
2. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores;
3. Comprar, vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la Ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica; y,
4. Representar a personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, marcas, patentes, equipos y maquinarias, en líneas o actividades iguales, afines o similares a las previstas en el objeto social.

CAPÍTULO III SERVICIO PÚBLICO DE MERCADO

Artículo 6.- Para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, en la Administración de Servicios de Mercados ejercerá las siguientes atribuciones:

4

Amazonas y Av. Julio Miguel Aguinaga
Telfs.: 06 2906 115 / 2906 039





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

1. Administrar los servicios de mercados en el cantón Antonio Ante;
2. Planificar y organizar las Ferias ciudadanas dentro del Cantón;
3. Administración e implementación de parqueaderos públicos;
4. Garantizar el buen servicio de mercados en favor de la ciudadanía y el espacio físico adecuado para comercialización de productos de primera necesidad y productos agropecuarios del Cantón Antonio Ante, de acuerdo a las normas sanitarias vigentes.

CAPÍTULO IV SERVICIO PÚBLICO DE FAENAMIENTO

Artículo 7.- Para el cumplimiento de sus fines y la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos, en la Administración de Servicios de Faenamiento:

1. Prestar el servicio de faenamiento del ganado mayor y menor, higiénicamente apto para el consumo humano;
2. Brindar el servicio de Transporte relacionado con la prestación del servicio de faenamiento;
3. Realizar el control para erradicar la actividad de mataderos clandestinos, en coordinación con el Gobierno Municipal;
4. Industrialización de sub productos y su comercialización.

TÍTULO II GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Artículo.-8.- El gobierno y la administración de, SERMAA EP se ejercerán a través del Directorio, la Gerencia General y las demás unidades que colaborarán armónicamente en la consecución de sus objetivos.

Las facultades y atribuciones de todas las unidades permanentes constarán en la respectiva normativa, que para el efecto expedirá el Directorio.

Artículo 9.- ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.- La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP contará con los siguientes órganos de dirección y administración:

1. Un Directorio que será el órgano máximo de dirección de la empresa; y,





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

2. Un Gerente General que será el administrador y representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa.

CAPÍTULO I DEL DIRECTORIO

Artículo 10.- El Directorio de SERMAA-EP estará integrado por cinco miembros que son:

1. Alcalde o su delegado, quien presidirá el Directorio;
2. El Director de Gestión de Desarrollo o su delegado;
3. El Director Administrativo Financiero o su delegado; y,

El Asesor Jurídico, participará en las reuniones del directorio con voz pero sin voto.

Actuará como Secretario el Gerente General.

Todos los miembros del Directorio durarán mientras ejerzan sus funciones como Directores del Gobierno Municipal de Antonio Ante, con excepción del representante de la sociedad civil, que durará en funciones en la forma y condiciones que se establezca en la normativa de formación de la empresa; además se designará una o un suplente de la misma forma como se procede para la elección de las o los principales.

CAPÍTULO II ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO Y DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO

Artículo 11.- Además de las atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, son atribuciones y deberes del Directorio:

1. Cumplir y hacer cumplir en el ámbito de su gestión las normas constitucionales, legales, reglamentarias y estatutarias vigentes;
2. Determinar las políticas, metas y objetivos de la empresa;
3. Aprobar o modificar el Reglamento Interno de la Empresa, y dictar las normas que sean necesarias para su funcionamiento;
4. Aprobar el Presupuesto anual de la empresa y evaluar su ejecución;





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

5. Aprobar los planes, proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente General, y evaluar su ejecución;
6. Fijar las tarifas que se cobrarán por la prestación de los servicios que constan en su objeto social;
7. Conocer y aprobar los créditos internos o externos que se otorguen a la empresa;
8. Conocer y aprobar los informes de la Gerencia General y de la Auditoría Interna como externa;
9. Designar al Gerente General de la terna presentada por el Presidente del Directorio.
10. Las demás que establezcan la Constitución, las leyes, Reglamento Interno de la Empresa y demás normas conexas.

Artículo 12.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO.- Son deberes y atribuciones de los miembros del Directorio, las siguientes:

1. Asistir a las sesiones del Directorio;
2. Intervenir en las deliberaciones y decisiones y dar cumplimiento a las comisiones encomendadas;
3. Consignar su voto en las resoluciones del Directorio;
4. Las demás que establezcan las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

CAPÍTULO III DE LAS SESIONES DEL DIRECTORIO

Artículo. 13.- El Directorio sesionará ordinariamente cada tres meses, y, extraordinariamente a petición de quien ejerciere la Presidencia, la Gerencia General, o de dos o más de sus miembros con derecho a voto.

En las sesiones de Directorio sólo podrán tratarse los temas para cuyo estudio y resolución, el mismo fuere convocado.

Artículo. 14.- Las convocatorias a sesiones ordinarias se realizarán, con por lo menos cuarenta y ocho horas de anticipación, a la fecha de realización; para las sesiones extraordinarias el tiempo de anticipación será de veinte y cuatro horas. Las convocatorias se realizarán de manera escrita, en la que constará el orden del día, el lugar, fecha y hora en





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

que se llevará a efecto. La convocatoria y documentación adjunta necesaria podrá ser enviada por medios físicos o electrónicos.

En casos excepcionales, el Directorio podrá sesionar sin necesidad de convocatoria previa en cualquier tiempo y lugar, dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto siempre y cuando estén presentes los cinco miembros del Directorio.

Por unanimidad de los asistentes a la sesión, el Directorio podrá acordar, deliberar y resolver en forma reservada sobre puntos del orden del día.

Artículo. 15.- Para que exista quórum, será necesaria la concurrencia de cuando menos tres de sus miembros, uno de los cuales obligatoriamente deberá ser el Presidente o su Delegado, quien tendrá voto dirimente. Si no se obtuviere el quórum se convocará nuevamente a sesión dentro de las veinticuatro horas subsiguientes. La inasistencia injustificada de los miembros del Directorio a tres sesiones consecutivas será causa de sanción por parte del Presidente del Directorio, y en el caso del Miembro de la Ciudadanía será causa de remoción por parte del Directorio, el que procederá a titularizar al respectivo suplente.

Todos los miembros del Directorio participaran en las sesiones con derecho a voz y voto, con excepción del Asesor Jurídico, quien intervendrá solo con voz.

Artículo. 16.- Las decisiones del Directorio se tomarán por mayoría de votos de los concurrentes. En caso de igualdad en la votación la resolución se la tomará en el sentido del voto del Presidente.

Artículo. 17.- Se sentarán actas de las sesiones del Directorio, las que serán suscritas por quienes ejercen la Presidencia y la Gerencia General quien actuará en calidad del Secretario/a, y será además quien custodie las actas y dé fe de las resoluciones tomadas.

Artículo. 18.- Las o los miembros del Directorio percibirán dietas por cada sesión, las que serán fijadas por el Directorio de conformidad con la ley.

CAPÍTULO IV DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Artículo 19.- Son deberes y atribuciones del Presidente del Directorio:

1. Cumplir y hacer cumplir todas las normas que regulan el funcionamiento de la Empresa;
2. Convocar y presidir las sesiones del Directorio y suscribir las actas con el Secretario;





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

3. Someter a consideración del Concejo Municipal, cuando sea necesario, los asuntos tratados por el Directorio;
4. Presentar la terna al Directorio para la designación del Gerente General, y removerlo;
5. Conceder licencia al Gerente General de acuerdo a la normativa jurídica; y,
6. Las demás que establezcan las normas vigentes.

CAPÍTULO V DEL GERENTE GENERAL

Artículo 20.- El gerente es el representante legal de la empresa y el responsable ante el Directorio, y conjuntamente con éste y en forma solidaria ante el Concejo Municipal por la gestión administrativa de la misma, para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento y rendir cuenta al directorio, así como seleccionar el personal y dirigirlo. Dichos deberes y atribuciones estarán reglados por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, en general, y por la ordenanza constitutiva y los estatutos en especial.

Podrá otorgar, en el marco de la ley y de esta Ordenanza, poderes de procuración judicial y otros especiales.

Artículo 21.- La designación del Gerente General la realizará el Directorio, de una terna presentada para tal efecto por quién ejerza la Presidencia, además de los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 10, deberá acreditar formación o experiencia en las funciones de gerencia o administración; será de libre nombramiento o remoción pudiendo ser reelegida o reelegido.

En caso de ausencia temporal o definitiva de la o el Gerente General, lo reemplazará la o el Gerente Subrogante mientras dure la ausencia, o, hasta que el Directorio designe a su titular por el tiempo que faltare para completar el período para el cual fue designada o designado, según fuere el caso.

Artículo 22.- La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

Para ser Gerente General se requiere;

1. Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel;





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

2. Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa; y,
3. Otros, según la normativa propia de la empresa.

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General lo subrogara el Gerente General Subrogante.

Artículo. 23.- Deberes y atribuciones del Gerente General.- El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluyendo las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión, de, aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley de Empresas Públicas;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley;
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurara utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;

10



Amazonas y Av. Julio Miguel Aguinaga
Telfs.: 06 2906 115 / 2906 039



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;
14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las Disposiciones de la reglamentación interna;
15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
16. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
17. Actuar como secretario del Directorio; y,
18. Las demás que Le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la empresa.

Artículo. 24.- Gerente General Subrogante.- EL Gerente General Subrogante reemplazara al Gerente General de la Empresa en caso de ausencia o impedimento temporal de éste último, cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure el reemplazo. En caso de ausencia definitiva del Gerente General, será el Directorio de la Empresa el que designe al Gerente General Subrogante.

CAPÍTULO VI

Artículo 25.- DEL PATRIMONIO Y RECURSOS FINANCIEROS.- Constituyen el patrimonio de la empresa los bienes muebles e inmuebles de su propiedad, bienes tangibles e intangibles, las acciones, participaciones, activos y pasivos que posea al momento de su creación, como las que se adquieran en el futuro. Para el caso de los bienes inmuebles, éstos se transfieren bajo la condición de no ser vendidos ni utilizados para fines distintos a los de la creación de la Empresa. Por excepción, los casos de venta de inmuebles deberán ser puestos a consideración del Concejo Municipal.

Los bienes a transferirse a favor de la EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES ANTONIO ANTE, SERMAA EP que, actualmente se encuentren entregados en Comodato o Arrendamiento o cualquier figura legal, pasarán de forma inmediata a ser parte del patrimonio de la EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES, SERMAA EP, quien procederá a suscribir con las personas naturales o jurídicas, que ocupan actualmente los bienes transferidos por este acto, actas compromiso



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

en las que se establecerá la forma y condiciones para proceder con la devolución de los bienes , pudiendo conceder el plazo de hasta dos años para la correspondiente entrega.

CAPÍTULO VII DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP, se subroga en los derechos y obligaciones de la EMPRESA MUNICIPAL DE RASTRO, extinguida mediante el presente acto normativo seccional. Los activos, pasivos y en general, todos los bienes, derechos y obligaciones de la mencionada Empresa se transfieren en forma total a la Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP, que mediante este acto se crea.

SEGUNDA.- Quien sea designado como el Gerente General; el subgerente de área; los gerentes de filiales o subsidiarias; las o los administradores de agencias o unidades de negocio; y, demás servidoras o servidores para ejercer funciones de confianza serán de libre nombramiento y remoción y no deberán estar incurso en ninguna de las inhabilidades contempladas en el Art. 14 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

TERCERA.- Los servidores de la Empresa no podrán desempeñar ningún otro cargo público, excepto la docencia universitaria en institutos de educación superior, legalmente reconocidos, y fuera de su horario de trabajo.

CUARTA.- Los servidores de libre nombramiento y remoción no recibirán indemnización de naturaleza alguna cuando fueren separados de sus funciones.

QUINTA.- CAPITAL.- El capital inicial de la Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP, se encuentra detallado en el anexo y escrituras que forman parte de la presente ordenanza.

SEXTA.- La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP continuará sus operaciones Administrativas y Financieras conforme a lo dispuesto por la presente ordenanza.

La Municipalidad, en enero de cada año, transferirá los recursos que de acuerdo al Presupuesto se establezcan en beneficio de La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP

SÉPTIMA.- La Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP seguirá en funcionamiento conforme a los procesos organizativos y legales que se encuentran establecidos para su funcionamiento autónomo.





GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

DEROGATORIA

Se derogan todas las normas que se interpongan al objeto y funcionamiento de la Empresa Pública de Servicios Municipales Antonio Ante SERMAA-EP

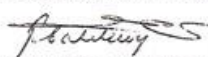
DISPOSICIÓN FINAL

La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de la sanción y promulgación de conformidad con la ley, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, dejando sin efecto cualquier orden, disposiciones similares y conexas que existan y que se opongan indirectamente a las disposiciones de la presente Ordenanza.

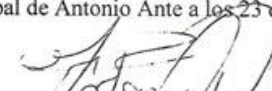
NORMAS SUPLETORIAS

La presente Ordenanza tiene como normas supletorias, La Constitución de la República, La Ley Orgánica de Empresas Publicas, el Código de Trabajo en lo referente a los trabajadores que contratará la empresa y demás normativa aplicable.

Dado en la Sala de Sesiones del Gobierno Municipal de Antonio Ante a los 23 días del mes de febrero del año dos mil doce.

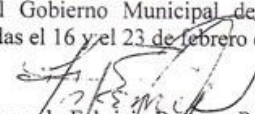

Economista Richard Calderón Gualto
ALCALDE




Abogado Fabricio Reascos Paredes
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO

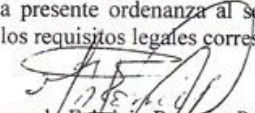


CERTIFICADO DE DISCUSIÓN: Que la presente **REFORMA A LA ORDENANZA DE CREACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES ANTONIO ANTE – SERMAA EP**, fue discutida y aprobada, por el Gobierno Municipal de Antonio Ante en las Sesiones Ordinarias de Concejo realizadas el 16 y el 23 de febrero del 2012.


Abogado Fabricio Reascos Paredes
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO



Atuntaqui, a los 24 días del mes de febrero del 2012; conforme lo dispone el artículo 322 inciso tercero del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se remite la presente ordenanza al señor Alcalde, para su sanción en vista de haberse cumplido con los requisitos legales correspondientes.

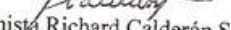

Abogado Fabricio Reascos Paredes
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO





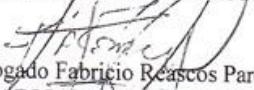
GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE ATUNTAQUI - ECUADOR

ALCALDÍA DE ANTONIO ANTE.- Atuntaqui, al 27 día del mes de febrero del 2012, a las 12:00.- **VISTOS:** Por cuanto la Ordenanza que antecede reúne todos los requisitos legales contemplados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, vigente, sanciono la presente ordenanza conforme a las atribuciones que me confiere el artículo 322 inciso tercero. **EJECUTESE.**


Economista Richard Calderón Salto
ALCALDE



CERTIFICACION.- La Secretaria General del Gobierno Municipal de Antonio Ante, certifica que el señor Alcalde, sancionó la ordenanza que antecede en la fecha señalada.- Lo certifico.- Atuntaqui, a los 28 días del mes de febrero del 2012, a las 10h30.


Abogado Fabricio Reascos Paredes
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO



CERTIFICO: Que el presente documento es fiel copia del original que reposa en los archivos de la Secretaría General de Concejo del Gobierno Municipal de Antonio Ante, bajo mi responsabilidad.

Atuntaqui, 23 de abril del 2012

AB. FABRICIO REASCOS PAREDES
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO



Encuesta realizada a usuarios externos de los servicios que brinda la Empresa SERMAA-EP.

PREGUNTAS	OPCIONES														
	BUENO	MUY BUENO	REGULAR	MALO	EXCESIVA	ADECUADA	BAJA	CORTO	FÁCILES	COMPLICADOS	SEGURIDAD	INFRAESTRUCTURA	ASEPSIA	TODAS LAS ANTERIORES	TOTAL
1. Qué opina del servicio que recibe de SERMAA-EP?	68	96	93	26											283
2. ¿La tarifa que paga por el servicio, la considera?			150	133											283
3. En los trámites realizados directamente en las oficinas de SERMAA-EP, el tiempo de espera para recibir el servicio fue:					93	170		20							283
4. Los procedimientos y la documentación solicitada para los trámites realizados directamente en las oficinas fueron:									110	173					283
5. ¿Qué le gustaría que mejore con respecto a los servicios que recibe? Elija la opción que usted considere la más relevante.											57	23	30	173	283

SERMAA-EP ADMINISTRACIÓN
GASTOS DE PERSONAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510105-01	Remuneraciones Unificadas	54,828.0
45870000510203-01	Decimotercer Sueldo	4,569.0
45870000510204-01	Decimocuarto Sueldo	1,176.0
45870000510506-01	Licencia Remunerada	100.0
45870000510507-01	Honorarios	100.0
45870000510509-01	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
45870000510510-01	Servicios Personales por Contrato	7,200.0
45870000510513-01	Encargos	100.0
45870000510601-01	Aporte Patronal	6,387.5
45870000510602-01	Fondo de Reserva	2,034.0
45870000510707-01	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	100.0
TOTAL GASTO DE PERSONAL		76,694.5

SERMAA-EP ADMINISTRACIÓN
GASTO BIENES DE CONSUMO

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLARES
45870000530105-01	Telecomunicaciones	1,500.0
45870000530202-01	Fletes y Maniobras	1,000.0
45870000530204-01	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	500.0
45870000530206-01	Eventos Públicos y Oficiales	100.0
45870000530207-01	Difusión, Información y Publicidad	2,000.0
45870000530208-01	Servicio Seguridad y Vigilancia	100.0
45870000530299-01	Otros Servicios Generales	2,000.0
45870000530301-01	Pasajes al Interior	1,000.0
45870000530303-01	Viáticos y Subsistencias en el Interior	1,000.0
45870000530402-01	Edificios, Locales y Residencias	500.0
45870000530403-01	Mobiliarios	100.0
45870000530404-01	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530405-01	Vehículos	500.0
45870000530499-01	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530603-01	Servicio de Capacitación	5,000.0
45870000530605-01	Estudio y Diseño de Proyectos	100.0
45870000530701-01	Desarrollo de Sistemas Informáticos	2,000.0
45870000530704-01	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas I	500.0
45870000530801-01	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530802-01	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	200.0
45870000530803-01	Combustibles y Lubricantes	200.0
45870000530804-01	Materiales de Oficina	1,441.5
45870000530805-01	Materiales de Aseo	238.0
45870000530806-01	Herramientas	100.0

45870000530809-01	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-01	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	100.0
45870000530813-01	Repuestos y Accesorios	100.0
45870000530814-01	Suministros para Actividades Agropecuarias, Pesca	100.0
45870000530899-01	Otros de Uso y Consumo Corriente	1,000.0
45870000531403-01	Mobiliarios	100.0
45870000531404-01	Maquinarias y Equipos	100.0
45870000531406-01	Herramientas	100.0
45870000531407-01	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	100.0
45870000531409-01	Libros y Colecciones	100.0
45870000570201-01	Seguros	1,500.0
45870000570203-01	Comisiones Bancarias	150.0
45870000570206-01	Costas Judiciales	100.0
45870000580102-01	A Entidades Descentralizadas y Autónomas	3,000.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		28,829.5

SERMAA-EP ADMINISTRACIÓN

GASTOS DE CAPITAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
8	GASTOS DE CAPITAL	DÓLARES
45870000840103-01	Mobiliarios	5,000.0
45870000840105-01	Vehículos	100.0
45870000840106-01	Herramientas	100.0
45870000840107-01	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3,000.0
45870000840299-01	Otros Bienes Inmuebles	100.0
TOTAL GASTO DE CAPITAL		8,300.0

SERMAA-EP MERCADO CENTRAL**GASTOS DE PERSONAL**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510105-031	Remuneraciones Unificadas	15,120.0
45870000510203-031	Decimotercer Sueldo	1,260.0
45870000510204-031	Decimocuarto Sueldo	528.0
45870000510304-031	Compensación por Transporte	240.0
45870000510306-031	Refrigerio	960.0
45870000510509-031	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
45870000510601-031	Aporte Patronal	1,837.1
TOTAL GASTO DE PERSONAL		20,045.1

SERMAA-EP MERCADO CENTRAL**GASTO BIENES DE CONSUMO**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLARES
45870000530101-031	Agua Potable	1,500.0
45870000530104-031	Energía Eléctrica	1,000.0
45870000530202-031	Fletes y Maniobras	300.0
45870000530204-031	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	3,000.0
45870000530207-031	Difusión, Información y Publicidad	1,000.0
45870000530208-031	Servicio Seguridad y Vigilancia	16,000.0
45870000530209-031	Servicio de Aseo	20,000.0
45870000530299-031	Otros Servicios Generales	1,000.0
45870000530303-031	Viáticos y Subsistencias en el Interior	500.0
45870000530402-031	Edificios, Locales y Residencias	5,000.0
45870000530404-031	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530499-031	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530801-031	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530802-031	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	266.0
45870000530804-031	Materiales de Oficina	23.2
45870000530805-031	Materiales de Aseo	3,816.8
45870000530806-031	Herramientas	14.0
45870000530809-031	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-031	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	364.2
45870000530899-031	Otros de Uso y Consumo Corriente	1,000.0
45870000531404-031	Maquinarias y Equipos	100.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		57,084.2

SERMAA-EP MERCADO CENTRAL

GASTOS DE CAPITAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
7	GASTOS DE INVERSIÓN	DÓLARES
45870000730811-031	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y	2,000.0
45870000750199-031	Otras Obras de Infraestructura	20,000.0
45870000750501-031	En Obras de Infraestructura	155,800.0
TOTAL GASTO DE CAPITAL		177,800.0

SERMAA-EP MERCADO ANDRADE MARÍN

GASTOS DE PERSONAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510509-032	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
TOTAL GASTO DE PERSONAL		100.0

SERMAA-EP MERCADO ANDRADE MARÍN

GASTO BIENES DE CONSUMO

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLAR ES
45870000530101-032	Agua Potable	500.0
45870000530202-032	Fletes y Maniobras	200.0
45870000530204-032	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	500.0
45870000530207-032	Difusión, Información y Publicidad	200.0
45870000530208-032	Servicio Seguridad y Vigilancia	100.0
45870000530299-032	Otros Servicios Generales	500.0
45870000530402-032	Edificios, Locales y Residencias	3,000.0
45870000530404-032	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530499-032	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530801-032	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530806-032	Herramientas	100.0
45870000530809-032	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-032	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	100.0
45870000530899-032	Otros de Uso y Consumo Corriente	500.0
45870000531404-032	Maquinarias y Equipos	100.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		8,000. 0

SERMAA-EP MERCADO ANDRADE MARÍN**GASTOS DE CAPITAL**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
7	GASTOS DE INVERSIÓN	DÓLARES
45870000750199-032	Otras Obras de Infraestructura	10,000.0
TOTAL GASTO DE INVERSIÓN		10,000.0

SERMAA-EP PLANTA DE FAENAMIENTO**GASTOS DE PERSONAL**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510105-02	Remuneraciones Unificadas	10,812.0
45870000510106-02	Salarios Unificados	50,160.0
45870000510203-02	Decimotercer Sueldo	5,081.0
45870000510204-02	Decimocuarto Sueldo	2,940.0
45870000510304-02	Compensación por Transporte	960.0
45870000510306-02	Refrigerio	4,320.0
45870000510509-02	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
45870000510601-02	Aporte Patronal	7,354.0
45870000510602-02	Fondo de Reserva	4,180.0
TOTAL GASTO DE PERSONAL		85,907.0

SERMAA-EP PLANTA DE FAENAMIENTO**GASTO BIENES DE CONSUMO**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLARES
45870000530101-02	Agua Potable	4,000.0
45870000530104-02	Energía Eléctrica	5,000.0
45870000530202-02	Fletes y Maniobras	2,000.0
45870000530204-02	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	1,500.0
45870000530207-02	Difusión, Información y Publicidad	500.0
45870000530208-02	Servicio Seguridad y Vigilancia	100.0
45870000530299-02	Otros Servicios Generales	1,500.0
45870000530303-02	Viáticos y Subsistencias en el Interior	500.0
45870000530402-02	Edificios, Locales y Residencias	5,000.0
45870000530404-02	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530405-02	Vehículos	1,000.0
45870000530499-02	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530801-02	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530802-02	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	4,185.0
45870000530803-02	Combustibles y Lubricantes	18,000.0
45870000530804-02	Materiales de Oficina	368.8
45870000530805-02	Materiales de Aseo	591.0
45870000530806-02	Herramientas	671.0
45870000530809-02	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-02	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	1,143.0
45870000530813-02	Repuestos y Accesorios	1,818.0
45870000530899-02	Otros de Uso y Consumo Corriente	1,000.0
45870000531404-02	Maquinarias y Equipos	500.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		51,576.8

SERMAA-EP PLANTA DE FAENAMIENTO
GASTOS DE CAPITAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
8	GASTOS DE CAPITAL	DÓLARES
45870000840104-02	Maquinarias y Equipos	10,000.0
45870000840111-02	Partes y Repuestos	10,000.0
TOTAL GASTO DE CAPITAL		20,000.0

SERMAA-EP PLANTA DE FAENAMIENTO
GASTOS DE INVERSIÓN

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
7	GASTOS DE INVERSIÓN	DÓLARES
45870000730811-02	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y	4,000.0
TOTAL GASTO DE INVERSIÓN		4,000.0

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI
GASTOS DE PERSONAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510106-041	Salarios Unificados	25,200.0
45870000510203-041	Decimotercer Sueldo	2,100.0
45870000510204-041	Decimocuarto Sueldo	1,470.0
45870000510304-041	Compensación por Transporte	600.0
45870000510306-041	Refrigerio	2,400.0
45870000510509-041	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
45870000510601-041	Aporte Patronal	3,061.8
45870000510602-041	Fondo de Reserva	2,100.0
TOTAL GASTO DE PERSONAL		37,031.8

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI**GASTO BIENES DE CONSUMO**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLARES
45870000530202-041	Fletes y Maniobras	300.0
45870000530204-041	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	500.0
45870000530207-041	Difusión, Información y Publicidad	500.0
45870000530299-041	Otros Servicios Generales	1,000.0
45870000530303-041	Viáticos y Subsistencias en el Interior	500.0
45870000530402-041	Edificios, Locales y Residencias	3,000.0
45870000530404-041	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530499-041	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530801-041	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530802-041	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	1,003.0
45870000530803-041	Combustibles y Lubricantes	1,000.0
45870000530804-041	Materiales de Oficina	6.1
45870000530805-041	Materiales de Aseo	231.0
45870000530806-041	Herramientas	820.0
45870000530809-041	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-041	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	202.0
45870000530813-041	Repuestos y Accesorios	4,900.0
45870000530899-041	Otros de Uso y Consumo Corriente	500.0
45870000531404-041	Maquinarias y Equipos	500.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		17,162.1

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI**GASTOS DE INVERSIÓN**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
7	GASTOS DE INVERSIÓN	DÓLARES
45870000730404-041	Maquinarias y Equipos	108,781.8
45870000730811-041	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y	2,000.0
TOTAL GASTO DE INVERSIÓN		110,781.8

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA ATUNTAQUI**GASTOS DE CAPITAL**

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
8	GASTOS DE CAPITAL	DÓLARES
45870000840111-041	Partes y Repuestos	25,000.0
TOTAL GASTO DE CAPITAL		25,000.0

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA

GASTOS DE PERSONAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
51	GASTOS EN PERSONAL	DÓLARES
45870000510106-042	Salarios Unificados	19,200.0
45870000510203-042	Decimotercer Sueldo	1,600.0
45870000510204-042	Decimocuarto Sueldo	1,470.0
45870000510304-042	Compensación por Transporte	600.0
45870000510306-042	Refrigerio	2,400.0
45870000510509-042	Horas Extraordinarias y Suplementarias	100.0
45870000510601-042	Aporte Patronal	2,332.8
45870000510602-042	Fondo de Reserva	1,600.0
TOTAL GASTO DE PERSONAL		29,302.8

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA

GASTO BIENES DE CONSUMO

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	DÓLARES
45870000530202-042	Fletes y Maniobras	300.0
45870000530204-042	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	500.0
45870000530207-042	Difusión, Información y Publicidad	500.0
45870000530208-042	Servicio Seguridad y Vigilancia	8,400.0
45870000530299-042	Otros Servicios Generales	1,000.0
45870000530402-042	Edificios, Locales y Residencias	5,000.0
45870000530404-042	Maquinarias y Equipos	1,000.0
45870000530499-042	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1,000.0
45870000530801-042	Alimentos y Bebidas	100.0
45870000530802-042	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	1,003.0
45870000530803-042	Combustibles y Lubricantes	1,000.0
45870000530804-042	Materiales de Oficina	6.1
45870000530805-042	Materiales de Aseo	231.0
45870000530806-042	Herramientas	200.0
45870000530809-042	Medicinas y Productos Farmacéuticos	100.0
45870000530811-042	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	200.0
45870000530813-042	Repuestos y Accesorios	4,900.0
45870000530899-042	Otros de Uso y Consumo Corriente	500.0
45870000531404-042	Maquinarias y Equipos	500.0
TOTAL GASTO DE SERVICIO Y CONSUMO		26,440.1

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA FABRICA IMBABURA
GASTOS DE INVERSIÓN

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
7	GASTOS DE INVERSIÓN	DÓLARES
45870000730404-042	Maquinarias y Equipos	100.0
45870000730605-042	Estudio y Diseño de Proyectos	30,000.0
45870000730811-042	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y	2,000.0
TOTAL GASTO DE INVERSIÓN		32,100.0

SERMAA-EP HIDROELÉCTRICA FÁBRICA IMBABURA
GASTOS DE CAPITAL

CÓDIGO	NOMBRE	VALOR
8	GASTOS DE CAPITAL	DÓLARES
45870000840111-042	Partes y Repuestos	30,000.0
TOTAL GASTO DE CAPITAL		30,000.0

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS
MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP.**

ENTREVISTA GERENTE DE SERMAA-EP.

Objetivo: Determinar la estructura legal, administrativa, financiera y tecnológica de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP.

1. ¿Cuál es la normativa legal que direcciona el accionar de SERMAA-EP?
2. ¿Cómo está estructurado el sistema administrativo de SERMAA-EP?
3. En el ámbito financiero, ¿SERMAA-EP cuenta con una estructura definida?
4. ¿La Empresa, cuenta con un presupuesto definido por cada servicio?
5. ¿Tecnológicamente considera usted que la empresa se encuentra equipada?
6. ¿Cuál es la principal problemática que influye en la gestión de la empresa?
7. Resalte las fortalezas que tiene la empresa
8. ¿Cuál es el porcentaje de participación económica que tiene el Gobierno Municipal de Antonio Ante – nivel a autonomía económica – financiera?
9. ¿Cuenta con una estructura tarifaria definida?
 - Mercado
 - Centro de Faenamiento
 - Centrales Hidroeléctricas
10. ¿Cuál es la metodología que aplica para la fijación de tarifas?
 - Mercado
 - Centro de Faenamiento
 - Centrales Hidroeléctricas
11. El nivel de la tarifa permite la adecuada cobertura de los costos económicos de prestación del servicio.
 - Mercado
 - Centro de Faenamiento
 - Centrales Hidroeléctricas
12. Cuenta con un plan estratégico para cada unidad de negocio (metas – estrategias).
13. La Empresa, cuenta con un plan de seguridad industrial y salud ocupacional.
14. Se aprovecha de manera óptima los niveles de caudales de agua en la generación eléctrica de la Centrales Hidroeléctricas.

8. En su opinión, ¿es clara la estructura jerárquica de la empresa?

SI ()

NO ()

9. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

• Por consenso ()

• Solo los cargos más altos ()

Puedo tomar mis propias decisiones ()

10. En su opinión, ¿Existe apropiada coordinación entre los distintos departamentos de la empresa?

• SI ()

• Ocasionalmente ()

• No ()

11. ¿Tiene conocimiento de un manual de funciones para el puesto que ocupa en la organización?

• SI ()

• No ()

•

•

12. ¿Conoce de la existencia de manuales de procedimientos contables y financieros?

• SI ()

• No lo sé ()

• No ()

•

•

•

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS
MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE, SERMAA-EP.
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Analizar el sistema actual de la prestación de servicios de la Empresa Pública de Servicios Municipales de Antonio Ante SERMAA-EP.

-
- 1. ¿Qué opina del servicio que usted recibe de SERMAA-EP?
 - Muy bueno ()
 - Bueno ()
 - Regular ()
 - Malo ()
 - Por qué? _____

-
- 2. ¿La tarifa que paga por el servicio, usted la considera?
 - Excesiva ()
 - Adecuada ()
 - Baja ()
- 3. En los trámites realizados directamente en las oficinas de SERMAA-EP, el tiempo de espera para recibir el servicio fue:
 - Excesivo ()
 - Adecuado ()
 - Corto ()
- 4. Los procedimientos y la documentación solicitada para los trámites realizados directamente en las oficinas fueron:
 - Fáciles
 - Complicados
 - Por qué? _____

- 5. ¿Qué le gustaría que mejore con respecto a los servicios que recibe? Elija la opción que usted considere la más relevante.
 - Seguridad ()
 - Infraestructura ()
 - Asepsia ()
 - Todas las anteriores ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFÍAS

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO
ANTE SERMAA-EP
PLANTA DE FAENAMIENTO**

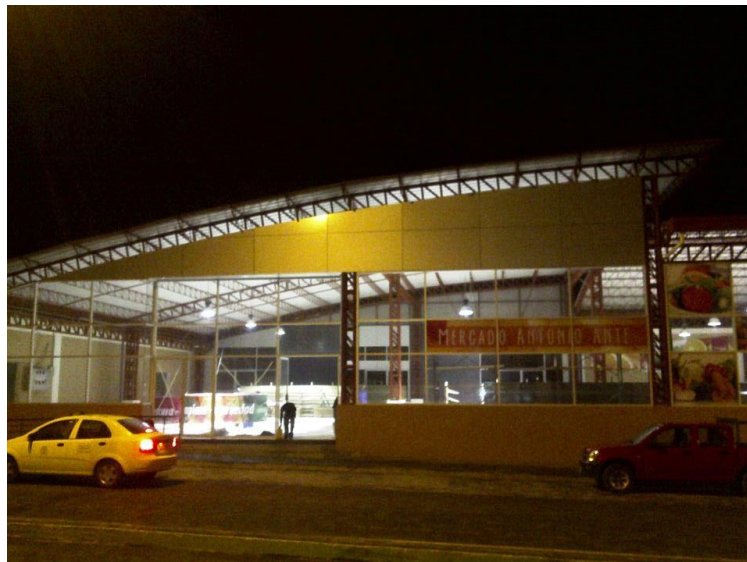


Fachada de Ingreso



Fachada Principal

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO
ANTE SERMAA-EP
MERCADO CENTRAL ATUNTAQUI**

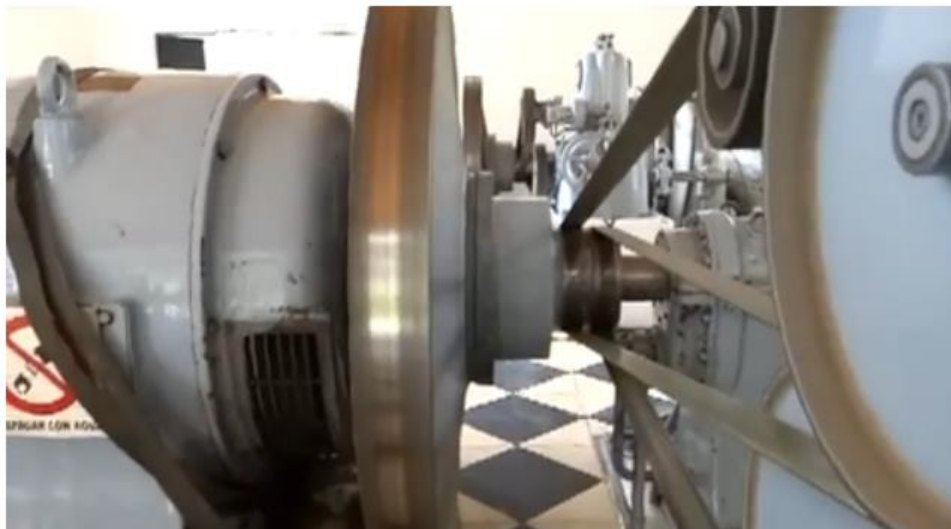


Fachada Principal



Comercio Diario

**EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES DE ANTONIO
ANTE SERMAA-EP
CENTRAL HIDROELÉCTRICA**



GRUPO DE GENERACIÓN