



## RESUMEN

EMAPAS-G EP posee un manual de funciones y un organigrama que fue proporcionado por la Consultora CAD'S Donoso-Criollo, pero éstos no son aplicados en la empresa porque no están acoplados a las necesidades de la misma. Actualmente, las actividades que realizan cada uno de los integrantes de la entidad son ajenas a la naturaleza de su cargo, provocando duplicidad de funciones y carga de trabajo.

Bajo este contexto, es indispensable contar con una guía que indique claramente las labores y actividades que se deben realizar, así como también los requisitos necesarios de acuerdo al cargo que cada trabajador ocupa dentro del organigrama.

Conociendo esta problemática, el objetivo de nuestra tesis es realizar una propuesta a EMAPAS-G EP acerca de la creación de un Manual de Funciones y una Estructura Organizacional que estén acorde con los requerimientos actuales.

Para el desarrollo de este estudio realizamos entrevistas y observación directa que nos permitió analizar a profundidad y detectar los principales problemas que dificultan la gestión del Recurso Humano de la empresa.

Al finalizar esta investigación, concluimos con lo siguiente:

- Existencia de duplicidad de funciones.
- Necesidad de área de Asesoría Jurídica y Recursos Humanos.
- Falta de presupuesto.
- Desigualdad en las remuneraciones percibidas.
- La Jefa de Planta de Potabilización trabaja de manera autónoma y no depende del Director Técnico.
- El Director Técnico no realiza todas las actividades que le competen dentro de su cargo.

**PALABRAS CLAVES:** Estructura Organizacional, Manual de Funciones, Recursos Humanos, Tarea, Cargo, Empresa Pública.



## ABSTRACT

EMAPAS-G EP possesses a function manual and an organization chart that was given by the Consultant CAD'S Donoso-Criollo, but these are not applied in the company because they are not adapted to its necessities. Now the activities that each member of the entity carries out are not related to the nature of their position, causing the duplicity of functions and the overload of tasks.

Under this context, it's indispensable to count with a guide that indicates clearly the tasks and activities that should be fulfilled, as well as the requirements needed according to the position that each worker occupies in the organization chart.

Having knowledge of this problematic, the objective of our thesis is to present a proposal to EMAPAS-G EP about the creation of a Function Manual and an Organizational Structure according to the current requirements.

For the development of the study we carried out interviews and direct observation that allowed us to analyze in depth and detect the principal problems that interfere with the management of Human Resources of the company.

At the end of our investigation, our conclusions are:

- The existence of the duplicity of functions.
- The necessity of a Legal Consultancy and Human Resources area.
- Lack of budget.
- Inequality in the perceived salary.
- The Chief of Purification Department works in an autonomous manner and doesn't depend on the Technical Director.
- The Technical Director doesn't carry out all of the tasks that are under his responsibility.

**KEY WORDS:** Organizational Structure, Function Manual, Human Resources, Task, Position, Public Sector Company.



ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....</b>	<b>15</b>
1.1.1. MISIÓN .....	15
1.1.2. VISIÓN .....	15
1.1.3. OBJETIVOS.....	15
<b>1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPAS-G.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. MANUAL DE FUNCIONES DE EMAPAS-G .....</b>	<b>19</b>
DIRECTORIO .....	19
GERENTE GENERAL .....	20
ASESORÍA JURÍDICA.....	21
JEFATURA DE PLANIFICACIÓN.....	21
SECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS.....	21
SECRETARIA.....	22
SECCIÓN DE INFORMÁTICA.....	22
JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS .....	23
SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
SECCIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SERVICIOS GENERALES.....	23
JEFATURA FINANCIERA.....	24
SECCIÓN DE CONTABILIDAD .....	24
SECCIÓN DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN .....	25
SECCIÓN DE BODEGA Y CONTROL DE ACTIVOS.....	25
DIRECCIÓN TÉCNICA.....	26
SECCIÓN DE AGUA POTABLE.....	26
SECCIÓN DE ALCANTARILLADO.....	27



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

SECCIÓN DE PLANTA DE POTABILIZACIÓN .....	27
SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	28
<b>2.3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>28</b>

### CAPÍTULO 3

<b>PROPUESTA.....</b>	<b>35</b>
-----------------------	-----------

<b>3.1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES .....</b>	<b>35</b>
--	-----------

GERENCIA GENERAL.....	35
ASESORÍA JURÍDICA.....	36
SECRETARÍA.....	37
RECURSOS HUMANOS .....	39
CONTABILIDAD Y FINANZAS .....	40
RECAUDACIÓN Y BODEGA.....	41
PLANTA DE POTABILIZACIÓN .....	43
OPERADOR DE PLANTA .....	44
GUARDIA DE PLANTA.....	45
DIRECCIÓN TÉCNICA .....	45
LECTURA Y CATASTRO .....	47
CHOFER DE OFICINA .....	47
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.....	48
OPERADOR DE CUADRILLA .....	49
CHOFER DE CUADRILLA.....	50

<b>3.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPAS-G EP .51</b>
--

### CAPÍTULO 54

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
--	-----------

<b>4.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
---------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>
---------------------	-----------



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Libia María Fernández Zhingre, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Libia María Fernández Zhingre  
010555170-9



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

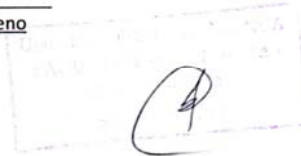


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Carol Viviana Piña Centeno, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Carol Viviana Piña Centeno  
030203569-6



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



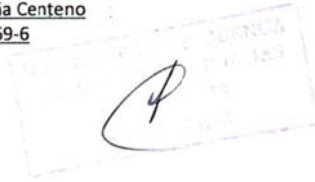
# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## UNIVERSIDAD DE CUENCA Fundada en 1867

Yo, Carol Viviana Piña Centeno, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Carol Viviana Piña Centeno  
030203569-6



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

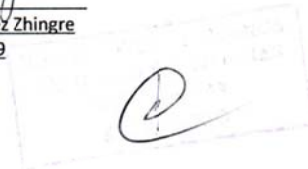


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Libia María Fernández Zhingre, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Libia María Fernández Zhingre  
010555170-9



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE UN  
MANUAL DE FUNCIONES A EMAPAS-G PARA  
EL PERÍODO 2012-2016”**

Tesis de Grado previo a la obtención del Título de  
Ingeniera Comercial

**Autoras:**

Libia María Fernández Zhingre

Carol Viviana Piña Centeno

**Director:**

Econ. Pedro Mora

**CUENCA-ECUADOR  
2012**



**DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme estar viva y  
alcanzar todas mis metas.

A mis padres, por su confianza y por su  
esfuerzo para que pueda terminar mis  
estudios, gracias por todo su apoyo  
incondicional.

A mis hermanas, a quienes quiero mucho y  
siempre están conmigo en mi diario vivir.

A ti, por tu apoyo y comprensión, es tu amor lo  
que me motiva a crecer y ser mejor día a día.

A mis amigos, que estuvieron ahí cuando los  
necesite y supieron apoyarme sin esperar  
retribución alguna.

A todos ustedes que son parte importante de  
mi vida, va dedicado este esfuerzo y no será  
el último porque detrás de cada logro hay un  
nuevo desafío.

**LIBIA FERNÁNDEZ Z.**



### DEDICATORIA

El esfuerzo, fe y entusiasmo dedicado a lo largo del estudio, son fruto del cariño de aquellas personas que creyeron en mí, apoyándome en todo sentido.

Es por ello, que esta tesis va dedicada a las personas que me han enseñado a levantarme después de cada caída.

Dedico con mucho amor, a Dios que me ha llenado de bendiciones al darme salud, fortaleza y esperanza para hoy encontrarme culminando una de mis metas.

A mi esposo, que todo el tiempo me ha brindado su cariño, afecto y paciencia en el transcurso de este trabajo. Su apoyo y comprensión para que terminara mi carrera son evidencia de su gran amor.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación depositando en mí su eterna confianza, sin dudar de mi inteligencia y capacidad, aquí está lo que ustedes me ayudaron a conseguir, solamente les estoy devolviendo todo ese amor y apoyo que me brindaron desde un principio.

A todos aquellos que a lo largo de mi carrera profesional me han brindado su ayuda de una u otra manera para lograr estar aquí.

**VIVIANA PIÑA C.**



**AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirnos culminar una etapa más de nuestras vidas.

A nuestros padres, quienes a lo largo de la vida nos han brindado su apoyo incondicional, confiando siempre en nuestras capacidades y aptitudes para alcanzar las metas.

De manera especial, al Eco. Pedro Mora, director de tesis, por su paciencia y colaboración en la realización de nuestra tesis, destacando su responsabilidad y experiencia.

Al Ing. Miguel Serrano, Gerente General de EMAPAS-G EP, por su apoyo al brindarnos toda la información necesaria para la ejecución de nuestro trabajo.

A maestros, que por varios años impartieron sus conocimientos, convirtiéndose en guías e impulsores a lo largo de la etapa universitaria.

A nuestros compañeros, que con el paso de los años hemos tenido oportunidad de conocer, gracias por su amistad.

Finalmente, a todas aquellas personas que participaron e hicieron posible la realización de nuestra tesis.



## INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresarios se limitan al momento de trazar metas, dejando de lado un factor muy importante como es la gestión del talento humano al no motivarlos, descuidando la forma en cómo realizan sus actividades, siendo éstos algunos de los aspectos que han ocasionado que las empresas no puedan subsistir.

Todas las empresas, ya sean públicas o privadas, necesitan de una estructura orgánica bien cimentada que represente los niveles de autoridad, coordinación y comunicación, basándose en una guía como es el manual de funciones, en el cual se encuentran bien definidos los perfiles de cada cargo.

A continuación se detalla el contenido de cada capítulo que forma parte de la tesis:

En el primer capítulo, realizamos un acercamiento a EMAPAS-G EP (Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Gualaceo) para conocer aspectos generales sobre lo que la empresa quiere y desea ser en el futuro, y la manera en cómo pretende alcanzar sus objetivos propuestos.

En el segundo capítulo, se elabora un diagnóstico de acuerdo a la información proporcionada por la empresa sobre el manual de funciones y organigrama que actualmente posee, el mismo que no está actualizado. Por esta razón, mediante observación directa y entrevistas realizadas a todo el personal, se efectuó un análisis de los principales problemas que afectan el desarrollo de las actividades.

En el tercer capítulo, se realiza la propuesta de un nuevo Manual de Funciones y una Estructura Organizacional, los cuales encaminarán a la empresa al desarrollo y mejora de las labores que realizan los trabajadores, los mismos que dispondrán de una directriz y tendrán conocimiento de la ubicación que ocupan dentro del organigrama.

En el último capítulo, se da a conocer los diferentes hallazgos detectados durante la investigación, así como también se detallan las recomendaciones que ayudarán a la adecuada gestión de EMAPAS-G EP.



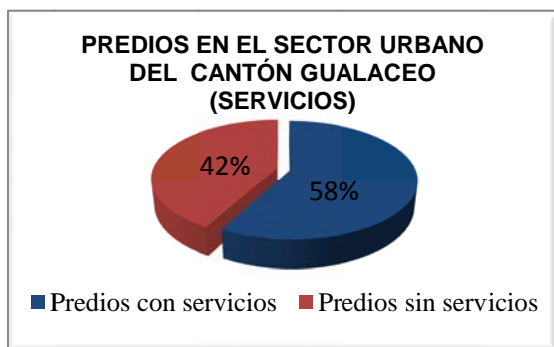
## CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

Gualaceo, conocido como “Jardín del Azuay” está ubicado a 36 Km. al este de Cuenca<sup>1</sup>, actualmente tiene una población de 42.709 habitantes<sup>2</sup> y ocupa un área de 346,5 Km<sup>2</sup>.<sup>3</sup>, siendo uno de los cantones más prósperos que con el pasar de los años crece y se desarrolla en el ámbito económico, político, social y turístico.

Debido al notable crecimiento y desarrollo del cantón Gualaceo, a partir del año 2005 se crea EMAPAS-G EP, una empresa municipal autónoma de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, para prestar dichos servicios al sector urbano.

Actualmente, la empresa presta sus servicios solamente al 58% de los predios existentes, debido a que el 42% restante no los ha solicitado. El siguiente cuadro detalla la cobertura de EMAPAS-G EP en el cantón:

### Gráfico 1



La empresa tiene 4.297 usuarios, de los cuales 4.275 pagan por los servicios que presta la empresa, la diferencia existente se debe a que los predios del Municipio no pagan por la prestación de servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.

Total de predios en el sector urbano:  
7.422

Total de predios con servicios: 4.297

Total de predios sin servicios: 3.125

**Fuente:** EMAPAS-G EP  
**Elaborado por:** Autoras

<sup>1</sup> ANDRADE, Eduardo, “Bienvenidos a Gualaceo”, en: “Guía Turística del Cantón”, Ed. 1, Administración 2005-2009, Gualaceo, pag. 4.

<sup>2</sup> [www.inec.gov.ec/cpv/](http://www.inec.gov.ec/cpv/)

<sup>3</sup> <http://www.viajandox.com/azuay/gualaceo-canton.htm>



### 1.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

EMAPAS-G EP es una empresa que se preocupa por mejorar la calidad de vida de la población, es por ello que tiene establecida su misión y visión, aspectos importantes que le permitirán alcanzar sus objetivos.

#### 1.1.1. MISIÓN

Trabajar por el bienestar del cantón Gualaceo a través de la eficiente prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento de calidad a la comunidad.

#### 1.1.2. VISIÓN

En el año 2015, la población de Gualaceo, contará con un sistema de servicios básicos urbanos y ambientales permanentes, a través de la EMAPAS-G EP, que es una empresa fortalecida autofinanciada y sólida, con recurso humano proactivo y tecnificado trabajando por la comunidad las 24 horas del día y cubriendo el 100% de área y de población.

#### 1.1.3. OBJETIVOS

- Prestar los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, para preservar la salud de sus habitantes y obtener una rentabilidad social y económica en sus inversiones, mismas que serán reinvertidas para el desarrollo de la Empresa Municipal.
- Planificar, diseñar, construir, controlar, operar y mantener los sistemas de producción, distribución y comercialización de agua potable; así como de la conducción, recolección y disposición final de las aguas residuales del cantón.
- Contribuir a proteger el entorno ecológico y el mantenimiento de las fuentes hídricas de Gualaceo y de las que actualmente están en uso, por medio de la Unidad Cantonal de Gestión Ambiental UCGA y la Unidad de Manejo Ambiental UMA.



### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Durante el año 2005, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador (MIDUVI) se encontraba ejecutando el Programa de Agua y Saneamiento para Comunidades Rurales y Pequeños Municipios del Ecuador, programa MIDUVI-PRAGUAS, con la asesoría de la Consultora CAD´S Donoso Criollo; financiado parcialmente con fondos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), para implantar modelos de gestión de los servicios de Agua Potable y Saneamiento a 28 empresas cantonales del país, con excepción de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Como parte de la ejecución del programa MIDUVI-PRAGUAS se intervino en la Municipalidad de Gualaceo, la que acogiendo los lineamientos del Programa resolvió cambiar el sistema de prestación de los servicios de agua potable y saneamiento y conformar la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Gualaceo (EMAPAS-G), con el propósito de garantizar la eficiente prestación de estos servicios, implementando nuevos conceptos de gerencia y gestión.

En el período de gestión del alcalde, en ese entonces, el Sr. Prof. César León Rodas; el 06 de diciembre del año 2005, se estableció EMAPAS-G como persona jurídica de derecho público con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, la misma que se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

De acuerdo con el Art. 315 de la Constitución de la República, el Estado constituyó 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. Es por este motivo que, en las sesiones ordinarias del 13 y 20 de mayo del 2010, se efectuó la transición de EMAPAS-G a EMAPAS-G-EP, siendo el I. Concejo Cantonal de Gualaceo el que expidió la Ordenanza de Organización y Funcionamiento de la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Gualaceo EMAPAS-G EP.





## CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO

### 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPAS-G

La importancia de contar con una estructura organizacional radica en que ésta permite definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo, logrando una mejor integración, coordinación y aprovechamiento de todo el talento humano existente en la empresa.

“El organigrama es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. Dependientes. Muestra las jerarquías y las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa”.<sup>4</sup>

El organigrama que se ilustra a continuación forma parte del modelo de gestión que otorgó la consultora CAD´S Donoso-Criollo. Debido a que el organigrama fue realizado cuando se estableció EMAPAS-G, éste no está actualizado ni aplicado a los cargos que cada miembro ocupa actualmente en la empresa.

---

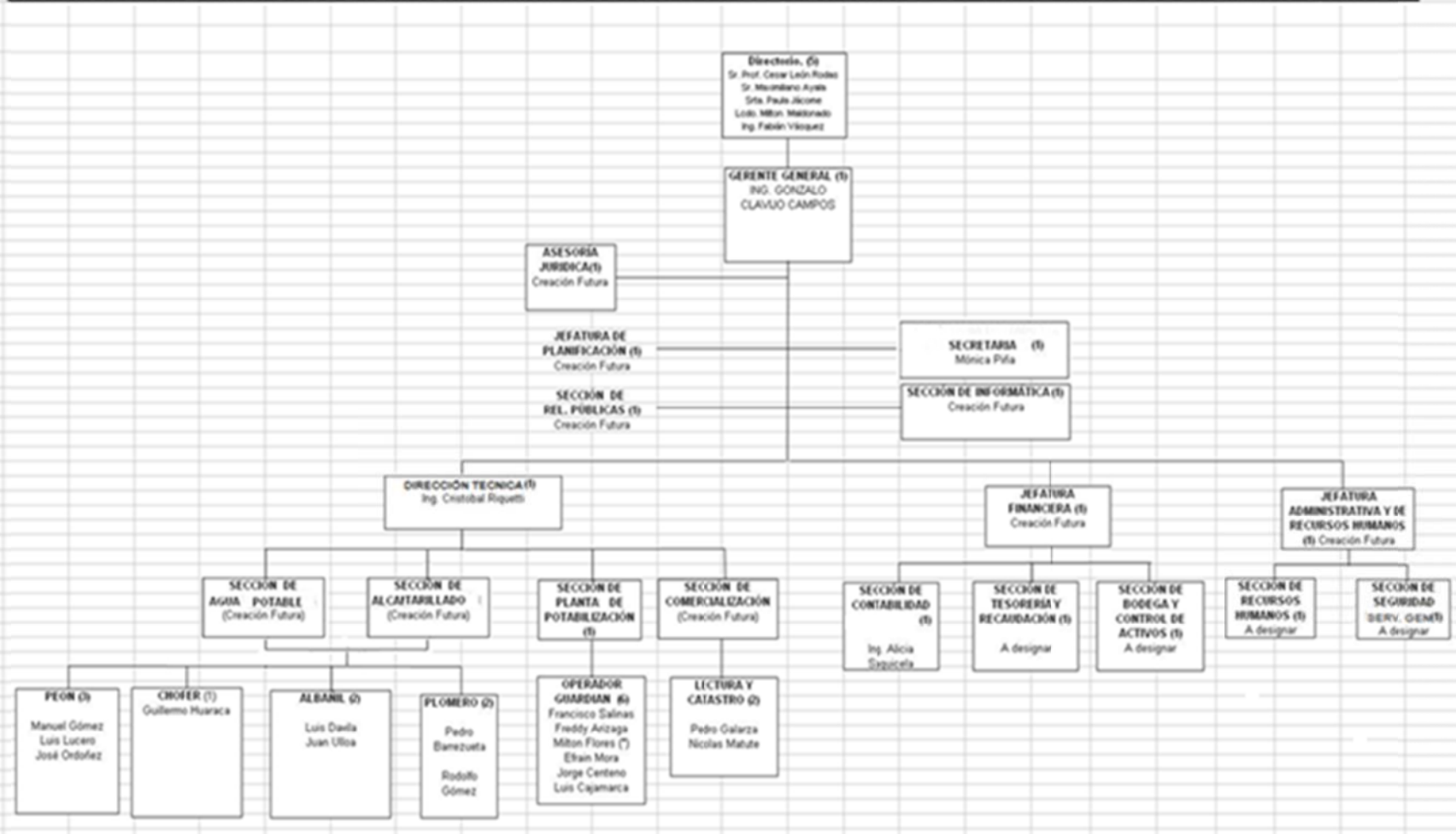
<sup>4</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, 2008<sup>2</sup>, Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad, edit. Mc. Graw Hill, pag. 173.



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico 2

ORGANIGRAMA PLANIFICADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE LA EMAPAS-G, AÑO 2006



Fuente: EMAPAS-G EP

Elaborado por: Consultora CAD'S Donoso-Criollo



**Observación:** En el organigrama se puede observar que hay cargos con creación futura, porque la empresa solamente contrató a personal para que desempeñara ciertos puestos, pero nunca aplicó la propuesta establecida por la Consultora.

### 2.2. MANUAL DE FUNCIONES DE EMAPAS-G

Obtener un manual de funciones permite que cada miembro de la empresa tenga bien definidas las actividades que debe desarrollar dentro de su cargo.

“El manual de Funciones forma parte del sistema de interrelación y consecuencia inmediata de los organigramas, al comunicar a todos y cada uno de los trabajadores los siguientes contenidos:

- La designación formal de su cargo.
- El enunciado de sus funciones.
- La descripción de sus tareas habituales.
- Sus vinculaciones dentro y fuera de la empresa.
- Quiénes dependen de él y de quién depende él.
- La información que recibe, la que procesa y la que emite.
- Los distintos tipos y niveles de autoridad”.<sup>5</sup>

La empresa tiene detallado el siguiente Manual de Funciones que fue proporcionado por la Consultora, el cual describe las actividades y atribuciones que cada integrante debe realizar.

### DIRECTORIO

El Directorio está integrado por los siguientes miembros:

- El Alcalde.
- Un Concejal.
- Tres miembros elegidos por la comunidad.

---

<sup>5</sup> Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa: Organización, administración y gestión, edit. Océano/Centrum, pag. 398.



## **ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO**

Son deberes y atribuciones del Directorio las detalladas a continuación:

- a) Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y demás normas pertinentes.
- b) Determinar las políticas generales de la Empresa Municipal.
- c) Designar al Gerente General y conceder licencia.
- d) Aprobar las tarifas por los servicios.
- e) Aprobar los proyectos de ordenanzas y reglamentos que requiera la empresa.
- f) Solicitar concurrencia a sesiones del Directorio a los funcionarios de la Empresa o a personas que por su experiencia tengan voz informativa.
- g) Los demás que establezca la Ley, ordenanzas y demás reglamentos.

## **GERENTE GENERAL**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL**

- a) Cumplir con normas, reglamentos internos generales y específicos emanados del Directorio.
- b) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- c) Someter a consideración y aprobación del Directorio el programa de obras, mejoras y ampliaciones de los sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento del cantón Gualaceo.
- d) Evaluar la marcha técnica, administrativa y financiera de la Empresa Municipal.
- e) Informar hasta el 31 de diciembre de cada año al Directorio de las gestiones, trabajos ejecutados y de la situación de la empresa.
- f) Someter a consideración del Directorio hasta el 31 de enero de cada año los balances del ejercicio anterior.
- g) Aprobar proyectos, planes y programas para presentarlos al Directorio.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### ASESORÍA JURÍDICA

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASESORÍA JURÍDICA

- a) Asesorar al Gerente General y jefes de área en la normatividad legal.
- b) Patrocinar judicialmente los juicios en calidad de actor o demandado.
- c) Elaborar minutas y contratos conforme a documentos precontractuales y leyes vigentes.
- d) Mantener y custodiar en archivo los juicios, contratos, convenios, acuerdos, que la Empresa Municipal genera.

### JEFATURA DE PLANIFICACIÓN

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JEFATURA DE PLANIFICACIÓN

- a) Coordinar el desarrollo del Plan Operativo Anual con las demás unidades administrativas de EMAPAS-G.
- b) Establecer políticas, normas y procedimientos en la estructuración de planes, programas y proyectos que se planifiquen en la Empresa Municipal.
- c) Evaluar permanentemente la ejecución de los planes, programas y proyectos, para la toma de decisiones por parte de la Gerente General.

### SECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

- a) Elaborar estrategias de comunicación e información que requiera la empresa para difundir programas y reglamentos institucionales.
- b) Elaborar campañas de publicidad, organizar eventos, presentaciones, seminarios y realizar publicaciones autorizadas por el Gerente General para fomentar su difusión.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Organizar y mantener actualizada la información relacionada con las actividades de comunicación social en la Empresa Municipal.

### SECRETARIA

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECRETARIA

- a) Receptar demandas de provisión de servicios de agua potable y alcantarillado por parte de los usuarios del cantón Gualaceo.
- b) Proveer a los usuarios del servicio demandado previo el cumplimiento de procedimientos internos.
- c) Resolver reclamos de los usuarios de acuerdo al caso, bajo procedimientos internos establecidos por la empresa.
- d) Establecer programas orientados a la satisfacción de los usuarios por los servicios que presta la empresa.
- e) Proporcionar información al cliente sobre inquietudes relacionadas a los servicios que presta la empresa.

### SECCIÓN DE INFORMÁTICA

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE INFORMÁTICA

- a) Formular planes para el desarrollo informático de la Empresa Municipal acorde con el desarrollo de los procesos en la EMAPAS-G.
- b) Administrar el desarrollo de los sistemas de información computacional de la Empresa Municipal.
- c) Asesorar en el desarrollo de los sistemas informáticos internos y externos, a fin de compatibilizar su alcance con los objetivos institucionales.
- d) Supervisar la preparación de los datos a ser procesados, y que contribuyen a la integración del sistema de información Dirección de la Empresa Municipal;
- e) Administrar y custodiar los respaldos de información electrónica a nivel institucional, y el correo electrónico (Intranet) y el Internet.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

- a) Preparar información general de la Empresa Municipal sobre la situación de los recursos humanos, de cara a la planeación institucional y financiera de la Empresa Municipal.
- b) Desarrollar programas que permitan a la Empresa Municipal contar de manera permanente con el recurso humano necesario y calificado para el desarrollo de los distintos procesos.
- c) Establecer procedimientos que permitan contar con un sistema de mantenimiento preventivo de los bienes institucionales, maquinarias y equipos.

### SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Reporta a:** Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- a) Diseñar y coordinar el proceso de recursos humanos de acuerdo a los perfiles de los puestos y requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- b) Mantener y desarrollar al recursos humano de la Empresa Municipal (formación, planes de carrera, remuneraciones).
- c) Mantener actualizado los expedientes del personal en general y su respectiva custodia.
- d) Preparar y tramitar las acciones de personal relacionados con los contratos, renovaciones, vacaciones, licencias y sanciones disciplinarias.
- e) Administrar el sistema de contratos de personal.

### SECCIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SERVICIOS GENERALES

**Reporta a:** Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SERVICIOS GENERALES**

- a) Supervisar y vigilar el cumplimiento de las actividades de seguridad física, higiene del trabajo y el mantenimiento de las instalaciones de la Empresa Municipal.
- b) Supervisar y vigilar el cumplimiento de las actividades del servicio de guardianía y de mantenimiento de las instalaciones de la Empresa Municipal.
- c) Establecer un sistema de control y usos de los vehículos, maquinaria y equipo pesado de la Empresa Municipal.

### **JEFATURA FINANCIERA**

**Reporta a:** Gerente General

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JEFATURA FINANCIERA**

- a) Analizar los estados financieros de la Empresa Municipal para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un periodo.
- b) Formular e implantar esquemas de control financiero sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica de administración Financiera y Control – LOAFYC.
- c) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente en las operaciones de caja, así como en la custodia de fondos y otros activos financieros de la Empresa Municipal.

### **SECCIÓN DE CONTABILIDAD**

**Reporta a:** Jefatura Financiera

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD**

- a) Proporcionar información financiera y contable que permita el análisis de las operaciones de cada área.
- b) Actualizar y controlar el sistema de contabilidad de acuerdo a normas técnicas y disposiciones legales vigentes.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Elaborar los Estados Financieros mensuales y consolidados anuales de acuerdo a leyes vigentes.
- d) Elaborar informes y análisis financieros contables sobre la situación de la Empresa.
- e) Realizar las conciliaciones bancarias.
- f) Realizar las constataciones físicas anuales en la bodega (inventarios).
- g) Realizar el control previo de las operaciones que se registra en la contabilidad.

### **SECCIÓN DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN**

**Reporta a:** Jefatura Financiera

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA Y RECAUDACIÓN**

- a) Recaudar los valores de pago con conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado por instalación de medidores, etc.
- b) Al realizar el cierre de caja el recaudador/recaudadora deberá hacer constar los valores en efectivo y cheques, los mismos que serán detallados en las papeletas de depósitos del banco.
- c) Al final de la jornada, elaborar informes que permitan conocer los montos recaudados.

### **SECCIÓN DE BODEGA Y CONTROL DE ACTIVOS**

**Reporta a:** Jefatura Financiera

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE BODEGA Y CONTROL DE ACTIVOS**

- a) Mantener un registro actualizado de precios unitarios de los productos que adquiere la Empresa Municipal.
- b) Recibir, custodiar, almacenar y distribuir los suministros y materiales, bienes muebles y equipos de la Empresa Municipal, verificando sus cantidades y calidades;



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Realizar y supervisar la toma física de inventarios de activos fijos y de consumo interno.
- d) Llevar un registro sobre saldos mínimos y máximos de los bienes que necesita la Empresa Municipal para el desarrollo de sus actividades.

### DIRECCIÓN TÉCNICA

**Reporta a:** Gerente General

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

- a) Elaborar y evaluar estudios, proyectos, diseños y presupuestos de obras: ampliación, mejoramiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- b) Revisar los proyectos de redes de distribución que soliciten servicio de agua potable y alcantarillado.
- c) Actualizar costos de todos los servicios de la Empresa Municipal, para aplicación de precios al usuario.
- d) Realizar la evaluación del impacto de cada proyecto y obra previo a realizar ajustes.
- e) Proveer del servicio de alcantarillado a los habitantes de la ciudad y dar el mantenimiento necesario para el correcto funcionamiento del sistema.
- f) Administrar la operación y el mantenimiento de todos los sistemas de producción de agua potable.
- g) Supervisar el sistema de operación y mantenimiento de los medidores instalados en Gualaceo.

#### SECCIÓN DE AGUA POTABLE

**Reporta a:** Departamento Técnico

#### ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE AGUA POTABLE

- a) Programar, presupuestar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones del sistema de distribución, acometidas domiciliarias, estaciones de bombeo, planta de tratamiento, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Realizar estudios y análisis permanentes del comportamiento del sistema e informe de la calidad y continuidad del agua para garantizar óptimas condiciones en salubridad.
- c) Elaborar y aplicar programas de racionalización para la distribución de agua.
- d) Preparar e implementar un programa permanente para el control de agua.
- e) Coordinar y controlar la captación, conducción, tratamiento y distribución de agua potable en cantón.

### **SECCIÓN DE ALCANTARILLADO**

**Reporta a:** Departamento Técnico

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE ALCANTARILLADO**

- a) Elaborar el plan de actividades de la Sección de Alcantarillado y controlar su ejecución.
- b) Administrar el mantenimiento de las redes de alcantarillado de las aguas servidas y aguas lluvias.
- c) Administrar el mantenimiento de conexiones domiciliarias de alcantarillado.
- d) Supervisar la operación y el mantenimiento de las redes de distribución y conexiones domiciliarias.
- e) Supervisar el mantenimiento de las captaciones y cunetas de aguas lluvias; tomar decisiones en caso de emergencia.

### **SECCIÓN DE PLANTA DE POTABILIZACIÓN**

**Reporta a:** Departamento Técnico

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE PLANTA DE POTABILIZACIÓN**

- a) Elaborar el plan anual de actividades de la Sección de Plantas de Potabilización, controlar su ejecución y evaluar para proceder a la toma de decisiones oportunas.
- b) Administrar el mantenimiento de las plantas de potabilización.



- c) Supervisar las operaciones y el mantenimiento de las plantas de potabilización.
- d) Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de las plantas de potabilización.
- e) Coordinar el adecuado y oportuno mantenimiento de la maquinaria y equipos utilizados.

## **SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

**Reporta a:** Departamento Técnico

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

- a) Controlar la información documentaria, correspondiente a la cartera de la Empresa Municipal, así como del banco de datos.
- b) Establecer programas de lectura e inspecciones para detectar infracciones a los servicios (reinstalación fraudulenta por parte del usuario) y sancionar de acuerdo a las normas vigentes.
- c) Optimizar los sistemas de clasificación y reclasificación por categorías a los usuarios por zonas y mantener actualizado el catastro de usuarios.

### **2.3. PRINCIPALES PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Para tener clara la situación de la empresa hemos realizado entrevistas (Anexo 1) a todo el personal, considerando como una actividad previa e importante para determinar los problemas que afectan el desarrollo de EMAPAS-G EP.

La información obtenida mediante preguntas objetivas se detalla a continuación:



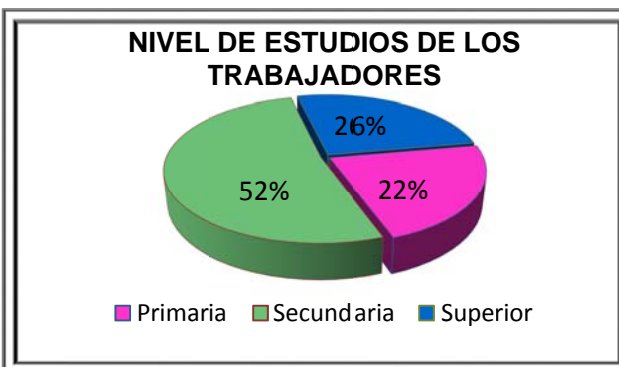
**Cuadro 1**

Nivel de estudios	Cantidad de trabajadores
Primaria	6
Secundaria	14
Superior	7
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 3**



**Interpretación:** El 52% de los colaboradores han aprobado solamente la secundaria, constituyendo así un aspecto negativo que afecta al desarrollo de la empresa, pues no se exige un mayor nivel de estudios.

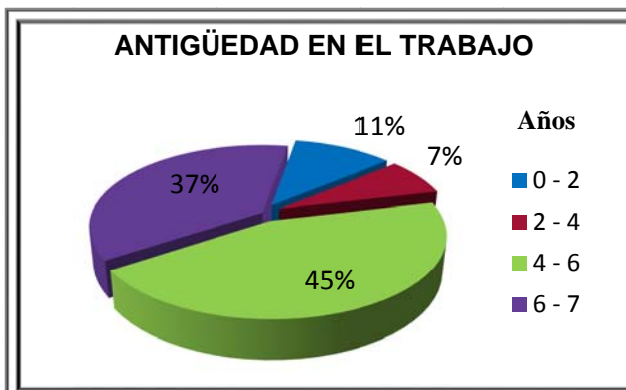
**Cuadro 2**

Antigüedad en el trabajo(años)	Cantidad de trabajadores
0 – 2	3
2 – 4	2
4 – 6	12
6 – 7	10
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 4**



**Interpretación:** El 37% de los integrantes desempeñan sus labores desde que se estableció la empresa, identificando como ventaja el bajo nivel de rotación de personal.



**Cuadro 3**

¿Se siente usted parte de la organización?	Cantidad de trabajadores
Si	26
No	1
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 5**



**Interpretación:** La mayoría del personal se siente parte de la empresa debido a los años de servicio a EMAPAS-G EP, a pesar de todos los problemas existentes.

**Cuadro 4**

Capacitación al personal	Cantidad de trabajadores
Si	4
No	23
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 6**



**Interpretación:** Sólo 4 trabajadores manifestaron haber recibido capacitación por parte de la empresa, los 23 restantes recibieron instrucción por parte de sus compañeros de trabajo.



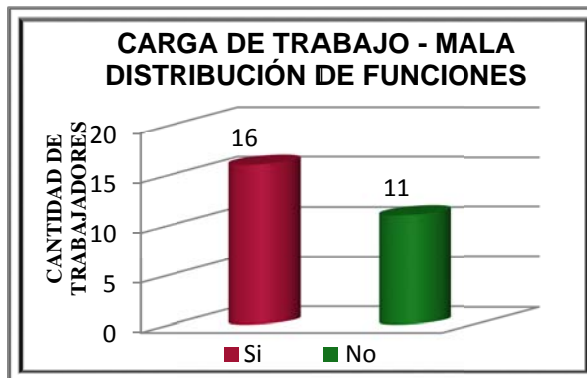
**Cuadro 5**

¿Las cargas de trabajo son una consecuencia de la mala distribución de funciones?	Cantidad de trabajadores
Si	16
No	11
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 7**



**Interpretación:** Más de la mitad de los colaboradores se quejan por la excesiva carga de trabajo, que ha ocasionado multiplicidad de funciones.

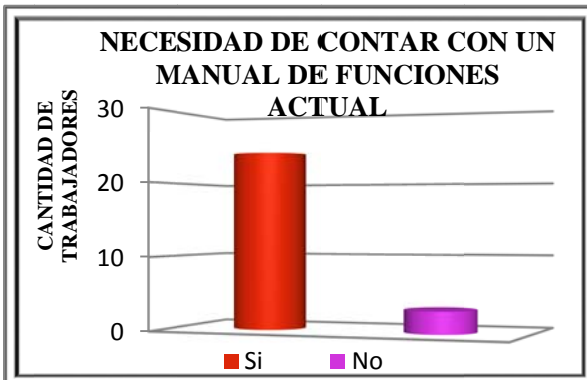
**Cuadro 6**

¿Considera beneficioso contar con un manual de funciones?	Cantidad de trabajadores
Si	24
No	3
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Entrevistas

**Elaborado por:** Autoras

**Gráfico 8**



**Interpretación:** La mayoría del personal expresó la necesidad de contar con un Manual de Funciones que especifique claramente las actividades que cada miembro debe realizar.

A través de preguntas subjetivas identificamos diferentes problemas existentes en cada puesto de trabajo:



### **Gerente General**

- Además de realizar las labores que su cargo amerita, como son los trámites y aprobaciones, el Gerente se encarga de otras actividades que le corresponden al Director Técnico.
- El Gerente manifestó que la falta de presupuesto se convierte en un impedimento para contar con un establecimiento propio y contratar a más personal, por lo que no tienen otra opción que adecuarse en pequeños espacios y realizar actividades que no les competen.

### **Director Técnico**

- El trabajo que le corresponde es realizado por otras personas como el Gerente, pues éste tiene mayor conocimiento y experiencia en cuanto a las tareas que debe realizar el Director Técnico.
- Se observó que no realiza a detalle las actividades otorgadas, originando tiempo ocioso y reflejando una actitud inactiva frente a sus compañeros.

### **Contadora**

- Expresó que se requiere de capacitación para desempeñar ciertas actividades complementarias (legales) que permitan ejercer de mejor manera sus labores.
- Al estar a cargo de varias actividades relacionadas con Recursos Humanos, manifestó la necesidad de contar con una sección encargada de administrar el Talento Humano.
- Igualmente mencionó la necesidad de contar con mayor espacio físico, debido al notable crecimiento del cantón Gualaceo.
- Otro aspecto importante a considerar es la escasa comunicación entre los compañeros de oficina.

### **Recaudadora- Bodeguera**

- Manifestó que se presentan inconvenientes al momento de la facturación por el cobro de servicios, debido a que en ocasiones los lectores de medidores no ingresan correctamente los datos al sistema.





### **Secretaria**

- Realiza varias actividades porque no existe mucho personal para dividir el trabajo.
- Siente incomodidad en su puesto porque no existe suficiente espacio para ella y para su equipo de trabajo.

### **Lector de medidores (2 trabajadores)**

- Expresaron que existe un ambiente de hipocresía por parte de sus compañeros de trabajo.
- Sienten incomodidad porque cada uno de los integrantes de la empresa busca su propio beneficio, provocando desacuerdos.
- De acuerdo a lo dicho por la Recaudadora-Bodeguera y la Secretaria, los conflictos que existen con los lectores se debe a que éstos no realizan sus actividades con responsabilidad.

### **Chofer de Oficina**

- No existe mayor inconveniente en cuanto a las actividades que realiza debido a que su trabajo se enfoca solamente en trasladar al personal que labora en la oficina cada vez que sea necesario.

### **Cuadrilla (10 trabajadores)**

- Consideran que se necesita más personal para poder dividir el trabajo y lograr un mejor desempeño en las actividades.
- Existe descoordinación por las tareas que le son asignadas, debido a que todos los que forman parte de la cuadrilla tienen que realizar distintos tipos de trabajo.
- No están satisfechos con la remuneración percibida, porque existe excesiva carga de trabajo y desigualdad en los pagos a pesar de que todos los operadores ejecutan las mismas funciones.

### **Planta de Potabilización (8 trabajadores)**

- Es notable la falta de iniciativa por parte de los operadores de planta, pues muchas veces se presentan pequeños problemas, pero no lo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

resuelven mientras no reciben las órdenes del jefe inmediato indicándoles a detalle lo que se debe realizar.

- Debido a que la planta se encuentra apartada del cantón, la falta de internet no permite desarrollar de manera efectiva las actividades, trámites e informes que le competen efectuar a la Jefa de Planta.
- La Jefa de Planta comentó que se siente presionada porque realiza actividades que no le competen, como controlar la asistencia y turnos de los trabajadores que debería pertenecer al área de Recursos Humanos.
- Un aspecto importante a considerar es que los trabajadores no utilizan el equipo de seguridad facilitado por EMAPAS-G EP, aumentando así el nivel de riesgo en las labores diarias.



## CAPÍTULO 3 PROPUESTA

### 3.1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Toda empresa está conformada por varios cargos, cada uno con ciertas dificultades; por lo tanto, elaborar un Manual de Funciones se considera necesario porque permite delimitar la estructura de la empresa, funciones de cada cargo, responsabilidades, líneas de autoridad, así como la ubicación y orientación del personal.

Una vez analizados los problemas existentes en cada puesto de trabajo, un aspecto importante a considerar es la falta de presupuesto, pero esto no debe ser un impedimento para que la empresa se desarrolle y cumpla sus metas. Por lo tanto, es preciso proponer un Manual de Funciones y un Organigrama que se adapte al tamaño y necesidades de EMAPAS-G EP.

#### **DIRECTORIO**

**Observación:** Dentro de la propuesta no hemos considerado al Directorio porque solamente actúa como Organismo de Control, y no forma parte directa del personal interno de EMAPAS-G EP.

#### **GERENCIA GENERAL**

**Observación:** Ciertas actividades que el Gerente General realiza actualmente no le competen, es por ello que las hemos asignado a los cargos correspondientes.



Cuadro 7

<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> Gerencia General	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Directorio <b>SUPERVISA A:</b> Todas las áreas	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional en Ingeniería Civil.</li> <li>▪ Conocimiento en comercialización y manejo de sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento.</li> <li>▪ Experiencia mínima de tres años en actividades afines.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Administrar la Empresa Municipal de acuerdo con los lineamientos del Directorio, actuando como representante legal, judicial y extrajudicial.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por el Directorio.</li> <li>▪ Administrar la empresa, ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones internas.</li> <li>▪ Evaluar y aprobar proyectos, planes y programas para presentarlos al directorio.</li> <li>▪ Informar anualmente al Directorio de las gestiones administrativas, comerciales, financieras y técnicas de los trabajos ejecutados y de la situación de la empresa.</li> <li>▪ Presentar al Directorio los Estados Financieros de la Empresa Municipal.</li> <li>▪ Supervisar la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la empresa, de los cuales posee absoluta responsabilidad.</li> <li>▪ Nombrar y remover funcionarios y trabajadores, de conformidad con la Ley.</li> <li>▪ Autorizar las licencias y vacaciones de todos los integrantes de la empresa.</li> <li>▪ Dar a conocer a la comunidad planes, programas y reglamentos relacionados a la prestación de los servicios.</li> <li>▪ Las demás que confieran el Directorio, las Leyes, ordenanzas y reglamentos vigentes.</li> </ul>	

**ASESORÍA JURÍDICA**

**Observación:** El departamento de Asesoría Jurídica forma parte del Manual Funciones que posee la empresa, pero en realidad no existe una persona que



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

desempeñe este cargo, por lo que consideramos de vital importancia se asigne a un profesional que ponga en práctica las siguientes funciones:

**Cuadro 8**


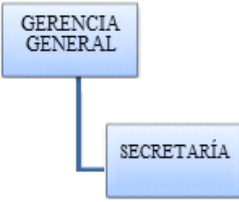
<b>CARGO:</b> ASESOR JURÍDICO	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> Asesoría Jurídica	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Gerente General <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional en Jurisprudencia (Título de Abogado).</li> <li>▪ Tres años de experiencia en manejo de contratos.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Asesorar al Gerente General y jefes de cada área en tareas relativas a la interpretación, suscripción y aplicación de contratos, convenios y otros documentos que requiera la Empresa.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar jurídicamente a todas las áreas existentes en la empresa.</li> <li>▪ Representar conjuntamente con el Gerente General, judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>▪ Atender los procesos y litigios en los cuales tenga interés la empresa e informar al Gerente General sobre su desarrollo y resultados.</li> <li>▪ Patrocinar judicialmente a la Empresa Municipal en los juicios que mantenga.</li> <li>▪ Elaborar las minutas y contratos de acuerdo con los documentos precontractuales y disposiciones legales aplicables vigentes.</li> <li>▪ Mantener un archivo actualizado de los juicios, contratos, convenios, acuerdos y resoluciones relacionadas con sus objetivos y actividades.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> <li>▪ Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por el Gerente General.</li> </ul>	

### SECRETARÍA

**Observación:** En el anterior Manual de Funciones no se especifica claramente las labores que la secretaria debe realizar, ocasionando así el inadecuado cumplimiento de las mismas, ya que realiza actividades adicionales a su cargo. Es por ello, que a continuación se detallan las tareas que debe desarrollar:



Cuadro 9

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> SECRETARIA	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>DEPARTAMENTO:</b> Secretaría	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Gerente General <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Secretariado Ejecutivo.</li> <li>▪ Manejo de sistemas de Microsoft: Word, Excel, PowerPoint e Internet.</li> <li>▪ Experiencia: dos años en puestos relacionados con su profesión y atención al cliente.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Contribuir al eficaz funcionamiento de la empresa, apoyando a Gerencia en la ejecución de actividades pertinentes, atención al cliente y asumiendo las responsabilidades de su cargo.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender y orientar a los usuarios de manera cordial y amable sobre la factibilidad del servicio y demás consultas relacionadas con el servicio que presta EMAPAS-G EP.</li> <li>▪ Informar al departamento correspondiente sobre los daños ocurridos en los diferentes sectores del cantón, en agua potable como alcantarillado que deben ser reparados.</li> <li>▪ Coordinar con los clientes la reubicación, cambio de nombre de los medidores y demás servicios que demande el usuario, para luego remitirlo al Director Técnico.</li> <li>▪ Participar en sesiones con el Gerente General elaborando actas.</li> <li>▪ Revisar, registrar y distribuir la documentación que ingresa y sale de secretaría.</li> <li>▪ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al Gerente General de los compromisos y demás asuntos.</li> <li>▪ Organizar y mantener actualizada la información relacionada con las actividades de comunicación social en la empresa.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> <li>▪ Otras tareas, que dentro de la naturaleza de su cargo sean asignadas por el Gerente.</li> </ul>	




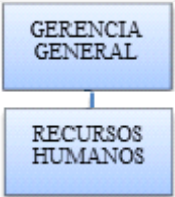
**RECURSOS HUMANOS**

**Observación:**

Una falencia grave que pudimos constatar según las entrevistas realizadas en EMAPAS-G EP, es la usencia de un área de Recursos Humanos, a pesar de que ésta forma parte del Manual de Funciones que posee la empresa.

Es indispensable que se establezca el departamento de Recursos Humanos, debido a que la Secretaria, la Contadora y la Jefa de Planta desempeñan funciones pertenecientes a esta área. La creación de la misma beneficiará a todo el personal porque propiciará un mejor ambiente de trabajo.

**Cuadro 10**

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>DEPARTAMENTO:</b> Recursos Humanos	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Gerente General <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional de Administración de Empresas o carreras afines.</li> <li>▪ Conocimiento en administración de personal (normativa laboral vigente que rige la administración pública y la empresa).</li> <li>▪ Experiencia mínima de dos años.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Administrar el recurso humano de EMAPAS-G EP, con énfasis en su desarrollo como factor competitivo, diferenciador y generador de valor.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar a los demás niveles de la empresa en asuntos relacionados con la Administración de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Diseñar y administrar, programas sobre reclutamiento, selección, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y bienestar social de todo el personal de la empresa.</li> <li>▪ Gestionar las acciones del personal como: nombramientos, contratos, traslados, ascensos, renovaciones, vacaciones, permisos, retrasos y sanciones.</li> <li>▪ Elaborar el rol de pagos del personal de EMAPAS-G EP.</li> <li>▪ Vigilar y mantener actualizados los expedientes del personal en general, con</li> </ul>	





- la finalidad de contar con toda la documentación referente a la trayectoria laboral.
- Mantener un clima laboral adecuado en la empresa (buena relación entre empresa y trabajador).
  - Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.
  - Realizar otras actividades que, dentro de la naturaleza de su cargo fuesen asignadas por el Gerente General.

**CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Observación:** La Contadora que actualmente trabaja en EMAPAS-G EP, realiza las actividades de la Jefatura Financiera y Sección de Contabilidad que están descritas en el Manual de Funciones anterior, debido a que las tareas que se deben desempeñar en el área financiera son pocas. Es por ello, que en nuestra propuesta del Manual de Funciones para la Contadora, se integran las actividades de ambos departamentos.

**Cuadro 11**

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> CONTADORA	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>DEPARTAMENTO:</b> Contabilidad y Finanzas	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Gerente General <b>SUPERVISA A:</b> Recaudadora-Bodeguera	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional en Economía, CPA, o, Ingeniería Comercial.</li> <li>▪ Manejo de programas básicos de computación.</li> <li>▪ Dos años de experiencia en funciones y responsabilidades similares.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Planificar, dirigir, supervisar, y controlar las operaciones contables de la empresa, manteniendo actualizados los Estados Financieros, cumpliendo con las obligaciones tributarias y disposiciones legales vigentes.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar y firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.</li> <li>▪ Revisar contratos de proveedores de materiales y condiciones de pago, para su respectiva cancelación.</li> </ul>	






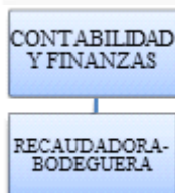
- Verificar la veracidad de los desembolsos, observando reglamentos generales.
- Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa.
- Coordinar el desarrollo del presupuesto institucional anual, con las demás áreas de EMAPAS-G EP.
- Formular y establecer métodos de control financiero de acuerdo a las disposiciones de la Ley Orgánica de administración Financiera y Control – LOAFYC.
- Analizar los estados financieros para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un periodo y presentarlos al Gerente General.
- Mantener el archivo adecuado y actualizado con toda la documentación de soporte de las operaciones.
- Coordinar con la recaudadora-bodeguera las actividades de facturación e inventarios.
- Administrar las pólizas de seguros.
- Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.
- Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades le sean asignadas por el Gerente General.

### RECAUDACIÓN Y BODEGA

**Observación:** En el Manual de Funciones que tiene la empresa existen las secciones de Tesorería y Recaudación, Bodega y Control de Activos, cuyas actividades actualmente son realizadas por una sola persona. Al analizar las pocas tareas que se deben desarrollar en cada uno de estos departamentos, consideramos correcto que no es necesario contar con más de una persona para ocupar ambos cargos.



Cuadro 12


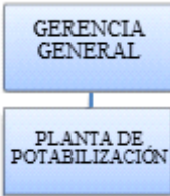
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>EMAPAS-G EP</b> <small>EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA</small>
<b>CARGO:</b> RECAUDADORA-BODEGUERA <b>DEPARTAMENTO:</b> Contabilidad y Finanzas	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Contadora <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título profesional universitario de Contador Público, Administración de Empresas y/o afines.</li> <li>▪ Experiencia mínima de un año en el desempeño de actividades similares.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar la puntualidad de los cobros realizados por la prestación de servicios, exactitud de las liquidaciones referentes a mejoras, adecuado registro y debida comprobación de las cuentas de ingresos y egresos.</li> <li>▪ Almacenar y custodiar los bienes de EMAPAS-G EP bajo procedimientos idóneos, controlando que el saldo de existencias no afecte el normal desenvolvimiento de las actividades programadas.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>De recaudación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las tarifas establecidas para los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.</li> <li>▪ Recaudar los valores de pago por los servicios prestados a los usuarios.</li> <li>▪ Mantener un control permanente sobre deudores, cortes de agua, retiro de medidores, usuarios con medidor y reconexiones.</li> <li>▪ Realizar diariamente reportes de recaudación y remitirlos a su jefe inmediato.</li> <li>▪ Depositar los montos recaudados previo control y cuadre de caja.</li> <li>▪ Coordinar con el jefe de cuadrilla los trabajos relacionados con los cortes y reconexiones de agua.</li> <li>▪ Coordinar el desarrollo del presupuesto institucional anual, con las demás áreas.</li> </ul>	
<b>De bodega:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar y actualizar los niveles de inventarios, a través del software.</li> <li>▪ Coordinar con el Director Técnico y la Jefa de Planta los requerimientos de materiales necesarios para el correcto funcionamiento de sus operaciones.</li> <li>▪ Elaborar y entregar un informe mensual al jefe inmediato, especificando la existencia de materiales en bodega.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso de valores monetarios, y la conservación de materiales y herramientas de oficina y bodega.</li> </ul>	



**PLANTA DE POTABILIZACIÓN**

**Observación:** Después de revisar que en la Planta de Potabilización no se precisan las tareas que deben realizar la Jefa de Planta, Operadores de Planta y Guardianes de Planta, hemos formulado cada una sus funciones.



**Cuadro 13**

	
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>CARGO:</b> JEFA DE PLANTA</p>	<p><b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b></p> 
<p><b>DEPARTAMENTO:</b> Planta de Potabilización</p>	
<p><b>RELACIONES DE TRABAJO</b>  <b>REPORTA A:</b> Gerente General  <b>SUPERVISA A:</b> Operadores y Guardias de Planta</p>	
<p><b>REQUISITOS DE INGRESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingeniero Químico, Ingeniero Bioquímico o Licenciado en Química.</li> <li>▪ Especialidad en tratamiento de agua potable.</li> <li>▪ Experiencia mínima de cuatro años.</li> </ul>	
<p><b>OBJETIVO DEL CARGO</b></p>	
<p>Verificar que el agua que se distribuye a los usuarios cumpla con la calidad y requisitos sanitarios establecidos para el uso y consumo humano.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudios y análisis permanentes del agua para garantizar óptimas condiciones de salubridad.</li> <li>▪ Manejar, dosificar, aplicar y controlar sustancias químicas para la potabilización del agua, adicionando los productos químicos correspondientes para iniciar el proceso de potabilización.</li> <li>▪ Realizar informes para un adecuado registro diario de las actividades que se realizan.</li> <li>▪ En caso de no existir en bodega los materiales y herramientas necesarios, deberá realizar la compra de los mismos, previa autorización del Gerente General.</li> <li>▪ Coordinar el desarrollo del presupuesto institucional anual, con las demás áreas de EMAPAS-G EP.</li> <li>▪ Supervisar el cumplimiento de las actividades de seguridad física, higiene del trabajo y el mantenimiento de las instalaciones de la Empresa Municipal.</li> <li>▪ Enviar informes al Gerente General sobre ciertos percances en la planta de potabilización, que requieran de inmediata resolución.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> </ul>	



**OPERADOR DE PLANTA**


**Cuadro 14**

	
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>CARGO:</b> OPERADOR DE PLANTA</p>	<p><b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b></p>
<p><b>DEPARTAMENTO:</b> Planta de Potabilización</p>	
<p><b>RELACIONES DE TRABAJO</b>  <b>REPORTA A:</b> Jefa de Planta  <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo</p>	
<p><b>REQUISITOS DE INGRESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios: Bachiller.</li> <li>▪ Conocimientos en manejo de instrumental y equipo de laboratorio.</li> <li>▪ Experiencia mínima de un año en fontanería.</li> </ul>	
<p><b>OBJETIVO DEL CARGO</b></p>	
<p>Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo necesario para el buen funcionamiento de la planta de potabilización.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar la limpieza de las captaciones, filtros, lagunas de estabilización y canales de distribución de la planta de potabilización.</li> <li>▪ Controlar el flujo de agua hacia la población de acuerdo con el programa de bombeo.</li> <li>▪ Recoger muestras de agua para efectuar el análisis físico-químico y bacteriológico que permita controlar la calidad del agua, mediante supervisión de la Jefa de Planta.</li> <li>▪ Efectuar un registro diario sobre los resultados obtenidos en los análisis.</li> <li>▪ Controlar el nivel de los tanques para el servicio de agua potable.</li> <li>▪ Informar sobre cualquier anomalía a la Jefa de Planta.</li> <li>▪ Corregir desperfectos, siempre y cuando estén a su alcance, utilizando las herramientas proporcionadas por la empresa.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> </ul>	



**GUARDIA DE PLANTA**

**Cuadro 15**

	
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>CARGO:</b> GUARDIA DE PLANTA</p>	<p><b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b></p> <pre> graph TD     A[PLANTA DE POTABILIZACIÓN] --- B[GUARDIA]             </pre>
<p><b>DEPARTAMENTO:</b> Planta de Potabilización</p>	
<p><b>RELACIONES DE TRABAJO</b>  <b>REPORTA A:</b> Jefa de Planta  <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo</p>	
<p><b>REQUISITOS DE INGRESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios: Bachiller.</li> <li>▪ Un año de experiencia en funciones y posiciones similares.</li> </ul>	
<p><b>OBJETIVO DEL CARGO</b></p>	
<p>Inspeccionar, examinar y verificar las actividades durante la guardia, garantizando el buen funcionamiento de la planta de potabilización.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar constantemente toda el área perteneciente a la planta de potabilización para asegurar el resguardo de todos los materiales y equipos existentes.</li> <li>▪ Reportar a la Jefa de Planta cualquier anomalía que se presente durante su jornada de trabajo.</li> <li>▪ Solicitar identificación a personas que deseen ingresar a la planta.</li> <li>▪ Controlar el acceso de vehículos, equipos y materiales a las instalaciones de la planta de potabilización.</li> <li>▪ Informar al turno entrante a cerca de avisos, comentarios o nuevas órdenes dadas por el jefe inmediato.</li> <li>▪ Otras, que en el ámbito de sus competencias le sean asignadas por la Jefa de Planta.</li> </ul>	

**DIRECCIÓN TÉCNICA**

**Observación:** En el Manual de Funciones de la empresa existe este cargo, pero sus funciones no son las que en realidad se ejecutan; a continuación hemos definido las tareas específicas que se deben realizar:





Cuadro 16

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>		
<p><b>CARGO:</b> DIRECTOR TÉCNICO</p>	<p><b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b></p>	
<p><b>DEPARTAMENTO:</b> Dirección Técnica</p>		
<p><b>RELACIONES DE TRABAJO</b>  <b>REPORTA A:</b> Gerente General  <b>SUPERVISA A:</b> Jefe de Cuadrilla y Lectores de medidores</p>		
<p><b>REQUISITOS DE INGRESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional de Ingeniería Civil.</li> <li>▪ Conocimientos en administración y formulación de proyectos.</li> <li>▪ Experiencia mínima de cuatro años en la administración pública.</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO DEL CARGO</b></p>		
<p>Elaborar, evaluar y controlar los estudios sobre proyectos y diseños, a cerca de la ampliación, mejoramiento, instalación de los sistemas de agua potable y alcantarillado.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES DEL CARGO</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los estudios, proyectos y diseños requeridos para la instalación, ampliación y mejoramiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado y enviar al Gerente General para su aprobación.</li> <li>▪ Efectuar pruebas técnicas para asegurar el correcto funcionamiento de los medidores que sean solicitados por los usuarios.</li> <li>▪ Elaborar y coordinar con las áreas correspondientes el presupuesto anual de obras de agua potable y alcantarillado.</li> <li>▪ Revisar y controlar los proyectos de redes de distribución que requieren Empresas Municipales, privadas, urbanizaciones, casas, departamentos; que solicitan servicio de agua potable y alcantarillado.</li> <li>▪ Supervisar las obras ejecutadas por la empresa para dar cumplimiento a especificaciones técnicas.</li> <li>▪ Evaluar el impacto de cada proyecto y de cada obra para determinar el cumplimiento del programa y realizar los ajustes necesarios.</li> <li>▪ Analizar y recomendar el pliego tarifario de todos los servicios para aplicación de precios al usuario.</li> <li>▪ Coordinar con la encargada de bodega la existencia de stock en función de la demanda de un determinado proyecto.</li> <li>▪ Supervisar y vigilar el cumplimiento de las actividades de seguridad física, higiene del trabajo y el mantenimiento de las instalaciones de la Empresa Municipal.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> </ul>		



**LECTURA Y CATASTRO**

**Observación:** En el organigrama que posee EMAPAS-G EP, se observa la Sección de Comercialización que supervisa a Lectura y Catastro, pero en realidad esta sección no existe, ya que las actividades que realizan los lectores de medidores son controladas por el Director Técnico.

**Cuadro 17**

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> LECTOR DE MEDIDORES	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> Lectura y Catastro	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Director Técnico <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios: Bachiller</li> <li>▪ Mínimo seis meses de experiencia en la ejecución de actividades similares.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Realizar lectura de consumo domiciliario de agua potable, que permita recoger datos para el cobro de planillas.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificar por zonas el listado de medidores a ser leídos, para el mejor desempeño de sus labores.</li> <li>▪ Efectuar la lectura correcta de los medidores de los usuarios según la ruta, registrando que esté en el listado respectivo.</li> <li>▪ Efectuar notificaciones pertinentes a los usuarios sobre el estado de cuenta atrasada para evitar el corte del servicio.</li> <li>▪ Ingresar al sistema los datos obtenidos mediante la lectura de medidores para actualizar el consumo de los usuarios en el sistema de facturación.</li> <li>▪ Responder por el adecuado uso y conservación de los equipos y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.</li> </ul>	

**CHOFER DE OFICINA**

**Observación:** El Chofer de Oficina no forma parte del Manual de Funciones que posee la empresa, pero el detalle de las labores es importante para su mejor desempeño. A continuación se definen de manera general las funciones pertenecientes a este cargo:





**Funciones:** El chofer mediante el vehículo asignado por la empresa, traslada al personal de oficina a los sitios requeridos, para facilitar entregas, despachos, compras y demás labores que en el ámbito de su competencia le sean asignadas por el Gerente General. Además, es responsable de proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo al vehículo, mantener actualizados los documentos (matricula, SOAT, certificado de revisión técnico-mecánico) e informar a Gerencia cualquier inconveniente que se presente con el vehículo dentro del desarrollo de sus actividades.

**AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**

**Observación:** En la Secciones de Agua Potable y Alcantarillado no están bien delimitadas las actividades a realizar por parte de Jefe de Cuadrilla, operadores y chofer de cuadrilla. Por lo tanto, a continuación se especifican cada una de sus funciones:

**Cuadro 18**

	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> JEFE DE CUADRILLA	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>DEPARTAMENTO:</b> Agua Potable y Alcantarillado	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Director Técnico <b>SUPERVISA A:</b> Operador y Chofer de Cuadrilla	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egresado de Instituto Técnico Industrial o secundaria común.</li> <li>▪ Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Supervisar y controlar las operaciones de cuadrilla para un óptimo funcionamiento del sistema de agua potable y alcantarillado, con el fin de garantizar la seguridad y calidad en los servicios ofrecidos a la ciudadanía.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar de manera oportuna a los operadores y chofer de cuadrilla sobre las actividades específicas que cada uno debe realizar, previa solicitud radicada en la oficina.</li> <li>▪ Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de las redes de alcantarillado, colectores, sumideros, quebradas y demás actividades.</li> <li>▪ Controlar el adecuado y oportuno mantenimiento de la maquinaria y equipos</li> </ul>	





- utilizados.
- Entregar con anticipación, las solicitudes de compra de los materiales necesarios al Director Técnico.
  - En caso de no existir en bodega los materiales y herramientas necesarios, deberá realizar la compra de los mismos, previa autorización del Director Técnico y del Gerente General.
  - Proponer medidas correctivas necesarias al Director Técnico, para mejorar el servicio de agua potable y alcantarillado.
  - Emitir reportes diarios al Director Técnico a cerca de las actividades realizadas.
  - Realizar labores de emergencia, en casos que amerite su presencia.
  - Supervisar y vigilar el cumplimiento de las actividades de seguridad física e higiene del trabajo.
  - Asegurar la adecuada utilización y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de las labores de cuadrilla.

**OPERADOR DE CUADRILLA**

**Cuadro 19**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO:</b> OPERADOR DE CUADRILLA		<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b> Agua Potable y Alcantarillado		<pre> graph TD     A[AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO] --&gt; B[OPERADOR CUADRILLA]           </pre>	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Jefe de Cuadrilla <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo			
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación de educación básica primaria o secundaria.</li> <li>▪ Conocimientos en fontanería.</li> </ul>			
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Ejecutar la operación y mantenimiento necesario en los sistemas de agua potable y alcantarillado para proveer de un óptimo servicio a los habitantes del cantón Gualaceo.			
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar excavaciones, recuperación y reposición de pavimentos y mantenimiento del acueducto y el alcantarillado.</li> <li>▪ Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones del sistema de distribución de agua y acometidas domiciliarias.</li> <li>▪ Realizar conexiones, reconexiones, reparaciones y demás trabajos asignados por el jefe inmediato.</li> <li>▪ Efectuar la limpieza y retiro de escombros de los sumideros y cunetas.</li> </ul>			



- Informar al jefe de cuadrilla las actividades realizadas.
- Realizar labores de emergencia, en casos que amerite su presencia.
- Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados por la empresa para la ejecución de sus labores.

**CHOFER DE CUADRILLA**

**Cuadro 20**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> CHOFER DE CUADRILLA <b>DEPARTAMENTO:</b> Agua Potable y Alcantarillado	<b>UBICACIÓN ORGÁNICA</b> 
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b> <b>REPORTA A:</b> Jefe de Cuadrilla <b>SUPERVISA A:</b> No tiene personas a su cargo	
<b>REQUISITOS DE INGRESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios: Bachiller.</li> <li>▪ Saber conducir vehículo.</li> <li>▪ Tener licencia profesional Tipo C.</li> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años como chofer.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Conducir el vehículo asignado por la empresa, para trasladar personal, materiales, equipos y herramientas para el desarrollo de trabajos de agua potable, alcantarillado y saneamiento.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportar a los trabajadores de cuadrilla, materiales, equipos y herramientas a diferentes lugares de trabajo dentro del área urbana de Gualaceo.</li> <li>▪ Inspeccionar el área de trabajo permanentemente.</li> <li>▪ Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo al vehículo.</li> <li>▪ Mantener actualizados los documentos (matricula, SOAT, certificado de revisión técnico –mecánico) del vehículo.</li> <li>▪ Informar al Jefe de Cuadrilla cualquier inconveniente que se presente con el vehículo dentro del desarrollo de sus actividades.</li> </ul>	



### **JEFATURA DE PLANIFICACIÓN**

**Observación:** La empresa tiene establecida una Jefatura de Planificación dentro de su Manual de Funciones, pero la existencia de esta área no es imprescindible, debido a que las tareas detalladas las ejecuta el Gerente General.

### **RELACIONES PÚBLICAS**

**Observación:** En la Sección de Relaciones Públicas se detallan ciertas actividades que no ameritan la creación de dicho departamento, por lo que las tareas se asignaron al Gerente General y a la Secretaria.

### **SECCIÓN DE INFORMÁTICA**

**Observación:** Todo el personal que tiene a su cargo sistemas informáticos se responsabilizará de su cuidado y resguardo, almacenamiento, procesamiento y veracidad de la información. Siendo así innecesaria la instauración de la Sección de Informática.

### **SECCIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SERVICIOS GENERALES**

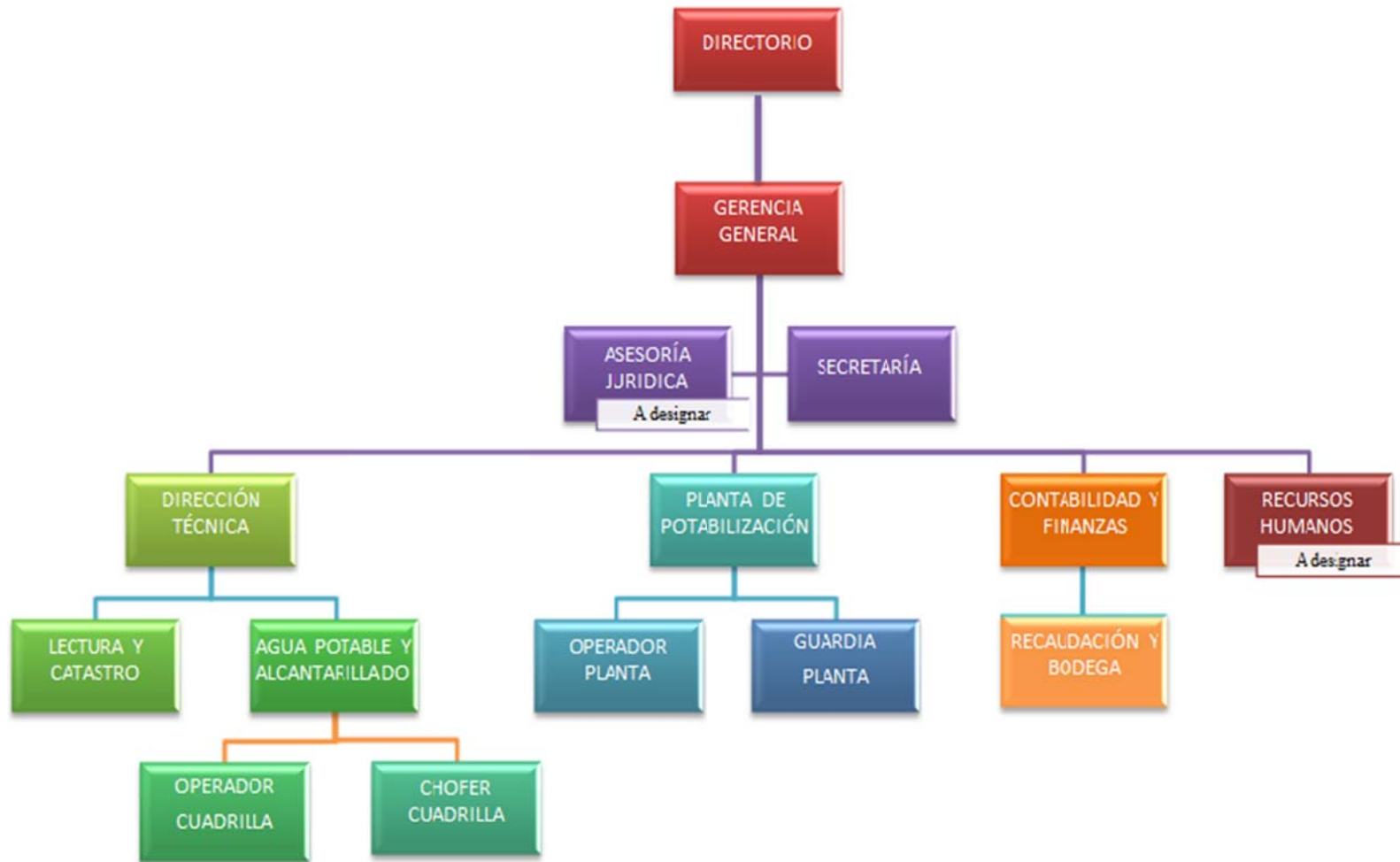
**Observación:** En el Manual de Funciones existe la Sección de Seguridad Industrial y Servicios Generales, pero consideramos que no es necesario que se establezca esta sección, porque no representa mayor trabajo y porque cada jefe de departamento se encarga de supervisar la seguridad física, higiene de trabajo y mantenimiento de las instalaciones.

### **3.2. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPAS-G EP**

En base al análisis anterior, consideramos apropiado el siguiente organigrama:



Gráfico 9



Elaborado por: Autoras



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anteriormente, en el organigrama que tiene la empresa observamos las áreas de Asesoría Jurídica y Jefatura Administrativa de Recursos Humanos como cargos con creación futura, que hasta la fecha no tienen una persona que ocupe cada uno de estos puestos. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas, consideramos importante se asigne personal idóneo para dichos cargos, los mismos que ayudarán a un mejor desarrollo de la empresa.

La Consultora estableció en el organigrama las secciones de Agua Potable y Alcantarillado, pero de acuerdo al diagnóstico realizado, hemos unificado ambos departamentos, debido a que el personal de cuadrilla se encarga de realizar todas las actividades.

En este nuevo organigrama, el departamento de Planta de Potabilización no depende del Director Técnico, porque las actividades que en realidad realiza la Jefa de Planta tienen cierta autonomía, al encargarse del manejo interno de la planta y reportar su desarrollo directamente al Gerente General.



## CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. CONCLUSIONES

Hemos realizado una propuesta sobre una Estructura Organizacional a través de un Manual de Funciones, basándonos en los problemas existentes dentro de la empresa, los cuales logramos captar mediante entrevistas y observación directa realizadas a todo el personal para poder delimitar las funciones y responsabilidades específicas que cada miembro debe realizar. Esto permitirá que la empresa prospere y cumpla sus objetivos al brindar los mejores servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento a la ciudadanía.

Luego de realizar un profundo análisis sobre las actividades que se desarrollan en EMAPAS-G EP, podemos decir que:

- Debido a que es una empresa pequeña que se autofinancia no dispone de presupuesto para contratar a más personal y tener su propio establecimiento.
- En la empresa existe duplicidad de funciones, es decir, una sola persona realiza varias actividades que no están relacionadas con su cargo, ocasionando desperdicios de tiempo y recursos.
- El personal no se siente satisfecho con la remuneración percibida, porque efectúan varias tareas que no están relacionadas con la naturaleza de su cargo.
- El personal que ejecuta actividades operativas, no utiliza el equipo de seguridad proporcionado por la empresa.
- Existe la necesidad de crear los departamentos de Asesoría Jurídica y de Recursos Humanos, porque las tareas relacionadas con estos cargos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

actualmente se desarrollan en otros puestos, provocando carga de trabajo.

- El Gerente General ejecuta ciertas tareas que le corresponden al Director Técnico, debido a que éste no pone mayor empeño en sus labores, generando tiempo ocioso.
- La Jefa de Planta se encarga de administrar la Planta de Potabilización, tomando decisiones de manera autónoma, es por ello que decidimos separar este departamento para que ya no dependa del Director Técnico, sino reporte el desempeño de sus actividades al Gerente General.
- Todos los trabajadores se sienten parte de la empresa porque prestan sus servicios por varios años.

A partir de ahora, EMAPAS-G EP, dispone de un Manual de Funciones y un Organigrama listos para ser aplicados dentro de la misma, obteniendo varios beneficios, ahorrando tiempo, dinero y otros recursos en la elaboración de esta propuesta.

Al finalizar la tesis, concluimos expresando que nuestra propuesta sirve para que el personal de EMAPAS-G EP tenga claras cuáles son las actividades y responsabilidades específicas que deben desarrollar en cada puesto de trabajo establecido en el organigrama.



### 4.2. RECOMENDACIONES

- Nuestra primera recomendación es que la propuesta se aplique a la empresa, debido a que fue realizada de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- Dar a conocer al personal todas las funciones que debe desarrollar, de acuerdo al cargo que ocupa dentro del organigrama.
- Facilitar de al menos una copia de los manuales a cada área para que sirvan como fuente de consulta y para que el personal se mantenga actualizado a cerca de las funciones que debe desempeñar.
- Que la empresa proporcione capacitación y motivación a todo el personal dependiendo del puesto que ocupe y de las necesidades que se presenten, de este modo podrán contribuir de mejor manera al logro de los objetivos.
- Dentro de la propuesta se recomienda la creación de dos puestos como son los de Asesor Jurídico y Administrador de Recursos Humanos, los mismos que ayudarán a que la empresa trabaje eficientemente.
- Establecer un reglamento que exija a cada trabajador, dependiendo de las actividades que realiza, utilice el equipo de seguridad proporcionado por la empresa para evitar posibles accidentes que afecten su salud y el correcto ejercicio de sus funciones.
- Proporcionar del servicio de Internet en la Planta de Potabilización para el mejor desempeño de las actividades de la Jefa de Planta.
- Realizar un análisis sobre la remuneración que percibe cada trabajador para que éste reciba el sueldo que le corresponde de acuerdo a las competencias de su cargo.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es necesario contar con un establecimiento propio para que los trabajadores tengan suficiente espacio y puedan efectuar apropiadamente sus labores.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

CHIAVENATO, Idalberto, 2001<sup>5</sup>, Administración de Recursos Humanos, edit. Mc

Graw Hill, Bogotá, pag. 292.

CHIAVENATO, Idalberto, 2002, Administración en los nuevos tiempos, edit. Mc  
Graw Hill, Bogotá, pag. 193.

HERNÁNDEZ, Sergio, 2008<sup>2</sup>, Administración: Teoría, procesos, áreas  
funcionales y

estrategias para la competitividad, edit. Mc. Graw Hill, pag. 173.

James A.F. Stoner, R. Eduard Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 2009<sup>6</sup>,  
Administración, edit. Pearson Prentice Hall, pag. 87.

WAYNE Mondy R., 2010<sup>11</sup>, Administración de Recursos Humanos, edit.  
Pearson

Prentice Hall, pag. 92.

Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa: Organización,  
Administración y Gestión, edit. Océano/Centrum, pag. 398.

### Tesis

PINEDA ZHINDÓN, Martha y ROFRIGUEZ MOLINA, Blanca, 2007, “Manual de  
Funciones para la empresa “Pretensa””, Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

### Revista

ANDRADE, Eduardo, “Bienvenidos a Gualaceo”, en: “Guía Turística del  
Cantón”,

Ed. 1, Administración 2005-2009, Gualaceo, pag. 4.

### Documento

CAD´S DONOSO-CRIOLLO, Abril del 2006, “Informe Final: Implementación del  
nuevo modelo de gestión para la administración, operación y  
mantenimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

saneamiento del cantón Gualaceo, provincia del Azuay”,  
Destinatario: EMAPAS-G.

### Internet

[www.inec.gov.ec/cpv/](http://www.inec.gov.ec/cpv/)

<http://www.viajandox.com/azuay/gualaceo-canton.htm>

<https://sites.google.com/site/meciaguasdecastilla/manual-de-funciones>

<http://es.scribd.com/doc/55997646/93/Funciones-de-usuarios-operativos?>

<http://www.emapat.com/pdf/MOF%20EMAPAT%20SRL.pdf>

[http://www.hidroazogues.com/portal/sites/default/files/org%C3%A1nico%20funcional%20hidroazogues%201%20\\_Autoguardado\\_.pdf](http://www.hidroazogues.com/portal/sites/default/files/org%C3%A1nico%20funcional%20hidroazogues%201%20_Autoguardado_.pdf)



ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE EMAPAS-G-EP

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa dentro de la organización?  
.....
2. ¿A qué departamento pertenece?  
.....
3. ¿Dentro de qué rango se encuentra su remuneración percibida?  
\$300-\$600 ..... \$900-\$1200 .....  
\$600-\$900 ..... \$1200-\$1500 .....
4. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?  
Nombre:..... Cargo:.....
5. ¿A quién supervisa usted en sus labores?  
Nombre:..... Cargo:.....
6. ¿Por cuántos años presta sus servicios a EMAPAS-G-EP?  
.....
7. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?  
.....  
.....

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?  
.....
2. ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?.....
3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla usted dentro de la organización?  
.....  
.....  
.....  
.....

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. En su cargo, ¿qué conocimientos debería poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?  
.....
2. En su cargo, ¿qué nivel de estudios se requeriría para poder realizar el trabajo?  
.....



- 3. En su cargo, ¿qué experiencia necesitaría tener para poder desarrollar estas funciones?  
.....
- 4. ¿Ha recibido entrenamiento para el desarrollo sus funciones? ¿Cuáles?  
.....  
.....
- 5. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo? ¿Cuenta con dicho equipo para su puesto?  
.....  
.....

**IV. CLIMA ORGANIZACIONAL**

- 6. ¿Se siente parte de la organización? SI.... NO... ¿Por qué?  
.....
- 7. ¿En qué condiciones y ambiente de trabajo desempeña usted sus funciones?  
.....
- 8. ¿Su desempeño es afectado por otro puesto o área? ¿Por cuál?  
.....
- 9. ¿Las cargas de trabajo son una consecuencia de la mala distribución de funciones?  
.....
- 10. ¿Considera que sería beneficioso contar con un manual de funciones que especifique las funciones que cada miembro debe realizar? ¿Por qué?  
.....  
.....

**NOMBRE:** .....

**EDAD:**

**Elaborado por:** Autoras