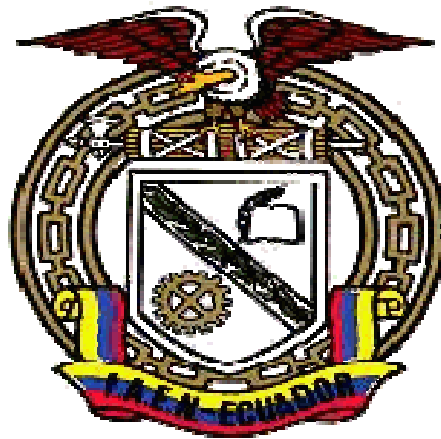


INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL



MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

TEMA:

*PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
LA GESTION ADMINISTRATIVA -
FINANCIERA DEL MUNICIPIO EL
DORADO DE CASCALES*

ALUMNO: ING. VICENTE CRUZ R.

ASESOR: ECON. VICENTE AGUILERA

Quito, 5 de Septiembre del 2005

AGRADECIMIENTO

He encontrado una meta más dentro de la larga carrera de mi vida, que sin lugar a duda ha sido un comienzo para continuar en otras metas y objetivos trazados, esperando que todos los sueños que se tienen se logren, consoliden y se mantengan.

Agradezco la oportunidad que Dios me ha brindado y que me ha servido para esforzarme cada día más, en segundo lugar a mis padres que me han brindado el apoyo incondicional en todos mis logros y desventuras en mi vida, han sabido actuar de la manera en la cual un hijo puede agradecer toda su vida, a la vez aprovecho a decir que todo ese esfuerzo que han hecho, tengo que retribuir de la misma forma.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres que han estado siempre como una familia unida que nunca se perderá. De la misma forma a todas las personas que han estado a mi lado en especial a mis compañeros, los mismos que han llegado a considerarse mis amigos.

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE EL DORADO DE CASCALES**

CONTENIDO

| | | |
|----------|--|----|
| 1. | ANTECEDENTES | 5 |
| 2. | PRESENTACIÓN | 5 |
| 3. | PARTICIPANTES | 6 |
| 4. | OBJETIVO | 6 |
| 5. | METODOLOGÍA | 6 |
| 6. | FASE I: LINEA BASE | 8 |
| 6.1 | INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN | 8 |
| 6.1.1 | ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL MUNICIPIO | 9 |
| 6.1.2 | ASPECTOS FINANCIEROS DE LA ENTIDAD | 18 |
| 6.1.3 | FORTALEZAS INSTITUCIONALES | 26 |
| 6.2 | DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | 27 |
| 6.2.1 | IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS | 27 |
| 6.2.2 | CARACTERÍSTICAS GENERALES | 27 |
| 6.2.3 | MARCO LEGAL VIGENTE | 27 |
| 6.2.4 | ASPECTOS OPERATIVOS DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE | 28 |
| 6.2.4.1 | INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE | 29 |
| 6.2.5 | ASPECTOS OPERATIVOS DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO | 29 |
| 6.2.5.1 | INDICADORES OPERATIVOS DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO . | 30 |
| 6.2.6 | ASPECTOS ORGANIZACIONALES | 30 |
| 6.2.6.1 | ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | 30 |
| 6.2.6.2 | RECURSO HUMANO | 31 |
| 6.2.6.3 | PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO | 32 |
| 6.2.6.4 | ESPACIO FÍSICO Y EQUIPAMIENTO | 33 |
| 6.2.6.5 | INVENTARIOS | 34 |
| 6.2.6.6 | INDICADORES DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL | 35 |
| 6.2.7 | ASPECTOS COMERCIALES | 35 |
| 6.2.7.1 | CATASTRO DE USUARIOS | 35 |
| 6.2.7.2 | PROCESO DE TOMA Y REGISTRO DE LECTURAS | 36 |
| 6.2.7.3 | PROCESO DE EMISIÓN DE CARTAS DE COBRO | 36 |
| 6.2.7.4 | ESTRUCTURA TARIFARIA | 36 |
| 6.2.7.5 | ATENCIÓN AL CLIENTE | 36 |
| 6.2.7.6 | INDICADORES DE EFICIENCIA EN COMERCIALIZACIÓN | 37 |
| 6.2.8 | ASPECTOS FINANCIEROS | 37 |
| 6.2.8.1 | INDICADORES FINANCIEROS | 37 |
| 6.2.9 | DIAGNOSTICO DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS | 39 |
| 6.2.10 | DIAGNOSTICO PRINCIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS – FINANCIEROS | 39 |
| 6.2.10.1 | PROCESO DE ADQUISICIONES | 40 |
| 6.2.10.2 | PROCESO DE CONEXIÓN | 43 |
| 6.2.10.3 | PROCESO DE FACTURACIÓN | 44 |
| 6.2.10.4 | PROCESO DE RECAUDACIÓN | 45 |
| 6.2.10.5 | OTROS PROCESOS VINCULADO AL SISTEMA FINANCIERO | 45 |
| 6.3 | SÍNTESIS DE LAS POTENCIALIDADES, PROBLEMAS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN | 46 |
| 6.3.1 | POTENCIALIDADES | 46 |
| 6.3.2 | MATRIZ BÁSICA DE PROBLEMAS CAUSAS CLAVES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN | 47 |

| | | |
|---------|---|----|
| 6.3.2.1 | ASPECTOS OPERATIVOS (TÉCNICOS) | 47 |
| 6.3.2.2 | ASPECTOS COMERCIALES | 47 |
| 6.3.2.3 | ASPECTOS FINANCIEROS | 48 |
| 6.3.2.4 | ASPECTOS ORGANIZACIONALES | 50 |
| 6.3.2.5 | PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS | 51 |
| 6.3.2.6 | PRESUPUESTO | 52 |
| 6.3.2.7 | ASPECTOS LEGALES | 52 |
| | FASE II: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO | |
| 1. | ESTUDIO DE MERCADO | 54 |
| 2. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA | 56 |
| 3. | ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA | 61 |
| 4. | PROPUESTA DE APERTURA PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS | 65 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 70 |
| | ANEXOS | |
| A1. | MATRICES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS | |
| A2. | COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | |
| A3. | DEPRECIACIONES | |
| | BIBLIOGRAFÍA | |

1. ANTECEDENTES

En los actuales momentos la frontera Norte del Ecuador se encuentra en un proceso de desarrollo, en tal sentido, como una necesidad estratégica de contribuir a la sostenibilidad se apoyará mediante el fortalecimiento de los gobiernos municipales y parroquiales, así como también a mejorar la calidad de vida de los actores locales.

En vista de lo antes mencionado existen muchas organizaciones no gubernamentales interesadas en mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Frontera Norte del Ecuador, considerando importante ejecutar proyectos complementarios a las actividades de infraestructura que ya las encuentran realizando.

USAID, Comunidad Europea, Naciones Unidas, CARE, OIM y muchas ONG's internacionales, así como también UDENOR de Ecuador se encuentran impulsando y financiando proyectos de infraestructura, así como también fortaleciendo la gestión democrática y eficiente de los gobiernos locales, para incrementar sus niveles de credibilidad y confianza de la ciudadanía hacia los mismos, así como también incrementar los niveles de gestión.

En tal situación se ha visto la necesidad de ***incorporar un componente de asistencia técnica*** para mejorar los aspectos administrativos y financieros vinculados a la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado del área urbana de la municipalidad de Cascales, con la finalidad de garantizar la sostenibilidad técnica, ambiental, financiera, económica y organizacional de los servicios.

Este estudio servirá como modelo a implementar en otras municipalidades como: Putumayo, Gonzalo Pizarro, Nuevo Sucumbios, Lago Agrio de la provincia de Sucumbios, mientras que Shushufindi, Joya de los Sachas y Coca, de la Provincia de Orellana así también, San Lorenzo y Limones de la Provincia de Esmeraldas y Tena, Archidona de la Provincia del Napo.

2. PRESENTACION

Este documento recoge los resultados del estudio a la Municipalidad de Cascales para el mejoramiento de los aspectos administrativos y financieros vinculados a la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado.

La estructuración del estudio contempla dos fases de trabajo: La de formulación del diagnóstico y la propuesta de mejoramiento y posible aplicación.

Diagnóstico:

- Información básica de la entidad responsable de la prestación de los servicios. La municipalidad de Cascales.
- Diagnóstico de la situación organizacional y financiera del servicio de Agua Potable y Alcantarillado.
- Diagnóstico de los procesos claves de gestión administrativa y financiera vinculados a la gestión de los servicios de agua y alcantarillado.
- Priorización de los problemas identificados y el planteamiento de alternativas de solución.

Propuesta:

El diseño de la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de los servicios de agua potable y alcantarillado contempla:

- Propuesta de Mejoramiento Organizacional para el servicio de Agua Potable y Alcantarillado.
- Propuesta de Apertura de los programas de Agua Potable y Alcantarillado
- Propuesta de tarifas para el servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

La fase de aplicación comprenderá los siguientes aspectos:

- Ajuste y posterior puesta en marcha de la propuesta organizacional.
- Ajuste y posterior puesta en marcha de la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos – financieros claves de gestión.
- Capacitación a los involucrados claves en la fase de aplicación de las propuestas.
- Acompañamiento a los involucrados claves en la fase de aplicación.
- Conclusiones y recomendaciones resultantes de la asesoría técnica brindada en el desarrollo de la propuesta.

3. PARTICIPANTES

El estudio realizado ha contado con la información en base a entrevistas y reuniones con el Alcalde, miembros del concejo, Director Financiero, Jefe de Agua Potable, Responsable del Recurso Humano, empleados de las Áreas de Agua Potable y Alcantarillado, Contabilidad, Rentas y Tesorería de la Municipalidad, con el fin de obtener toda la información necesaria para la realización del estudio.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular e implementar un Plan de Mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Cascales, que le permita mejorar los niveles de eficiencia operativos, comerciales, financieros y organizacionales para garantizar su sostenibilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una propuesta de apertura de un programa específico de Ingresos y egresos para el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en el presupuesto.
- Realizar una propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizacional para la gestión del servicio de agua potable y alcantarillado.
- Formular una propuesta financiera que permita al servicio de Agua Potable y Alcantarillado contar con tarifas reales que brinden sostenibilidad.

5. METODOLOGIA

El estudio se realizó utilizando información de los procesos administrativos – financieros, control interno y el control de gestión que esta vinculada a la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado.

El estudio contempla dos fases:

- El diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad en lo referente al servicio de Agua Potable y Alcantarillado.
- La propuesta de mejoramiento y posible aplicación.

El proceso de trabajo para la fase de formulación esta encaminado al mejoramiento de los procesos administrativos, financieros relacionados con la gestión de los servicios.

Para ello se realizaron talleres para que el grupo meta adquiera los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el funcionamiento regular y eficiente de esos procesos.

En la fase de aplicación se realizaron acciones de seguimiento como apoyo al equipo responsable de la gestión administrativa – financiera y de control de los servicios para facilitar la adopción de las propuestas de mejoramiento.

6. FASE I: LÍNEA BASE

Esta fase recoge los resultados de la información básica de la municipalidad y el diagnóstico de los aspectos operativos, organizacionales, comerciales, financieros y legales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado que sirven de fundamento para la propuesta de mejoramiento administrativo y financiero.

6.1 INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN

El conocimiento básico del contexto general y político de la entidad permitió identificar el grado de incidencia de los servicios de agua y alcantarillado en la gestión municipal.

a. Ubicación

En el gráfico de a continuación se puede observar su ubicación dentro de la provincia:



| | |
|--------------------|----------------------|
| Municipio: | Cascales |
| Superficie: | 1242 km ² |
| Altitud: | 2100 msnm |

b. Población del Cantón al 2004

| | | |
|------------------------------|---------------|--------|
| Población total: | 8.214 hab. | |
| Población urbana: | 1.455 hab. | 17.71% |
| Población rural: | 6.760 hab. | 82.29% |
| Composición Familiar: | 3 hab/familia | |

Fuente: INEC censo 2001

En base a las proyecciones de crecimiento de la población que mantiene el último censo del INEC, podemos citar que la población urbana al 2004 representa el 17,71% únicamente, y el 82,29% corresponde a la población rural en el cantón Cascales.

c. Aspectos Políticos

El Consejo Municipal está integrado por ciudadanos de diferentes tendencias, que tiene como objetivos primordiales, legislar en beneficio del pueblo, transparentar la administración municipal y coadyuvar al desarrollo del cantón.

El Alcalde del Cantón Cascales es el Licenciado Edmundo Vargas quien fue reelegido por la ciudadanía para el período 2005-2008.

Existen cinco concejales; Alexandra Robles de Pachacutik y Gerardo Lozada del PSC continúan hasta el 2007, mientras que; Pilar Rubio de Pachacutik, Mesías Camacho de Pachacutik y Cesar Basurto del PRIAN, se incorporaron en enero del 2005..

Un aspecto a considerar en la aplicación posterior de la propuesta es la posición del nuevo concejo, por lo que será importante que a nivel político se tomen las decisiones claves para la negociación de la propuesta de fortalecimiento institucional, a través de la implantación de un plan de mejoramiento de la gestión financiera. Cabe resaltar que el estudio está contemplado únicamente hasta la propuesta, dejando para una fase posterior el cabildeo y la implementación.

Sin embargo existe un soporte político actualmente por lo cual, hace prever una decisión positiva respecto de la propuesta para mejorar la gestión financiera, toda vez que el interés manifestado en el proceso de desarrollo ha sido ratificado por las autoridades.

d. Relación con la Comunidad

Cascales es un cantón que cree con firmeza la participación activa de la ciudadanía, en tal sentido se ha emprendido un proceso sistemático de diálogos, asambleas, consultas, para ir tomando decisiones desde la aspiración de los pueblos.

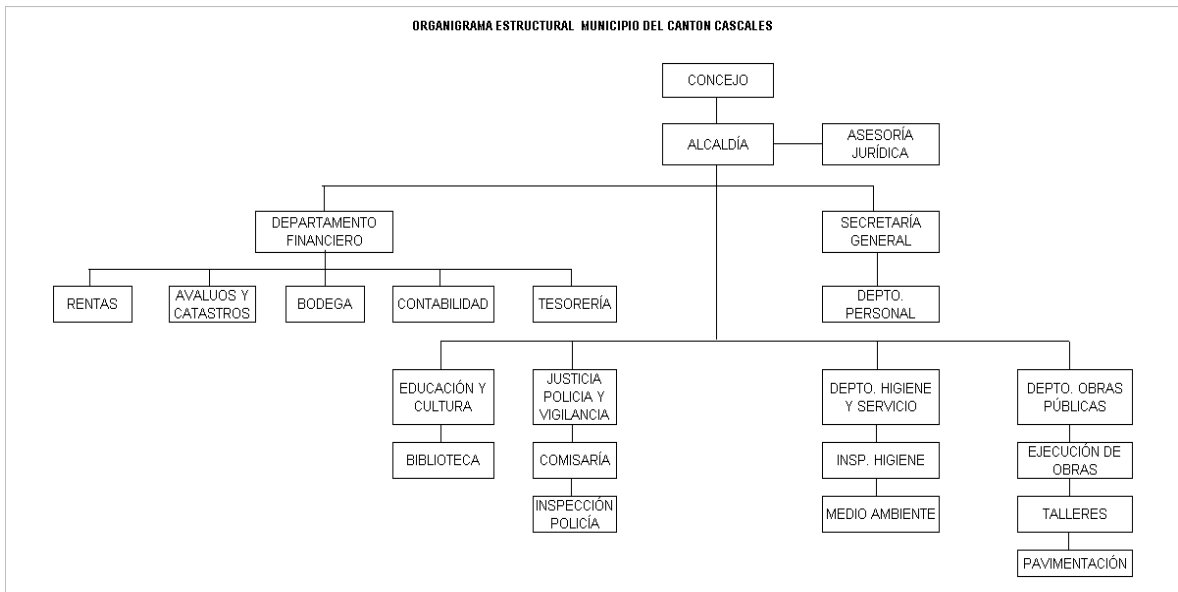
6.1.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL MUNICIPIO:

a. Estructura administrativa

La municipalidad de Cascales cuenta con una Estructura Organizacional que no concuerda con la organización y áreas de gestión que actualmente esta operando en la entidad.

A continuación se puede apreciar la Estructura Organizacional que cuenta el Departamento de Personal:

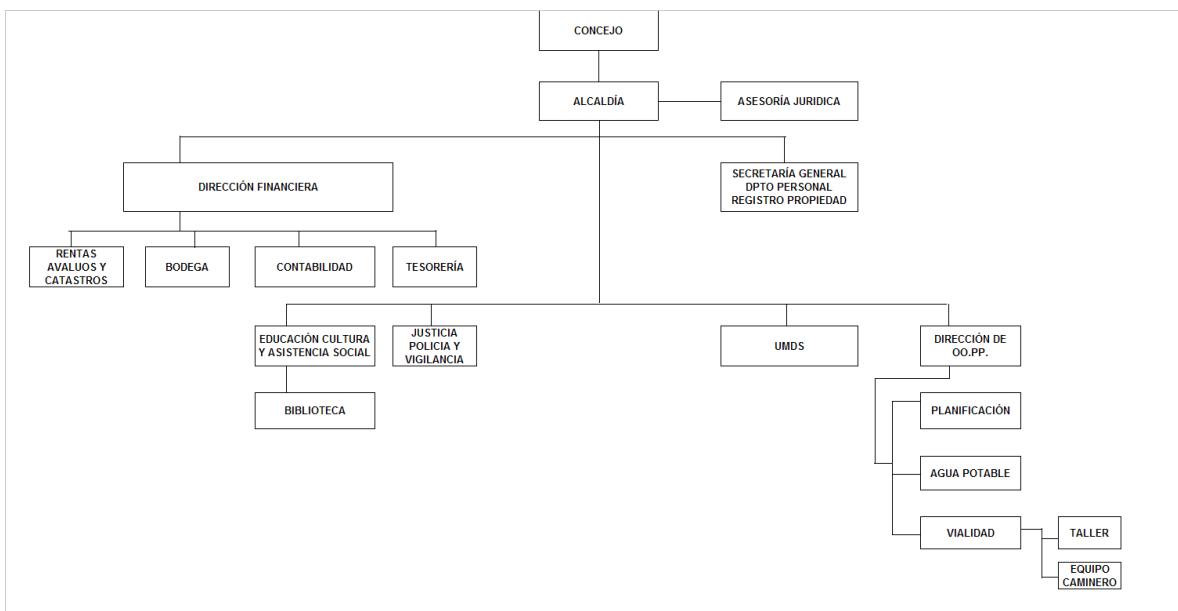
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD DE CASCALES



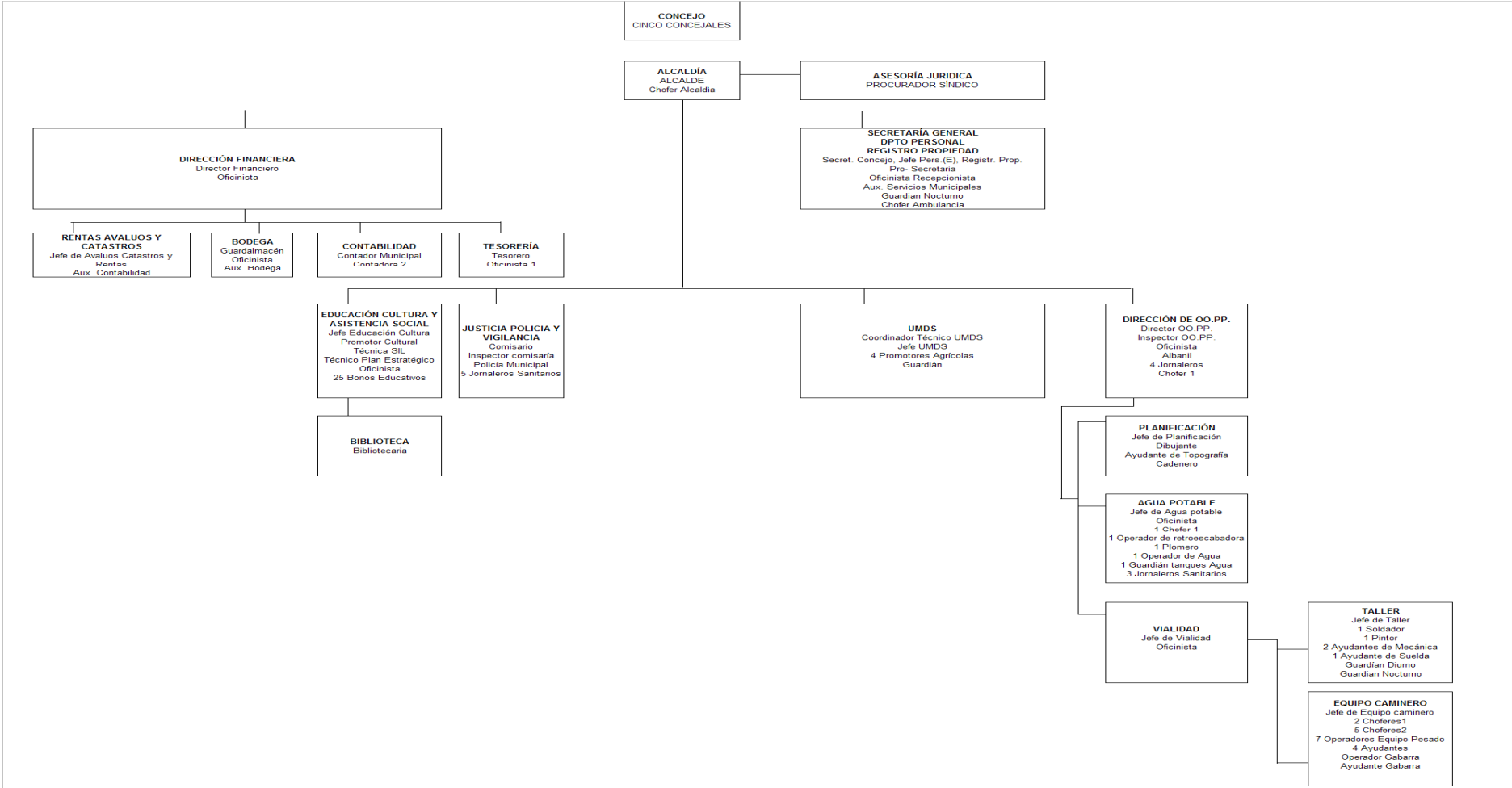
A partir de ésta Estructura Organizacional se determinó quienes son los responsables de cada área, encontrando que el personal de Agua Potable, la Unidad Municipal de Desarrollo Sustentable, el Proyecto de Desarrollo Infantil Nuestros Niños, no constan en ésta Estructura. Sin embargo aparecen algunas áreas que no cuentan con personal ni responsables como por ejemplo el Departamento de Higiene y Servicio, el área de Inspección de Higiene, Medio Ambiente, y Pavimentación.

Para apreciar las áreas de Gestión y el personal que cuenta la Municipalidad de Cáscales, se elaboró una Estructura Organizacional que se ajusta a la realidad de la Municipalidad, la misma que podemos observar a continuación:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD CASCALES



ORGANIGRAMA POSICIONAL¹



¹ Para la elaboración de este gráfico se contó con la participación de la responsable del Área de Personal de la Municipalidad

b. Gestión del recurso humano.

Existe una persona responsable de la gestión, la misma que cuenta con información actualizada de los funcionarios, empleados, trabajadores y personal a contrato vinculada a la gestión municipal. A continuación podemos observar un cuadro del personal por Area de gestión:

**CUADRO N°1
PERSONAL POR AREAS DE GESTION**

| AREA DE GESTION | TRABAJADORES | EMPLEADOS | TOTAL | PESO PORCENTUAL |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------------|
| Alcaldía | 1 | 1 | 2 | 2% |
| Asesoría Jurídica | 0 | 1 | 1 | 1% |
| Secretaría General Dpto Personal Registro Propiedad | 1 | 5 | 6 | 6% |
| Departamento Financiero | 0 | 2 | 2 | 2% |
| Rentas Avalúos y Catastros | 0 | 2 | 2 | 2% |
| Contabilidad | | 2 | 2 | 2% |
| Tesorería | | 2 | 2 | 2% |
| Bodega | 1 | 2 | 3 | 3% |
| Educación y Cultura y Asistencia Social | | 5 | 5 | 5% |
| Biblioteca | | 1 | 1 | 1% |
| Justicia Policía y Vigilancia | 5 | 3 | 8 | 8% |
| Dpto. de Obras Públicas | 6 | 3 | 9 | 9% |
| U.M.D.S. | 5 | 2 | 7 | 7% |
| Planificación | 3 | 2 | 5 | 5% |
| Vialidad (Taller y Equipo Caminero) | 29 | 2 | 31 | 32% |
| Agua Potable | 8 | 2 | 10 | 10% |
| Total | 59 | 37 | 96 | 100% |

Fuente: Área de Personal
Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

A parte del personal antes mencionado la Municipalidad presta ayuda mediante la asignación de 25 bonos educativos los cuales son de 150 USD a 23 profesores y 75 USD a 2 Profesores.

Se evidencia exceso de personal en algunas áreas de gestión que inciden en los costos organizacionales y en la productividad del recurso humano como en el caso de Vialidad, Agua Potable, Obras Públicas, Justicia Policía y Vigilancia, UMDS, Secretaría y Educación y Cultura.

**CUADRO N° 2
PERSONAL DE ACUERDO A LA SITUACIÓN LABORAL**

| TIPO DE SITUACIÓN LABORAL | No. | % |
|---------------------------------------|------------|-------------|
| Nombramientos | 27 | 28% |
| Contratos Indefinidos | 7 | 7% |
| Contratos Plazo Fijo de un año | 18 | 19% |
| Contratos Temporales menores a un año | 44 | 46% |
| Total | 96 | 100% |

Fuente: Área de Personal
Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

Del cuadro N° 2 presentado podemos decir que el 28% del personal se encuentra a nombramiento, el 7% mantiene contrato indefinido con la municipalidad, el 19% se encuentra con un contrato a plazo fijo de un año, y 46% restante del personal se encuentra a contrato temporal de 3 a 6 meses.

**CUADRO N° 3
PERSONAL DE ACUERDO A SU NIVEL ACADÉMICO**

| NIVEL ACADÉMICO | N° | % |
|---|-----------|-------------|
| Superior (Título Universitario) | 7 | 7% |
| Superior (Tecnólogos, Universidad Incompleta) | 10 | 10% |
| Secundaria | 38 | 40% |
| Primaria | 41 | 43% |
| Total | 96 | 100% |

Fuente: Área de Personal
Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

Del cuadro N° 3 se puede mencionar que el 7% del personal cuenta con títulos académicos a nivel de universidad, de los cuales son; 1 Doctor en Leyes que es Procurador Síndico, 3 Ing. Civil de Dir. OO.PP, Jefe de Vialidad y Jefe de Agua Potable, 1 Arquitecto de Planificación, 1 Ing. Forestal Coordinador UMDS, 1 Dra. Recursos Humanos, 4 Licenciados, el Sr. Alcalde, Educación y Cultura y Técnico en el Plan Desarrollo Cantonal, , el 10% del personal cuenta con títulos de tecnólogos o se encuentran en universidades como; 1 Tecnólogo en Agroempresa Jefe de UMDS. Una persona en 2 año de Ing. Civil que es el dibujante. El restante del personal son bachilleres o acabaron primaria.

El área financiera requiere ser fortalecida en su capacidad técnica mediante la vinculación de un profesional a nivel superior con conocimientos de finanzas públicas y la capacitación al personal de apoyo.

c. Aspectos logísticos

Para acceder al Cantón Cáscales se cuenta con todo tipo de transporte terrestre, debido a que las vías desde la capital del Ecuador hacia la ciudad de Cáscales se encuentran en excelentes condiciones. Cabe resaltar que es una carretera completamente asfaltada, en la que únicamente un tramo de 2 kilómetros aproximadamente pasando el reventador se encuentra lastrado.

Se encuentra a 230 Km. de Quito y a 35 Km. de Lago Agrio vía terrestre, sin embargo, para acceder más rápidamente existe la posibilidad de viajar vía aérea, ya que se cuenta con dos vuelos diarios desde Quito hacia Lago Agrio en horarios de 10H30 en la mañana y de 5h30 en la tarde por parte de la Compañía Aérea TAME de Ecuador.

El Municipio de Cascales se encuentra ubicado a la entrada de su cabecera cantonal, frente a la carretera que lleva a la ciudad de Quito, cuenta con un edificio de dos plantas funcional el mismo que es propio, a continuación podemos observar el edificio de la municipalidad;

GRAFICO N°1 EDIFICIO DE LA MUNICIPALIDAD



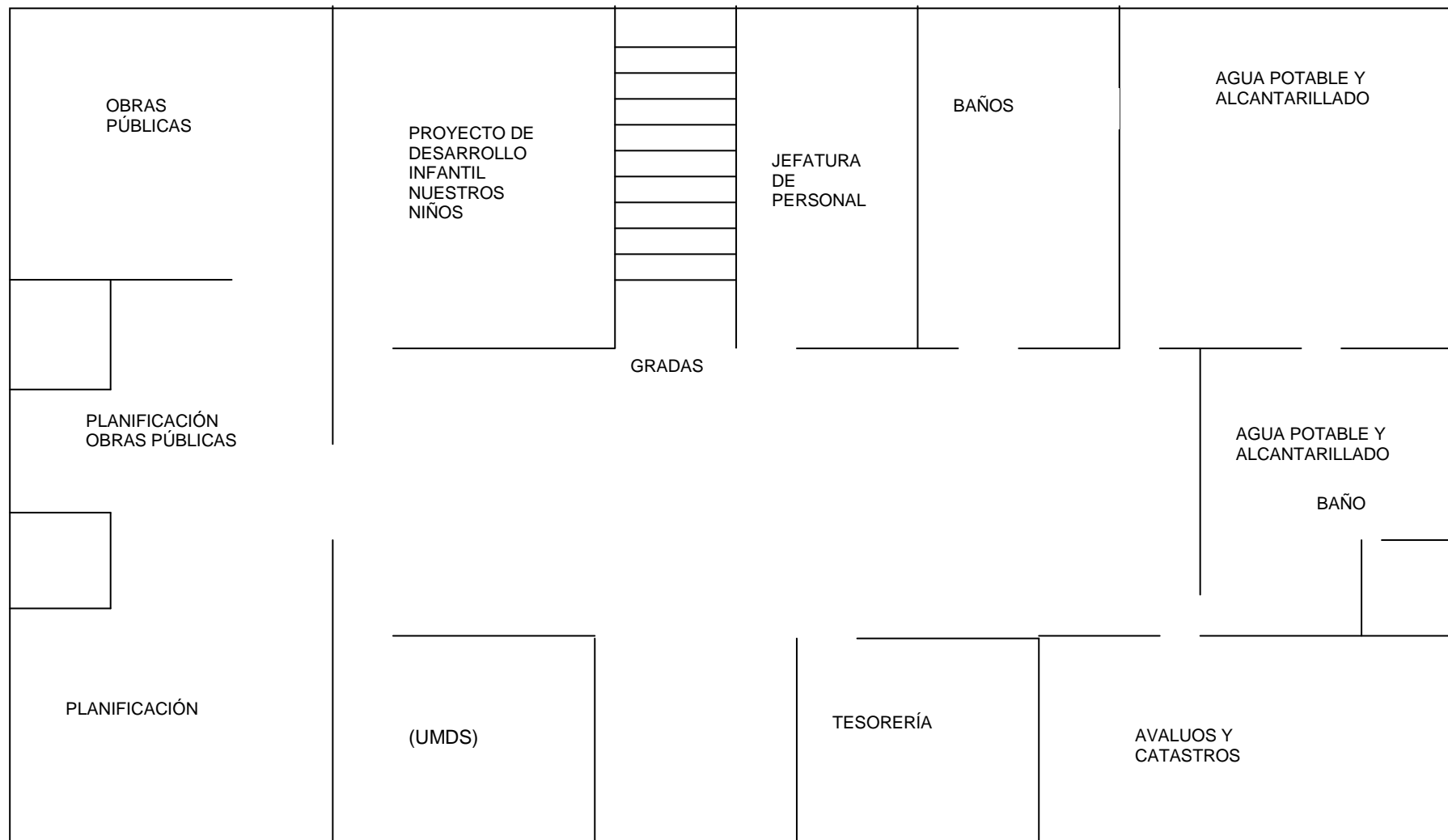
Foto: Ing. Vicente Cruz R.

La ubicación física de las diferentes dependencias es adecuada y facilita razonablemente el flujo de los procesos al interior de la entidad y la atención a los usuarios.

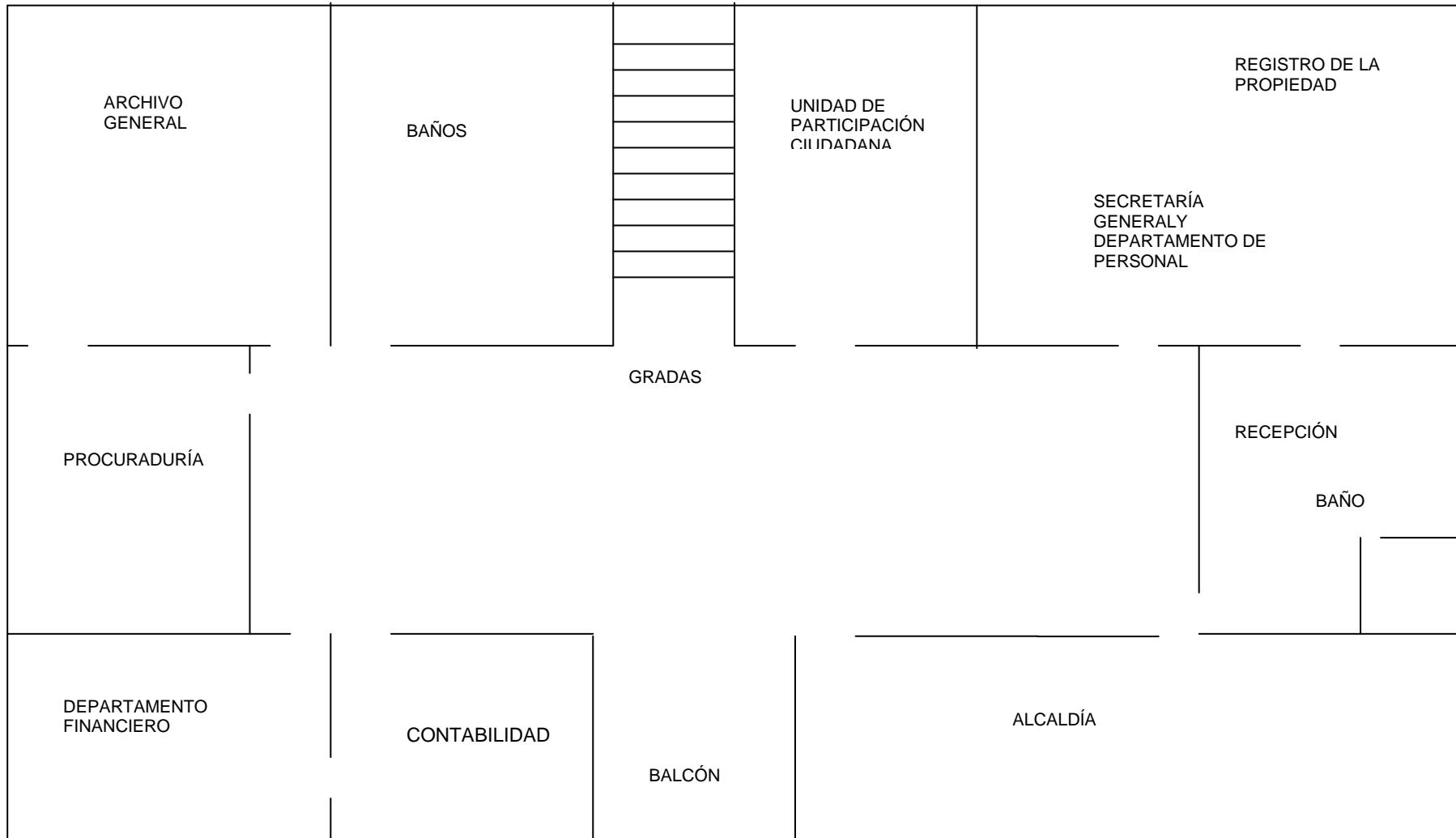
Para facilitar el flujo del proceso de emisión y facturación y recaudación se requiere realizar algunas adecuaciones físicas y de manejo de los sistemas computacionales.

d. Distribución del Espacio Físico

PLANTA BAJA



PLANTA ALTA



6.1.2 Aspectos Financieros de la entidad

Los aspectos financieros de la entidad se analizaron con base en las liquidaciones presupuestarias ejecutadas hasta 31 de Diciembre del 2004.

En el cuadro N° 4 se presenta los ingresos y gastos del municipio durante este período con el fin de evidenciar cuáles han sido los ingresos y los gastos más importantes de la entidad y la representación e incidencia de los servicios en su estructura financiera.

**CUADRO N° 4
SITUACIÓN FINANCIERA 2004**

| ANÁLISIS FINANCIERO DE LA MUNICIPALIDAD DE CASCALES | | |
|--|---------------------|---------------|
| Descripción | Dic-04 | % |
| INGRESOS | 1,996,208.44 | 100% |
| INGRESOS PROPIOS | 169,865.63 | 8.51% |
| INGRESOS TRIBUTARIOS | 139,945.85 | 82.39% |
| IMP.UTILIDAD VENTA INMB. URBANOS | 3,043.59 | 1.79% |
| A LOS PREDIOS URBANOS | 3,199.95 | 1.88% |
| IMPUESTO A PREDIOS RURALES | 1,865.02 | 1.10% |
| A LOS ACTIVOS TOTALES | 125,880.55 | 74.11% |
| ALCABALAS | 690.32 | 0.41% |
| REGISTRO | - | 0.00% |
| RODAJE (Motorizados) | 25.50 | 0.02% |
| ESPECTACULOS PUBLICOS | - | 0.00% |
| PATENTES (MENSUAL Y ANUAL) | 1,905.81 | 1.12% |
| SOBRE CONTR DE CONSTRUCC ESTUDIOS SECT PUB | 2,103.41 | 1.24% |
| A LA INSCRIPCIÓN ENE LE REG. DE LA PROP. O EN EL | 1,231.70 | 0.73% |
| INGRESOS NO TRIBUTARIOS | 29,919.78 | 17.61% |
| ARRENDAMIENTOS | 86.50 | 0.05% |
| ARREND. EDIFICIOS Y LOCALES | 86.50 | 0.05% |
| TASAS | 27,343.37 | 16.10% |
| OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS | 96.15 | 0.06% |
| ESPECIES FISCALES | 610.46 | 0.36% |
| CONTROL Y VIGILANCIA MUNICIPAL | 322.00 | 0.19% |
| SERVICIOS DE CAMALES | 642.70 | 0.38% |
| TASAS DIVERSAS | 19,009.21 | 11.19% |
| MATANZA, FAENAMIENTO, ETC. | 9.00 | 0.01% |
| ASEO PUBLICO Y RECOLECCION BASUR | 991.33 | 0.58% |
| AGUA POTABLE | 5,617.52 | 3.31% |
| VENTA DE MATERIALES DE AGUA POTABLE | 45.00 | 0.16% |
| RENTAS DE INVERSIONES FINANCIERA | 346.56 | 0.20% |
| INTERESES, UTILIDADES Y DIV. | 346.56 | 0.20% |
| MULTAS, INTERESES POR MORA Y VARIOS | 2,143.35 | 1.26% |
| MULTAS E INTERESES VARIOS | 275.32 | 0.16% |
| INFRACCIÓN ORDENANZAS MUNICIPALES | 214.39 | 0.13% |
| INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS | 1,653.64 | 0.97% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 250,138.65 | 12.53% |
| GOBIERNO CENTRAL | 250,097.32 | 12.53% |
| OTRAS (FONDOS AJENOS) | 41.33 | 0.02% |
| INGRESOS DE CAPITAL | 1,576,204.16 | 78.96% |
| TRANSFERENCIAS DE CAPITAL | 1,576,204.16 | 78.96% |
| GOBIERNO CENTRAL | 1,487,919.17 | 74.54% |
| ENTIDADES DESCENTRA. Y AUTÓNOMAS (ECORAE) | 88,284.99 | 4.42% |

| | | |
|--|---------------------|---------------|
| GASTOS | 1,856,468.70 | 100% |
| GASTOS CORRIENTES | 348,610.12 | 18.78% |
| REMUNERACIONES | 269174.89 | 77.21% |
| SERVICIOS | 75410.79 | 21.63% |
| GASTOS FINANCIEROS | 215.16 | 0.06% |
| OTROS GASTOS | 3809.28 | 1.09% |
| GASTOS DE CAPITAL | 1,507,858.58 | 81.22% |
| ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN | 28,337.90 | 1.53% |
| INVERSIONES | 1,479,520.68 | 79.70% |
| GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN | 85,247.97 | 5.76% |
| BIENES Y SERVICIOS | 31,945.69 | 2.16% |
| BIENES Y SEVICIOS DE CONSUMO | 31,945.69 | 100.00% |
| OBRAS PUBLICAS | 1,362,327.02 | 92.08% |
| OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | 990,915.51 | 72.74% |
| OBRAS EN LÍNEAS DE REDES E INSTALACIONES | 64,134.98 | 4.71% |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 307,276.53 | 22.56% |

Fuente: FINANCIERO

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

a. Análisis de los ingresos

El ingreso más significativo en este período lo representa el impuesto a los Activos Totales que representa el 74,11% del total de ingresos propios, seguido del ingreso de tasas diversas que representan el 11.19% y el impuesto predial urbano que alcanza el 1.88% de los Ingresos propios.

En cuanto a los servicios, el Ingreso por Agua Potable representa el 3,31% de los ingresos propios, mientras que el 0.58% representa al servicio de Residuos Sólidos, así también el rubro de camales representa el 0.38% de los ingresos propios.

b. Análisis de los gastos

Los gastos corrientes representan el 18,78% del total de egresos. La Municipalidad destina el 81,22% a los gastos de capital que constituyen la adquisición de bienes y la ejecución de obras.

Los gastos en remuneraciones pueden ser ajustados a niveles de eficiencia para disminuir el gasto corriente.

La inversión en obras está dirigida en mayor porcentaje al rubro de mantenimiento y reparaciones, urbanización, embellecimiento y construcciones y edificaciones.

No se presenta una contabilización individual por servicio que presta la municipalidad, dificultando transparencia en el gasto en cada uno de los servicios.

Es necesario que se realice una apertura en los programas que cuenta la municipalidad en cuanto a ingresos y gastos de tal forma que cada uno de los servicios se contabilicen independientemente.

c. Indicadores financieros

**CUADRO N°5
INDICADORES FINANCIEROS**

| INDICADORES | Dic-04 |
|--|----------|
| AUTONOMIA IP/IT | 8.51% |
| AUTONOMIA FINANCIERA $IP/(IP+TC)$ | 40.44% |
| DEPENDENCIA FINANCIERA $(TC+TK)/IT$ | 91.49% |
| AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA IP/GC | 48.73% |
| AUTOSUFICIENCIA MINIMA IP/GR | 63.11% |
| ELEGIBILIDAD - SOLVENCIA $(IP+TC)/GC$ | 120.48% |
| DEFICIT SUPERAVIT IT/GT | 107.53% |
| PESO REMUNERACIONES EN GASTO CTE. GR/GC | 77.21% |
| PESO GASTO CORRIENTE GC/GT | 18.78% |
| PESO DE LA INVERSION GK/GT | 81.22% |
| INGRESO PERCAPITA $IP/\#hab$ | \$22.93 |
| GASTO PERCAPITA $GT/\#hab$ | \$250.57 |

Fuente: Cédulas presupuestarias 31-12-2004. Dpto. Contabilidad

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

Los ingresos propios representan el 8,51% del Ingreso Total, la entidad depende de las transferencias del Gobierno Central en el 91,49%.

La entidad con sus ingresos propios puede pagar el 48,73% del gasto corriente.

Los ingresos propios le permiten pagar el gasto en remuneraciones solamente.

La municipalidad de acuerdo con su situación financiera se presenta como una entidad elegible en el año 2004, generó un ahorro corriente del 20,48% sobre su gasto, lo que se puede destinar a nuevas inversiones.

Hasta el 31 de Diciembre del 2004 presenta un superávit financiero del 7,53%.

El gasto en inversión alcanza el 81,22%, destinando un 18,78% al gasto corriente. Esta situación se presenta razonable, pero es resultado de un ajuste en sus cuentas contables.

La población contribuye con US\$ 22,93 por habitante mediante el pago de impuestos y tasas por los servicios que brinda. La municipalidad invierte en obras y gestión US\$ 250,57 por habitante.

ANÁLISIS HISTÓRICO DEL PRESUPUESTO EJECUTADO POR AÑO

| ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD DE CASCALES | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Descripción | Dic-02 | Dic-03 | Dic-04 | % Crecimiento 2002/2003 | % Crecimiento 2002/2004 | % Crecimiento 2003/2004 |
| INGRESOS | 1,537,520.92 | 1,777,406.21 | 1,996,208.44 | 0.16 | 0.30 | 0.12 |
| INGRESOS PROPIOS | 103,392.87 | 280,130.43 | 169,865.63 | 1.71 | 0.64 | -0.39 |
| INGRESOS TRIBUTARIOS | 84,821.77 | 249,749.38 | 139,945.85 | 1.94 | 0.65 | -0.44 |
| IMP.UTILIDAD VENTA INMB. URBANOS | 11.00 | 18.28 | 3,043.59 | 0.66 | 275.69 | 165.50 |
| A LOS PREDIOS URBANOS | 462.78 | 3,652.66 | 3,199.95 | 6.89 | 5.91 | -0.12 |
| IMPUESTO A PREDIOS RURALES | 223.60 | 4,085.03 | 1,865.02 | 17.27 | 7.34 | -0.54 |
| A LOS ACTIVOS TOTALES | 46,176.84 | 219,887.22 | 125,880.55 | 3.76 | 1.73 | -0.43 |
| ALCABALAS | | | 690.32 | | | |
| RODAJE (Motorizados) | | 43.00 | 25.50 | | | -0.41 |
| PATENTES (MENSUAL Y ANUAL) | 1,555.66 | 11,465.81 | 1,905.81 | 6.37 | 0.23 | -0.83 |
| SOBRE CONTR DE CONSTRUCC ESTUDIOS SECT PUBLICO | | | 2,103.41 | | | |
| FISCALIZACIÓN CONTRATISTAS | 9,308.83 | 8,624.25 | | -0.07 | | |
| DESPOSTE DE GANADO | | 5.00 | | | | |
| A LA INSCRIPCIÓN ENE LE REG. DE LA PROP. O EN EL REG | 27,083.06 | 1,968.13 | 1,231.70 | -0.93 | -0.95 | -0.37 |
| INGRESOS NO TRIBUTARIOS | 18,571.10 | 30,381.05 | 29,919.78 | 0.64 | 0.61 | -0.02 |
| ARRENDAMIENTOS | - | - | 86.50 | | | |
| ARREND. EDIFICIOS Y LOCALES | | | 86.50 | | | |
| TASAS | 16,419.80 | 26,048.73 | 27,343.37 | 0.59 | 0.67 | 0.05 |
| OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS | 145.00 | 163.50 | 96.15 | 0.13 | -0.34 | -0.41 |
| ESPECIES FISCALES | 444.33 | 460.20 | 610.46 | 0.04 | 0.37 | 0.33 |
| PRETACIÓN DE SERVICIOS | 1,163.06 | 3,647.63 | | 2.14 | | |
| VENTA DE BASES | | 900.00 | | | | |
| CONTROL Y VIGILANCIA MUNICIPAL | 125.30 | 271.00 | 322.00 | 1.16 | 1.57 | 0.19 |
| SERVICIOS DE CAMALES | 192.50 | 367.50 | 642.70 | 0.91 | 2.34 | 0.75 |
| TASAS DIVERSAS | 14,326.57 | 20,238.90 | 19,009.21 | 0.41 | 0.33 | -0.06 |
| MATANZA, FAENAMIENTO, ETC. | | | 9.00 | | | |
| ASEO PUBLICO Y RECOLECCION BASUR | | | 991.33 | | | |
| AGUA POTABLE | 23.04 | | 5,617.52 | | 242.82 | |
| VENTA DE MATERIALES DE AGUA POTABLE | | | 45.00 | | | |
| RENTAS DE INVERSIONES FINANCIERA | 551.84 | 460.16 | 346.56 | -0.17 | -0.37 | -0.25 |
| INTERESES, UTILIDADES Y DIV. | 434.89 | 378.16 | 346.56 | -0.13 | -0.20 | -0.08 |
| EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIALES | 116.95 | 82.00 | | -0.30 | | |
| MULTAS, INTERESES POR MORA Y VARIOS | 1,599.46 | 3,872.16 | 2,143.35 | 1.42 | 0.34 | -0.45 |
| MULTAS E INTERESES VARIOS | 432.60 | 488.92 | 275.32 | 0.13 | -0.36 | -0.44 |
| TRIBUTARIAS | 10.00 | 0.67 | | -0.93 | | |
| INFRACCIÓN ORDENANZAS MUNICIPALES | | 351.77 | 214.39 | | | -0.39 |
| INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS | 1,156.86 | 3,030.80 | 1,653.64 | 1.62 | 0.43 | -0.45 |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 160,173.41 | 152,678.66 | 250,138.65 | -0.05 | 0.56 | 0.64 |
| GOBIERNO CENTRAL | 160,152.97 | 152,656.52 | 250,097.32 | -0.05 | 0.56 | 0.64 |
| OTRAS (FONDOS AJENOS) | 20.44 | 22.14 | 41.33 | 0.08 | 1.02 | 0.87 |
| INGRESOS DE CAPITAL | 1,273,954.64 | 1,344,597.12 | 1,576,204.16 | 0.06 | 0.24 | 0.17 |
| TRANSFERENCIAS DE CAPITAL | 1,273,954.64 | 1,344,597.12 | 1,576,204.16 | 0.06 | 0.24 | 0.17 |
| GOBIERNO CENTRAL | 1,233,819.93 | 1,312,995.98 | 1,487,919.17 | 0.06 | 0.21 | 0.13 |
| ENTIDADES DESCENTRA. Y AUTÓNOMAS (ECORAE) | 40,134.71 | 31,601.14 | 88,284.99 | -0.21 | 1.20 | 1.79 |

| Descripción | Dic-02 | Dic-03 | Dic-04 | % Crecimiento 2002/2003 | % Crecimiento 2002/2004 | % Crecimiento 2003/2004 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| GASTOS | 1,415,470.91 | 1,614,477.54 | 1,856,468.70 | 0.14 | 0.31 | 0.15 |
| GASTOS CORRIENTES | 263,663.24 | 340,911.48 | 348,610.12 | 0.29 | 0.32 | 0.02 |
| REMUNERACIONES | 198,233.02 | 272,260.15 | 269,174.89 | 0.37 | 0.36 | -0.01 |
| SERVICIOS | 63,080.48 | 58,616.54 | 75,410.79 | -0.07 | 0.20 | 0.29 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 388.05 | 215.16 | | | -0.45 |
| OTROS GASTOS | 2,092.46 | 2,646.74 | 3,809.28 | 0.26 | 0.82 | 0.44 |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 257.28 | 7,000.00 | | 26.21 | | |
| GASTOS DE CAPITAL | 1,151,807.67 | 1,273,566.06 | 1,507,858.58 | 0.11 | 0.31 | 0.18 |
| ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN | 14,313.70 | 50,364.19 | 28,337.90 | 2.52 | 0.98 | -0.44 |
| INVERSIONES | 1,137,493.97 | 1,223,201.87 | 1,479,520.68 | 0.08 | 0.30 | 0.21 |
| GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN | 67,637.45 | 92,858.72 | 85,247.97 | 0.37 | 0.26 | -0.08 |
| BIENES Y SERVICIOS | 25,253.28 | 17,748.08 | 31,945.69 | -0.30 | 0.27 | 0.80 |
| BIENES Y SEVICIOS DE CONSUMO | 25,253.28 | 17,748.08 | 31,945.69 | -0.30 | 0.27 | 0.80 |
| OBRAS PUBLICAS | 1,044,603.24 | 1,112,595.07 | 1,362,327.02 | 0.07 | 0.30 | 0.22 |
| OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | 945,894.85 | 1,112,595.07 | 990,915.51 | 0.18 | 0.05 | -0.11 |
| OBRAS EN LÍNEAS DE REDES E INSTALACIONES | 27,000.14 | | 64,134.98 | | 1.38 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 71,708.25 | | 307,276.53 | | 3.29 | |

ANÁLISIS HISTÓRICO DE INGRESOS Y GASTOS

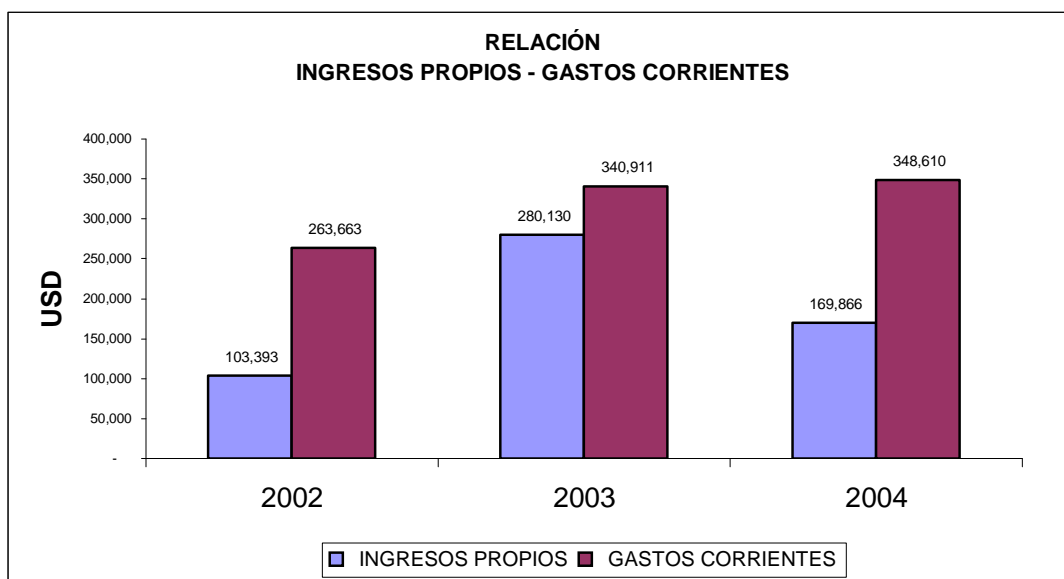
Como se puede apreciar, los ingresos en términos generales han logrado un crecimiento del 30% en el año 2004 respecto al 2002 .

En cuanto a los gastos se puede observar que ha existido un incremento del 14% en el año 2002 respecto al 2003, mientras que para el 2004 se incremento en un 31% respecto al año 2002 que lo hemos tomado como base. Sin embargo a existido un crecimiento en rangos del 14 y 15% por cada año respecto a los Ingresos Totales que cuenta la municipalidad.

De lo que se refiere en cuanto a las remuneraciones se puede observar que en el año 2003 se incrementó en un 37% respecto al 2002, mientras que para el 2004 disminuyó en 1% los gastos en remuneraciones con respecto al 2003.

En el gráfico que a continuación se presenta, analizamos los Ingresos Propios que cuenta la Municipalidad en los tres últimos años, en relación con los gastos corrientes.

GRAFICO N°2

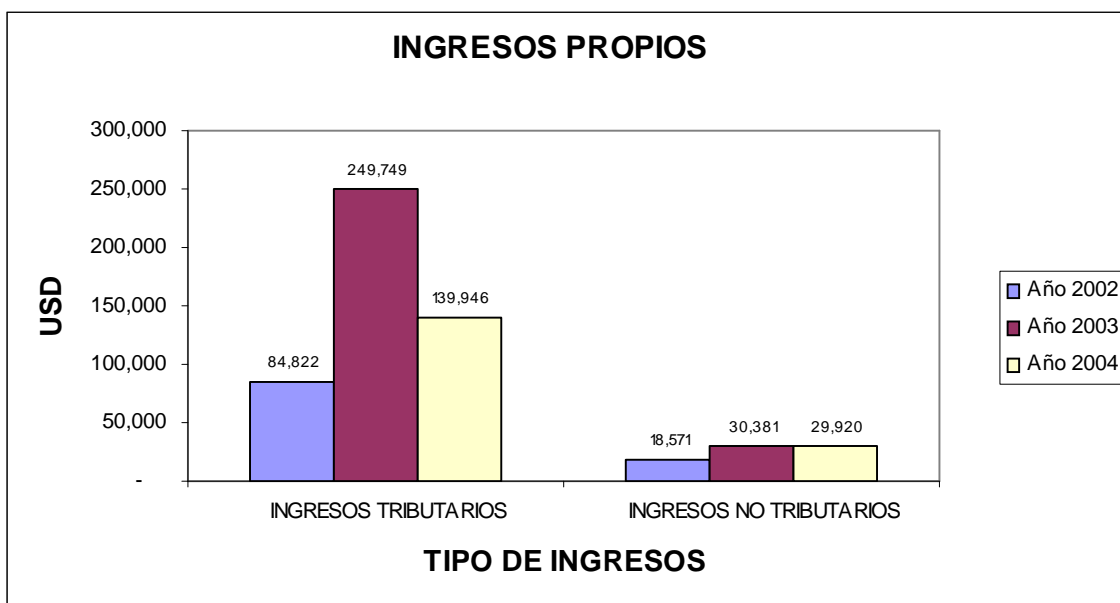


Elaboración: Ing. Vicente Cruz
Fuente: Dpto. Financiero

De lo que podemos observar en el gráfico presentado anteriormente, los Ingresos Propios no alcanzan para cubrir los Gastos Corrientes que cuenta la Municipalidad para los tres años. Sin embargo, en el 2003 se cuenta con un incremento en los ingresos propios del 171% respecto al 2002, mientras en el 2004 disminuye en un 39% respecto al 2003.

En el gráfico de a continuación podemos observar los tipos de ingreso que cuenta la municipalidad.

GRAFICO N°3



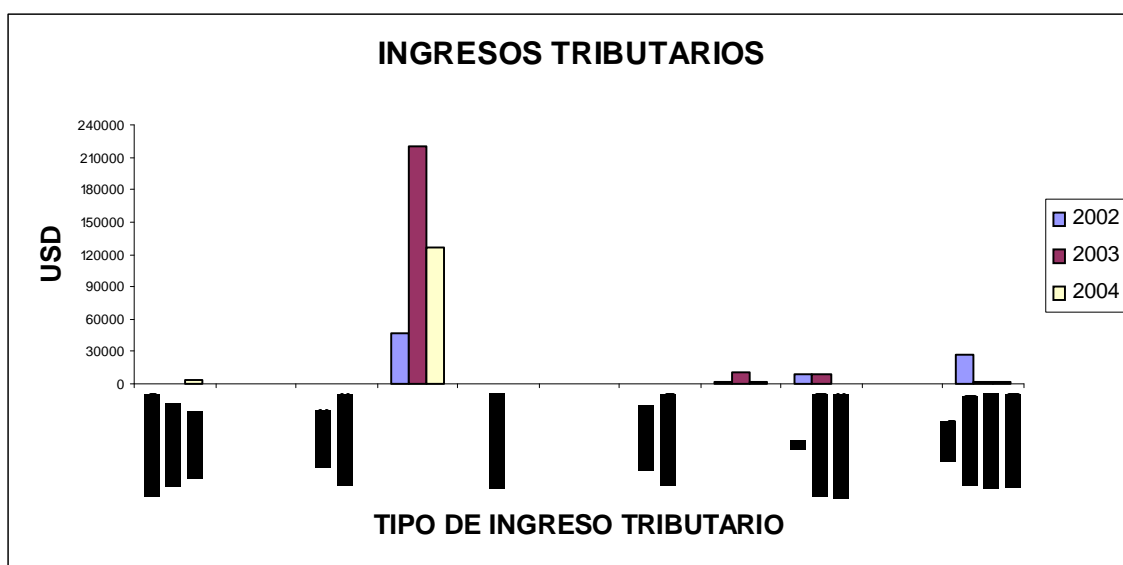
Elaboración: Ing. Vicente Cruz
Fuente: Dpto. Financiero

Se puede observar que los ingresos tributarios son más significativos que los no tributarios, eso quiere decir que, en lo que respecta a las tasas para el cobro de los servicios que brinda la municipalidad son subsidiadas y no cuentan con criterios de sostenibilidad.

Adentrándonos al Servicio que estamos analizando que es el de Agua Potable y Alcantarillado se puede apreciar que en el 2003 no se cobraba por este servicio, mientras que en el 2004 este rubro aparece significativamente en un valor de 5617,52 USD, sin embargo no representa al total de dinero que la municipalidad debe recaudar en el 2004, ya que existe cartera vencida.

El gráfico de a continuación muestra los principales rubros que la población tributa.

Gráfico N° 4



Elaboración: Ing. Vicente Cruz
Fuente: Dpto. Financiero

d. Sistemas Financieros:

Presupuesto:

La estructura presupuestaria de los ingresos no facilita la identificación de los diferentes conceptos de manera individualizada, como el caso de los ingresos por el servicio de agua, alcantarillado, aseo público.

Los valores presupuestados de ingresos no responden a los valores emitidos y por cobrar del año como prevé la norma, sino son estimaciones generales.

No se presupuesta los valores a cobrar de la cartera vencida de los años anteriores.

El presupuesto de gastos está estructurado por programas de Administración General, Administración Financiera, Justicia Policía y Vigilancia, Educación y Cultura, Servicios

Comunales, Agua Potable, Vías y UMDS. Esta estructura no facilita el conocimiento del gasto por los diferentes servicios que presta la entidad, dificultando la toma de decisiones.

Contabilidad:

El área de contabilidad actualmente cuenta con los equipos necesarios y el Software PROGFIN para sus registros contables, desde el año 1998. Para el control de inventarios trabaja con el software MILENIUM y para generar los anexos del IVA utiliza del software HARDSOFT del Ecuador.

La información contable se presenta al 28 de febrero del 2005. Se generan Balances de comprobación, estados de flujo de Efectivo, Estados de Situación Financiera, Cédulas Presupuestarias.

En este sistema contable se presentan los siguientes problemas:

Los registros contables y las cuentas presentadas en el presupuesto de los ingresos, y egresos por Agua Potable, Alcantarillado, Residuos Sólidos, Camal y Cementerio no están contabilizados independientemente, lo que dificulta conocer su situación financiera.

El control de activos fijos no está completo y actualizado, falta la codificación y valoración. El sistema de archivo es deficiente y se encuentra información en otras áreas municipales.

El proceso de roles de pago no está incorporado al sistema contable.

Las obligaciones tributarias IVA están pendientes de declararse y reclamar los valores desde el año 2002 cuyo valor a recuperar alcanza los US\$ 305.000 dólares hasta el momento.

El equipamiento del área contable debe ser mejorado respecto de las estaciones de trabajo y mobiliario para el archivo de datos.

Determinación y recaudación:

Este proceso está parcialmente automatizado mediante a un software entregado por CARE- Ecuador y AME denominado SIGAME, en lo que se refiere a los impuestos prediales, Agua Potable y Residuos Sólidos, pero no se encuentra conectado a la unidad de tesorería dificultando su control y atención al contribuyente.

Tesorería:

Los resultados alcanzados en la recaudación de tributos evidencian deficiencias y falta de control a su gestión.

El IVA por recuperar ante el SRI desde el año 2002 alcanza US\$ 305.000 hasta el momento.

El crecimiento de la cartera vencida de los principales tributos hacienden a US\$ 11.551,55 al 31 de diciembre del 2003, mientras que US\$ 5023.72 haciende hasta el 31 de Diciembre del 2004. Esto evidencia una ineficiente gestión de cobro.

Se presenta un archivo en desorden y con falta de mobiliario que facilite el correcto manejo del mismo.

CARTERA VENCIDA DE LA MUNICIPALIDAD DE CASCALES

En el siguiente cuadro se puede apreciar los montos que no han sido recaudados en los últimos 7 años, los mismos que la municipalidad a iniciado un proceso de cobro, mediante una comunicación por radio, con el fin de que se acerquen a cancelar los morosos, si no se acercan proseguir con los respectivos juicios de coactivas.

**CUADRO N°6
CARTERA MUNICIPALIDAD CASCALES**

| DESCRIPCIÓN | CARTERA MUNICIPALIDAD DE CASCALES | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| PREDIOS URBANOS CASCALES | 100.1 | 100.69 | 214.39 | 335.5 | 440.44 | 1136.21 | 1138.33 |
| PRIDOS URBANOS SEVILLA | | | 227.93 | 280.01 | 394.04 | 618.32 | 527.74 |
| PREDIOS URBANOS SANTA ROSA | | | | | | 85.5 | 124.83 |
| PREDIOS RUSTICOS CASCALES | | | 454.29 | 974.74 | 960.51 | 1074.26 | 1217.64 |
| PATENTES CASCALES | | | | 277.98 | 702.4 | 951.15 | 1495.45 |
| AGUA POTABLE RECOLECCIÓN DE BASURA | | | | | | 2233.09 | 519.73 |
| TOTAL POR AÑO | 100.1 | 100.69 | 896.61 | 1868.23 | 2497.39 | 6098.53 | 5023.72 |
| TOTAL POR COBRAR | 16585.27 | | | | | | |

Fuente: Tesorería

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

Se ha realizado una campaña para la recuperación de la cartera vencida en la ciudad de Cascales en el mes de Febrero, obteniendo un bajo resultado y evidenciado problemas de pago con el anterior Jefe de Rentas.

Los valores por recuperar no son reales en vista que el anterior Jefe de Rentas no ha realizado el registro de las personas que han cancelado los tributos, atravesando la municipalidad problemas de falta de registro por pagos realizados.

Control

La estructura de los ingresos en el presupuesto, el registro contable global de algunos rubros y la desconexión de la emisión y recaudación dificulta el control de la gestión financiera. No es posible determinar los saldos contables por cobrar para realizar la verificación con los reportes de cartera que mantiene tesorería.

6.1.3 Fortalezas Institucionales

De la información y análisis básico de la entidad es importante resaltar algunas fortalezas del Municipio de Cascales, que contribuyen al logro de sus resultados:

- Liderazgo del Alcalde a nivel cantonal.
- El espacio físico y el equipamiento facilita la gestión institucional.
- La capacidad técnica del personal de OO.PP y Agua Potable.

- Viabilidad política en el Mejoramiento de los Servicios.
- Plan Estratégico elaborado.
- Participación ciudadana
- Convenios con Organizaciones Internacionales.

6.2 DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

6.2.1 Importancia de los servicios

Organismos estatales del país y el mundo tienen interés por construir o habilitar sistemas de agua potable con el fin de proporcionar a la población la cantidad suficiente de agua apta para su consumo.

Por ser el agua el elemento más necesario para la vida y para las actividades de la sociedad, se debe dotar de agua de calidad, cantidad suficiente así como su respectivo sistema de alcantarillado con todos sus elementos, como son redes, colectores, emisarios, tratamiento, descarga y cuerpo receptor.

Al dotar a la población de agua de calidad evitamos el riesgo de contraer enfermedades y se contribuye a mejorar sus condiciones de salud.

Para garantizar su sostenibilidad es necesario contar con procesos, instrumentos administrativos financieros eficientes.

6.2.2 Características generales

El servicio del Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Cascales permite que sus ciudadanos tengan condiciones de vida aceptables. El servicio atiende a la ciudad y a sectores periféricos.

6.2.3 Marco Legal Vigente

El servicio que presta el Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Cascales está normado y regulado por ordenanzas y reglamentos que expide el Concejo Municipal para su administración, dotación y cobro que son los siguientes:

| AGUA POTABLE | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------|--|
| DOCUMENTO | PUBLICACIÓN | FECHA | DETALLE |
| Ordenanza | Registro Oficial No. 364 | 25 de Junio del 2004 | Que regula el cobro de tasas y la prestación de los servicios de agua potable de la ciudad El Dorado de Cascales |
| Alcantarillado | No cuenta con ordenanza | | |

Respecto de la ordenanza de agua potable es relevante mencionar algunos aspectos que deben ser considerados para una futura reforma:

No se da cumplimiento a la ordenanza respecto del plazo para ejecutar las conexiones nuevas (8 días).

Se menciona al departamento de agua potable, cuando existe una Unidad como parte de OO.PP.

No existe el contrato para normar las relaciones con los usuarios del servicio.

Se cita a la comisaría ó Inspección de Higiene Municipal en el art. 24 sin que esta unidad exista.

Se mencionan títulos de crédito. Esto no corresponde son recibos de pagos ó facturas en el art. 24.

En el art. 25 se cita la Dirección Municipal de Agua y Saneamiento con aplicación al art. 28, 31, 32. Esto no corresponde.

Art. 28 se menciona interés anual cuando lo que corresponde es mensual.

Art. 33. El departamento de Agua Potable no puede ejercer la acción coactiva.

Art 34. Se menciona Jefatura Técnica y Dirección Municipal de Agua y Alcantarillado no corresponden.

Art. 36. Ley Orgánica de Régimen Municipal (vigente).

Art. 37. Se cita Dirección de Potable. No corresponde.

Eliminar lo referente al informe de MEF. Art. 37, 40, 51.

Art. 45 Revisar la tabla, la función básica y los costos no son comprensibles, no facilitarán su actualización.

El número de artículo citado en algunos casos no corresponde.

6.2.4 Aspectos Operativos del servicio de agua potable

a. Captación

Existen dos pozos para captación de agua ubicados en:

- ✓ Un pozo ubicado en el centro de la ciudad, el mismo que tiene un caudal de 3,5 litros/seg.
- ✓ El otro pozo ubicado en el parque industrial tiene un caudal de 4,5 litros/seg

Las horas de bombeo fluctúan entre 5 y 8 horas, a veces 1 sola bomba.

b. Conducción

Para la conducción de agua se cuenta con una tubería de impulsión.

c. Tratamiento

La municipalidad de Cascales cuenta con una planta de tratamiento compuesta de aereador, cloración con solución de hipoclorito de sodio.

El control de calidad del agua no es adecuado. No se cuenta con un laboratorio a la mano para realizar ensayos periódicos, ni existe una política para ello.

d. Reserva

Cuenta con un tanque de 200 m² para reserva de agua para la población.

e. Distribución

Se realiza por gravedad a 386 usuarios / 24 horas al día

6.2.4.1 Indicadores de eficiencia operativa del servicio de agua Potable

**CUADRO N°7
INDICADORES OPERATIVOS AGUA POTABLE**

| OPERATIVOS | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | RESULTADO |
| Volumen de agua tratada | Volumen producido / Volumen tratado | | 100,00% |
| Cobertura Agua Potable | Población atendida / Población total | 100% | 92,88% |
| Calidad | | Norma INEN 1108 Cloro residual de acuerdo a la norma | no datos |
| Cantidad / Producción | Producción / Demanda | Producción = Demanda | 1,41 |
| Continuidad | | 24 horas al día | 24 horas al día |
| Mantenimiento | | Preventivo | No tiene plan. El mantenimiento es correctivo |

Fuente: Area de Agua Potable

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

Tratamiento.- El 100% de agua que se produce recibe tratamiento.

Cobertura.- Se registra que el 92,88% de la población cuenta con conexión y el 7,22% no la tiene, esto significa aproximadamente 30 usuarios sin conexión.

Se identifica una sobreproducción del 41%. Si se relaciona la Población atendida con una dotación de 180 l/h día y un QDM de 40%.

6.2.5 Aspectos operativos del servicio de alcantarillado

El sector urbano cuenta con sistema de alcantarillado Sanitario y Pluvial.

6.2.5.1 Indicadores operativos del servicio de alcantarillado.

**CUADRO N°8
INDICADORES OPERATIVOS ALCANTARILLADO**

| OPERATIVOS | | | |
|---|---|-----------------------------|-------------------------------|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Cobertura Alcantarillado Sanitario | Población atendida / Población total | 100% | 0,74 |
| Impacto Ambiental | Nivel contaminación aguas servidas / Nivel de contaminación a la descarga final | Normas de impacto ambiental | Contaminación total |
| Mantenimiento | | Preventivo | No cuenta con plan preventivo |

Fuente: Area de Agua Potable
Elaboración: Ing. Vicente Cruz

Cobertura de alcantarillado sanitario

Se registra que el 74% de la población cuenta con alcantarillado y el 26% no la tiene.

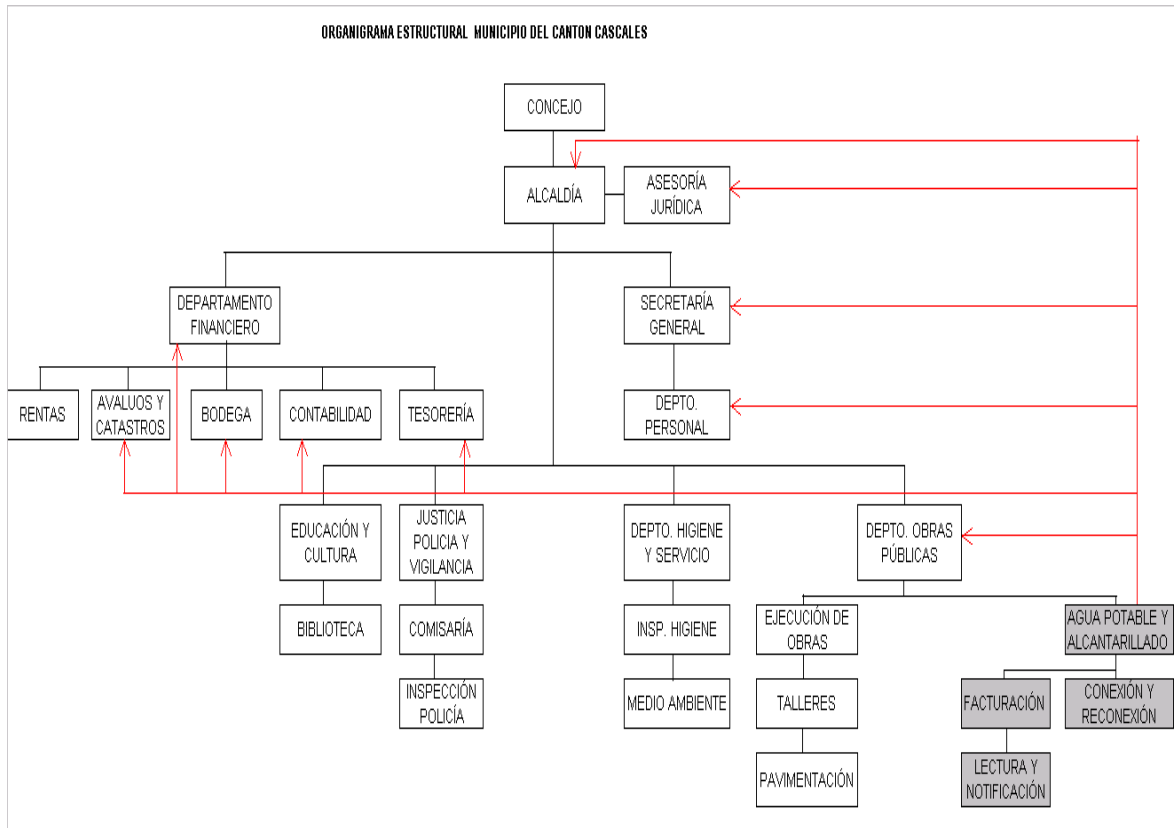
6.2.6 Aspectos Organizacionales

6.2.6.1 Estructura Administrativa

La gestión de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado está bajo la responsabilidad del Departamento de Obras Públicas de la municipalidad.

La gestión administrativa la realiza el Jefe de Agua Potable y Alcantarillado apoyado por un equipo de trabajo que lo conforma empleados y trabajadores de la institución.

De la Estructura Organizacional elaborada de acuerdo a las áreas de gestión que cuenta la Municipalidad, la unidad de Agua potable y Alcantarillado se encuentra como una dependencia de la Dirección de Obras Públicas Municipales. Su ubicación en la estructura organizacional de la municipalidad es la siguiente:



Las flechas marcan las relaciones de la unidad de agua potable y alcantarillado con las otras dependencias.

Este manejo organizacional dependiente del apoyo y relaciones de las otras áreas de gestión limitan un manejo eficiente de sus aspectos operativos, comerciales, financieros y organizacionales de los servicios de agua y alcantarillado.

En la ordenanza que regula el cobro de tasas y prestación de los servicios de agua publicada en el RO No. 364 del 25 de Junio del 2004 se cita la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, pero esta creación no cambia la dependencia organizacional que mantiene su estructura actual.

Es importante pensar en una estructura organizacional que le de cierta autonomía y control sobre su gestión, considerando el número de usuarios que actualmente son de 386 y que son el referente para un dimensionamiento organizacional.

6.2.6.2 Recurso Humano

Bajo el Departamento de Obras Públicas Municipales existe la Jefatura de Agua Potable, a cargo del Ingeniero Civil Silvio Quevedo, quien tiene la responsabilidad de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. Para llevar adelante su gestión cuenta con la participación del siguiente recurso humano:

**CUADRO N°9
PERSONAL VINCULADO A LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS**

| Cargo del personal con que cuenta el servicio agua potable | Nombre | % de Participación | |
|--|---------------------|--------------------|----------------|
| | | Agua | Alcantarillado |
| PERSONAL DIRECTAMENTE VINCULADO | | | |
| Jefe Agua Potable | Ing. Silvio Quevedo | 30% | 10% |
| Oficinista | Cecilia Alban | 60% | 10% |
| Plomero | Cabezas Calistrato | 60% | |
| Promotor de agua | Bosques Franklin | 60% | |
| Guardián | Gonzáles Alonso | 100% | |
| Chofer | Cayambe Aladino | 40% | 20% |
| Lecturas | Alvarado Raúl | 70% | 30% |
| Mantenimiento | Ramón Antonio | 20% | 20% |
| Mantenimiento | Gallegos Mecías | 20% | 20% |
| PERSONAL DE APOYO INDIRECTO | | | |
| Alcalde | Vargas Edmundo | 4% | 1% |
| Director de Obras Públicas (Enc.) | Hurtado Tommy | 7% | 3% |
| Tesorero | Cesar Aruelas | 15% | |
| Contador 1 (Proveedor) | Riera Jaime | 4% | 1% |
| Contador 2 | Monar Jannet | 4% | 1% |
| Contador General | Ortiz Henry | 10% | 5% |
| Guardalmacén | Arévalo Eugeneo | 10% | 5% |
| Secretario General | Melida Rodríguez | 4% | 1% |
| Total recurso humano vinculado al servicio | | 5,18 | 1,27 |

Fuente: Area de Personal

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

El total del recurso humano vinculado directamente a la gestión de los servicios lo conforman 6,45 personas. Que dividido para el número de usuarios atendidos que son 386, da una relación de 17 personas por mil usuarios que comparados con los parámetros de eficiencia que pueden llegar a 6 personas por mil usuarios, da como resultado un exceso de personal vinculado a la gestión de los servicios, situación que incide en sus costos de producción.

6.2.6.3 Participación de la Comunidad en la Gestión del Servicio

Para velar por el buen Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, se ha formado un comité desde hace 1 año en el cual participan la comunidad con su representante y varios funcionarios de la Municipalidad de Cascales, a este comité lo han denominado "Unidad de Participación Ciudadana" (UPC) que se encuentra representado por Narcisa Atienza como Presidenta elegida por la comunidad, Franklin Bosques quien es el promotor

Sanitario, Martha Paredes como Secretaria, Dra. Irma Naveda quien realiza funciones de Jefe de Personal en la Municipalidad y representa a la comisión de cobranza en UPC. Este comité se reúne cada mes para gestionar un mejor servicio para la comunidad.

6.2.6.4 Espacio Físico y Equipamiento

Equipamiento

El departamento de Agua Potable y Alcantarillado cuenta con el siguiente equipamiento:

**CUADRO N° 10
EQUIPAMIENTO**

| DETALLE DE EQUIPOS DE OFICINA Y MATERIALES | |
|---|---|
| No | DESCRIPCIÓN |
| 1 | Trípode marca TOPCON |
| 1 | Termo |
| 1 | Modular de madera de 1,50 x 0,80 mtrs |
| 1 | Colección manual de diseños y estructura de acero de 3 volúmenes |
| 1 | Colección de Gestión Integral Residuos Sólidos 2V |
| 1 | Ingeniería Ambiental |
| 1 | Mascarilla para gases tóxicos |
| 1 | Encauchado |
| 5 | Palas marca Bellota |
| 1 | Computador COMPAQ DESKPRO PENTIUM III/733 Mhz de 64 Mb en memoria Ram Full Multimedia Disco Duro de 15 Gigas Driver de 3 1/2 CD-ROM 52x Tarjeta de Red 10/100, Computador S/N 6035FR4ZQ920, Monitor S/N Compaq S 510-023BB28SA146, Teclado S/N KB-9963, Mouse S/N f22421C5BJA00W3 |
| 1 | Impresora EPSON LQ-570 S/N 1F8E889303 |
| 1 | Llana |
| 1 | Alicate |
| 1 | Mesa ovalada de reuniones 2,15 x 0,90 mtrs |
| 6 | Mosqueteros |
| 1 | Tarjetero Metálico |
| 1 | Carretilla |
| 9 | Palas |
| 1 | Grapadora |
| 2 | Carretillas |
| 1 | Teléfono KX-TS 105LXW |

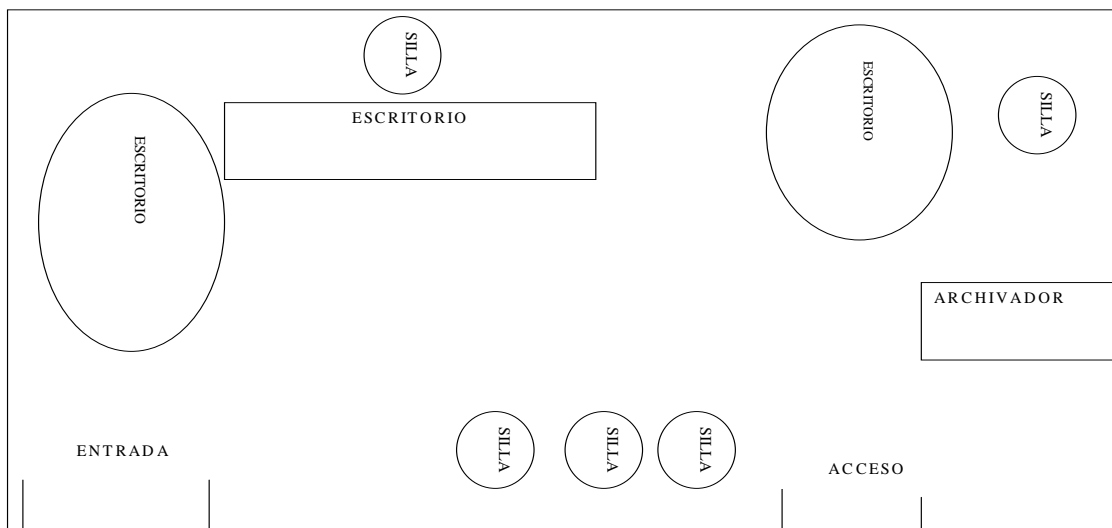
Fuente: Bodega

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

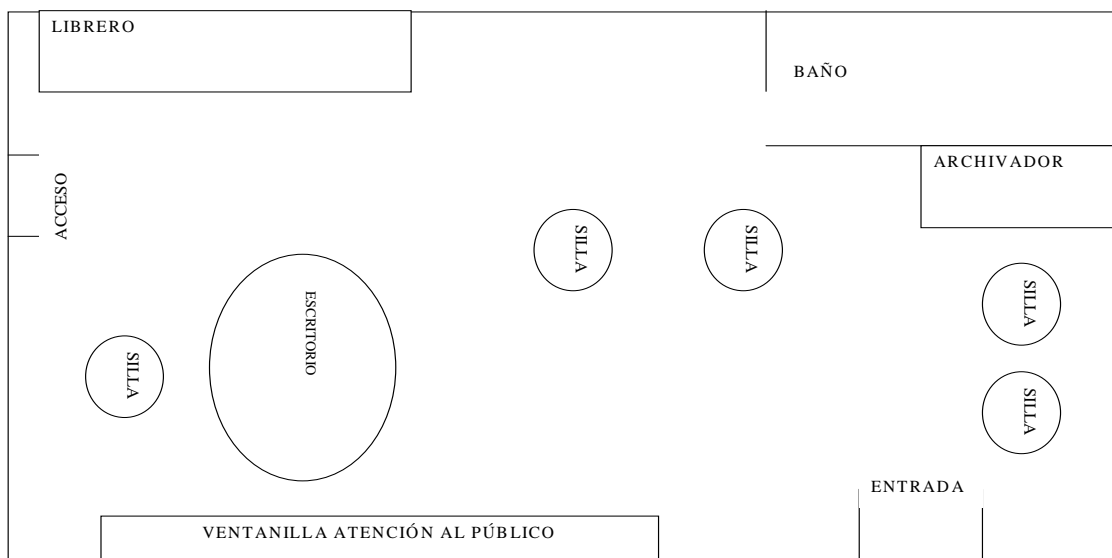
Espacio Físico para la Gestión de Agua Potable y Alcantarillado

El Área de Agua Potable y Alcantarillado funciona en espacios físicos aceptables, no solamente para su funcionalidad administrativa interna, si no también para la atención al cliente como se puede observar en los siguientes gráficos:

ESPACIO FÍSICO DE LA JEFATURA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO



ESPACIO FÍSICO DE FACTURACIÓN DE AGUA POTABLE



6.2.6.5 Inventarios

En bodega se cuenta con un inventario en procesos de actualización de los bienes y materiales de Agua Potable y Alcantarillado. El registro esta dado a partir de la instalación del Software ALFA INV-MILENIO. En el Anexo No. 3 se puede observar la

cantidad de materiales en stock que cuenta bodega para satisfacer cualquier requerimiento del departamento de Agua Potable.

La OIM (Organización Internacional para las Migraciones) y CARE- Ecuador ha contratado un estudio en el cual se realizará el inventario de todos los bienes de la municipalidad, esperando que hasta finales de Diciembre del 2005 se cuente con este inventario actualizado.

6.2.6.6 Indicadores de eficiencia organizacional

**CUADRO N°11
INDICADORES EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

| ORGANIZACIONALES | | | |
|--|---|---|---|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Carga laboral | Total Recurso Humano / (NO. usuarios/1000) | 6x1000 usuarios | 16,71 |
| Estructura del Recurso Humano | Personal administrativo vs Personal operativo | N° de personal administrativo < N° de personal operativo | 28,68% |
| Oportunidad de la Información Gerencial | | Indicadores de gestión aplicados. Información financiera de calidad y con oportunidad | No se cuenta con información confiable y con oportunidad. No se aplican indicadores |

Fuente: Area de Personal
Elaboración: Ing. Vicente Cruz

6.2.7 Aspectos Comerciales

6.2.7.1 Catastro de usuarios

El catastro se encuentra actualizado y registra 386 usuarios.

**CUADRO N°12
CATASTRO DE USUARIOS**

| | No. De usuarios | % | % |
|-----------------------------------|------------------------|----------|-------------|
| Total usuarios en Cascales | 416 | | 100% |
| Usuarios con servicio | 386 | 100% | 92,85% |
| Usuarios con medidor | 386 | 100% | |
| Funcionando(Con lectura) | 386 | 100% | |
| Usuarios sin servicio | 30 | | 7,22% |

Fuente: Municipio de Cascales. Cabecera Cantonal
Elaboración: Ing. Vicente Cruz

6.2.7.2 Proceso de toma y registro de lecturas

Cecilia Alban responsable de facturación, mensualmente realiza la impresión de las hojas de rutas, y es quien entrega a los lectores para que en un plazo máximo de cuatro días se entregue la medición, posteriormente ingresa al software para que calcule el valor que deben pagar los usuarios del servicio.

Luego de ingresar las lecturas realiza la verificación con las lecturas entregadas y procede a revisar las personas que han tenido un mayor consumo mensual, con el fin de realizar cartas de aviso a estos usuarios.

6.2.7.3 Proceso de emisión de cartas de cobro

Las cartas de cobro son impresas el momento que se acerca el cliente a solicitar el valor que debe cancelar en la ventanilla de facturación, como se mencionó anteriormente, existe un software en el departamento de facturación que facilita el reporte de facturación para el cliente.

6.2.7.4 Estructura tarifaria

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de la estructura tarifaria que se aplica para el consumo de agua potable, diferenciado por tipo de consumidores, según ordenanza publicada en el registro oficial No. 364 el 25 de Junio del 2004:

**CUADRO N° 13
ESTRUCTURA TARIFARIA**

| RANGO DE CONSUMO M3 | RESIDENCIAL US\$/M3 | COMERCIAL US\$/M3 | INDUSTRIAL US\$/M3 | PUBLICO O DE BENEFICENCIA US\$/M3 |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 0-20 | 0,125 | 0,187 | 0,25 | 0,062 |
| BÁSICO A PAGAR HASTA 15 M3 US\$ | 2,50 | 3,75 | 5,00 | 1,25 |
| 21-35 | 0,20 | 0,25 | 0,30 | 0,10 |
| 36-50 | 0,25 | 0,30 | 0,35 | 1,125 |
| 51-65 | 0,30 | 0,35 | 0,40 | 0,15 |
| MÁS DE 66 | 0,35 | 0,40 | 0,45 | 0,175 |

Fuente: Tesorería

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

Los resultados de la estructura generan confusión entre los rangos de consumo y los valores resultantes para las diferentes categorías.

6.2.7.5 Atención al cliente

Actualmente se cuenta con una persona que realiza la atención al cliente, la misma que realiza labores de facturación y secretariado en la unidad de agua potable y alcantarillado.

Sin embargo no existe coordinación, hay falta de cumplimiento de tareas en la atención a los usuarios.

Los lectores también se dedican a recibir reclamos, a realizar notificaciones de mora; creemos que la carga de trabajo debe ser analizada y reestructurada.

6.2.7.6 Indicadores de eficiencia en comercialización

a. Agua potable

**CUADRO N°14
INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN AGUA POTABLE**

| COMERCIALES | | | |
|-----------------------------|---|-------------------|------|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Cobertura en Micromedición | Número de medidores instalados / Número de usuarios | 100% | 100% |
| ANC (Agua no Contabilizada) | (Volumen Producido - Volumen Facturado) / Volumen Producido | Menor al 30% | 27% |
| Rezago tarifario | 1-Tarifa aplicada / (Gasos total / m3 producidos) | Diferencia 0 | 90% |
| Eficiencia en Medición | Medidores funcionando / Medidores que se toman lectura | Tendiente al 100% | 100% |
| Eficiencia en Facturación | Número de usuarios facturados / Total de usuarios registrados | 100% | 100% |

Fuente: Area de Agua Potable

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

b. Alcantarillado

**CUADRO N°15
INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN ALCANTARILLADO**

| COMERCIALES | | | |
|-------------------------|---|--------------|-------------------------|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Cobertura registro usu | Usuarios registrados/Usuarios potenciales | 100% | catastro desactualizado |
| Rezago tarifario alcant | 1-Tarifa aplicada / (Gasos total / m3 producidos) | Diferencia 0 | 100% |

Fuente: Area de Agua Potable

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

6.2.8 Aspectos Financieros

6.2.8.1 Indicadores Financieros

a. Agua potable

**CUADRO N°16
INDICADORES FINANCIEROS AGUA POTABLE**

| FINANCIEROS | | | |
|---|--|--|--------------------------------|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Situación financiera de | Ingresos / gastos | superávit | -96,40% |
| Autosuficiencia mínima | Ingresos del servicio / Remuneraciones | > al 100% | 22,84% |
| Elegibilidad o solvencia | Ingreso Corriente / gasto corriente | > a 1 | 10,30% |
| Peso de las remuneraciones | Gasto en remuneraciones / gasto corriente | Relativo | 45,08% |
| Cartera vencida | Cartera + valor facturado - valor recaudado - bajas | | 8910,46 |
| Peso de la cartera vencida | Cartera vencida / ingresos propios | < al 5% | 155,23% |
| Eficiencia en el recaudo | Valor recaudado / valor emitido + cartera vencida | > o = 80% | 39,18% |
| Contribución tributaria | Ingresos del servicio / número de usuarios | Referencial | 14,87 |
| Gasto per cápita por usuario | Gasto total / número de usuarios | Referencial | 413,64 |
| Manejo Eficiente de los Inventarios | | 100 % inventario actualizado, valorado y contabilizado | Inventario no esta actualizado |
| Eficiencia en el Recaudo de Usuarios | Número de usuarios que pagan / total de usuarios Facturados | Mayor al 80% | 56,35% |
| Cartera Vencida Periodo Actual | Valor facturado periodo actual – Valor recaudado por facturación del periodo actual. | | 2233,09 |

Fuente: Financiero - Tesorería - Agua Potable

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

b. Alcantarillado

**CUADRO N°17
INDICADORES FINANCIEROS ALCANTARILLADO**

| FINANCIEROS | | | |
|------------------------------|---|-----------------|------|
| INDICADOR | RELACION | STANDARD | |
| Situación financiera de | Ingresos / gastos | superávit | 0% |
| Autosuficiencia mínima | Ingresos del servicio / Remuneraciones | > al 100% | 0% |
| Elegibilidad o solvencia | Ingreso Corriente / gasto corriente | > a 1 | 0,00 |
| Peso de las remuneraciones | Gasto en remuneraciones / gasto corriente | Relativo | 435% |
| Contribución tributaria | Ingresos del servicio / número de usuarios | Referencial | \$0 |
| Gasto per cápita por usuario | Gasto total / número de usuarios | Referencial | \$27 |
| Cartera vencida | Cartera + valor facturado - valor recaudado - bajas | = al 100% | \$0 |

Fuente: Financiero - Tesorería - Agua Potable

Elaboración: Ing. Vicente Cruz

6.2.9 DIAGNOSTICO DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS

a. Presupuesto

No cuenta con un programa específico para agua y alcantarillado, su control está incluido en el programa de otros Servicios Comunales que lo gestiona Obras Públicas.

b. Facturación

Cuenta con un software Comercialización de Servicios Municipales COSEM proporcionado por la AME. Este proceso se lo realiza de manera independiente, al proceso de recaudación.

c. Tesorería

La recaudación se la realiza a través de tesorería, el sistema no está conectado al proceso de facturación

d. Contabilidad

Los ingresos no están registrados independientemente y los gastos se contabiliza en el programa de Servicios Comunales.

El registro contable no facilita un control de la situación financiera de los servicios.

e. Control

La Jefatura de Agua no realiza un control del manejo financiero de los servicios.

Los saldos contables no se relacionan con los saldos de tesorería.

6.2.10 DIAGNOSTICO PRINCIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS

Se realizo un diagnóstico de los procesos principales en lo referente al departamento de agua potable y alcantarillado en el Municipio de El Dorado de Cascales como son:

- ✓ Adquisiciones:
- ✓ Conexión
- ✓ Facturación
- ✓ Recaudación

Para el análisis se levantó una matriz del flujo de los procesos en las que se detallan las actividades principales, las condicionantes, los responsables, la secuencia, los tiempos empleados en cada acción, los costos de ejecución, el tipo de acción que ejecuta y los documentos que intervienen. El detalle de estos resultados consta como Anexo No. 1 de este documento.

En el análisis de los procesos se encontraron algunas condicionantes de control, de logística y de operatividad que afectan su eficiencia. Resultados que constituyen la base

fundamental para realizar la propuesta del Plan de Mejoramiento de los procesos de gestión administrativa – financiera relacionados con los servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la Municipalidad.

En el siguiente cuadro se muestra algunos resultados del número de pasos, el tiempo en días que toma su ejecución, el tiempo de participación del Recurso humano y su costo aproximado.

CUADRO N° 18
CUADRO RESUMEN DE PROCESOS

| PROCESO | ACTIVIDADES - PASOS | TIEMPO DIAS | TIEMPO RR HH EN HORAS | COSTO PERSONAL |
|----------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|----------------|
| Facturación | 19 | 12 | 58 | 104 |
| Conexión | 37 | | 21 | 94 |
| Adquisiciones menores. Sal | 56 | 9 | 40 | 161 |
| Adquisiciones mayores | 86 | 55 | 82 | 802 |

Fuente: Levantamiento de información en la municipalidad
Elaboración: Ing. Vicente Cruz

6.2.10.1 PROCESO DE ADQUISICIONES

Este proceso es el que se ejecuta con más frecuencia, especialmente la compra y pago de materiales.

Para el análisis se levantó una matriz del flujo del proceso de adquisiciones de 3 tipos de montos. Un monto grande que es la adquisición de un vehículo, un monto más pequeño que es de la reparación de un equipo L30, y un monto pequeño que es la adquisición de Sal.

a. Condiciones de Control

- Todos los trámites de adquisiciones y pagos autoriza el Sr. Alcalde. El tiempo de despacho de documentos por parte de la Alcaldía depende de la urgencia y la permanencia del Sr. Alcalde, pero en promedio es de 2 días.²
- El Sr. Alcalde escoge los pagos que deben ser realizados.
- Los Directores no siempre solicitan certificación de partida presupuestaria o saldos de las partidas antes de elaborar los informes técnicos.
- El Comité³ de Concurso Privado conocerá y resolverá sobre los procesos precontractuales para la contratación de adquisición de bienes muebles entre US\$ 27.803,34 y US\$ 139.016.

² Resultados de las entrevistas y secuencia del proceso levantado en el área de secretaría y contabilidad.

- El Comité de Concurso Interno deberá conocer y resolver sobre la contratación de adquisición de bienes muebles entre US\$ 6.394,76 y US\$ 27.803,34.
- Por Contratación Directa por parte del Alcalde puede realizar la adquisición de bienes muebles, ejecución de obras por un valor entre US\$ 3197,38 y US\$ 6394,76. Desde US\$ 3197,38 necesitará informe de una comisión nombrada por el Concejo para el caso, la misma que dará el visto bueno para que continúe con el trámite, en adelante salvo lo dispuesto en la ley, la adquisición de bienes deberá solicitar al contador 1 (Proveedor) las cotizaciones respectivas, con el fin de adjudicar a la oferta que mejor convenga a los intereses municipales.
- Cuando el monto sea inferior a US\$ 3197,38 el Alcalde contratará directamente, sin el visto bueno de la comisión.
- Independientemente del monto de la adquisición, el Contador 1 (Proveedor) tiene la responsabilidad de cotizar si el Sr. Alcalde solicita.
- Las adquisiciones generalmente se realizan a crédito, salvo algunos casos excepcionales que son al contado. Se compra a crédito a los proveedores que fueron seleccionados por sus precios y calidad de materiales y que facilitan condiciones de pago a la municipalidad.
- El control de los egresos de materiales internos o externos se registran en el sistema de bodega.

b. Condiciones Físicas o de Logística

- Todos los proveedores están ubicados en Cascales y Lago Agrio.
- Las cotizaciones o los pedidos de materiales a los proveedores, para esta actividad existen 4 líneas telefónicas que comparten todas las dependencias municipalidad.
- La mayoría de pagos el Tesorero realiza en la oficina de la municipalidad, cualquier día en la semana, lo que implica un desaprovechamiento de tiempo en cuanto a la atención a proveedores, sabiendo que los cheques se autorizan luego del segundo día de haber solicitado la orden de transferencia al Banco de Fomento.
- Bodega trabaja con stock y cuenta con un listado de materiales para agua potable y alcantarillado. Además existe en stock materiales para la construcción de obras de infraestructura, suministros y materiales de oficina.
- Bodega dispone de un software “Sistema de Administración y Control de Inventarios” llamado ALFA INV-MILENIO para registro y control del inventario para consumo interno, pero no existe actualización de información de los movimientos de Bodega.

³ Registro Oficial No. 321. del 8/05/2001 Ordenanza que reglamenta la Integración y funcionamiento de los comités de Contratación de Licitación y Concurso público de ofertas y de los Comités Internos de contratación del Municipio de Cascales.

c. Condiciones de Recepción y Despacho de Documentación

Todos los documentos enviados a y desde la Alcaldía se receiptan y entregan por Secretaría General. En algunos casos especiales (urgentes) los Directores o el Tesorero entregan directamente los documentos al Sr. Alcalde. El encargado de despachar los documentos es la Recepcionista.

Cuando el Alcalde se ausenta de la municipalidad como es el caso actual, el encargado es el Vice Alcalde designado a cumplir con esa función y actualmente es el Sr. José Espín.

Los documentos que llegan para la Dirección Financiera, recibe el Contador 2 y pasa al despacho del Director Financiero. Los documentos que se despachan desde la Dirección Financiera lo hace de igual forma el Contador 2.

d. Los documentos utilizados en los procesos son:⁴

- ✓ **EL INFORME TÉCNICO:** Es un documento dirigido al Sr. Alcalde, en él se hace constar el nombre del sector y los trabajos que se realizarán, el presupuesto de materiales para el trabajo, el plazo de ejecución de los trabajos. Este documento está firmado por el Director o Jefe de área.
- ✓ **ORDEN DE PAGO (Orden de transferencia):** Es un documento firmado por el Alcalde y Tesorero en el que constan en detalle todos los pagos que deben ser autorizados mediante transferencia por el banco de fomento, generalmente se demora entre 3 días la autorización de este documento el banco el banco de Fomento. Es importante mencionar que para realizar este trámite se viajar a la ciudad de Lago Agrio, lo que tomo por lo menos 1 día en dejarlo y otro día en retirarlo.
- ✓ **COTIZACIONES:** Son documentos que envían las casas comerciales, en los que describen los bienes, suministros o materiales que ofertan con su respectivos precios unitarios y totales, además registran las condiciones de pago y entrega.
- ✓ **OFICIO DEL GUARDALMACÉN:** Es un documento dirigido a la Sr. Alcalde en el que se hace constar el envió de las cotizaciones o la factura para conocimiento y autorización de la compra o pago. Este documento está firmado por el Guardalmacén
- ✓ **FACTURA:** Es el documento que envía la casa comercial con el detalle de los bienes, suministros o materiales y sus valores correspondientes para el pago. Este documento está firmado o sellado por el vendedor.
- ✓ **CHEQUE:** Documento de pago que contiene el nombre del beneficiario, la fecha y el valor del pago. Firman el Alcalde y el Tesorero.
- ✓ **COMPROBANTE DE RETENCION:** Es un documento en el que se hace constar los valores que se retienen por Impuesto a la Renta y el IVA. El documento contiene la firma del agente de retención que es el Tesorero.

⁴ Formularios obtenidos en el levantamiento de los procesos.

- ✓ MEMORANDO DE ALCALDÍA (Ordenando Pago-Compra): Es un documento en el que el Sr. Alcalde dispone la autorización de adquisición y pago al Departamento financiero. Contiene la firma del Sr. Alcalde.
- ✓ REGISTRO DE INGRESO A BODEGA: Es un documento en el que se hace constar el detalle, la cantidad y el valor de los bienes, suministro o materiales que ingresan a Bodega.
- ✓ ORDEN DE EGRESO DE BODEGA: Es un documento en el que se hace constar el detalle, la cantidad y el valor de los bienes, suministro o materiales que el Guardalmacén entrega a los empleados, trabajadores municipales o representantes de la comunidad.
- ✓ Dependiendo de la transacción que se realice, se utilizan los documentos.

6.2.10.2 PROCESO DE CONEXIÓN

Este proceso inicia con la solicitud de una acometida al departamento de agua potable del Municipio por parte del interesado.

a. Condiciones de Control

- ✓ La persona responsable de realizar y aprobar el costo de la conexión es el Jefe del Departamento de Agua Potable.
- ✓ El responsable de Avalúos y Catastros certifica que la dirección del solicitante sea la correcta.

b. Condiciones Físicas o de Logística

- ✓ La maquinaria para realizar las acometidas se encuentra la mayor parte de tiempo realizando trabajos para la Dirección de obras públicas, y no se cuenta con disponibilidad inmediata, ya que no existe un cronograma de ocupación de la maquinaria, en tal sentido hay que esperar hasta que exista disponibilidad.

c. Condiciones de Recepción y Despacho de Documentación

- ✓ La persona responsable de facturación es la encargada de receptor las solicitudes.
- ✓ Se encuentran 37⁵ solicitudes que los usuarios han ingresado desde el 23 de Julio del 2004 en el Departamento de Agua Potable que no han sido atendidas hasta el momento. A estos pedidos con fecha 23 de septiembre se encuentran realizando la inspección.

d. Los documentos utilizados en los procesos son:

- ✓ SOLICITUD: Es un documento que es proporcionado al cliente para que llene con datos generales del solicitante en donde debe elegir si es conexión nueva ó

⁵ Datos encontrados en entrevista realizada al Dpto. Agua potable con fecha 23/Sep/2004

reconexión, que tipo de categoría es y la firma comprometiéndose a cumplir con las ordenanzas municipales.

- ✓ El departamento de agua potable no cuenta con formularios preimpresos para avalizar el pago de la conexión por parte del usuario.

6.2.10.3 PROCESO DE FACTURACIÓN

a. Condiciones de Control

- ✓ Todo trámite que requiera facturación debe acercarse a la Unidad de Agua Potable en la ventanilla del responsable de facturación.
- ✓ Se cuenta con el software proporcionado por la AME denominado COSEM.
- ✓ La factura emitida debe tener la firma y sello de la responsable de facturación para que pase a tesorería en donde se realiza la recaudación.

b. Condiciones Físicas o de Logística

- ✓ El software que maneja el área de facturación no se encuentra integrado en red con el departamento de recaudación, lo cual dificulta la anulación de alguna factura, y adicionalmente causa una demora en verificación por parte del área de facturación en relación a que si se ha realizado el pago o no.

c. Condiciones de Recepción y Despacho de Documentación

- ✓ El cliente en algunos casos se lleva la factura consigo por cualquier razón, lo cual implica que se realice la anulación de dichas facturas, esta anulación recién se procede al momento de cuadrar los valores recaudados con las facturas recibidas.

d. Los documentos utilizados en los procesos son:

- ✓ FACTURA ANTERIOR (USUARIOS SECTOR URBANO): Es el documento preimpreso con N° de factura en el que contiene información general del usuario así como en que categoría, el período de consumo indicando la lectura anterior y la lectura actual en m³, así como el N° de medidor, los rubros de agua potable y basura y sus valores correspondientes para el pago. Este documento está firmado y sellado por la persona que emite y se encuentra aplicado a la cabecera cantonal. (Ver Anexo 4).
- ✓ FACTURA ACTUAL (Septiembre/2004): Similar al anterior en la forma sólo que en este documento se detalla específicamente el desglose de los rubros en una forma más específica y total, este formulario no contiene el pago por el rubro de basura, pero contiene un valor por Alcantarillado, Interés por mora, Administración, Venta de Medidor, Varios y Multas en forma horizontal. Este documento está firmado y sellado por la persona que emite, El formato al igual que el anterior es aplicado a la cabecera cantonal. (Ver Anexo 4).
- ✓ FACTURA ACTUAL (USUARIOS SECTOR RURAL): Es un comprobante de pago ya que no cuenta con N° de factura en el que contiene el mismo formato que la factura 2, cambiando únicamente en la información del usuario. Este se aplica para las parroquias de Sevilla, San Miguel y San Carlos. (Ver Anexo 4).
- ✓ El software no cuenta con un formato para impresión de información que contenga el valor que debe cancelar el cliente.

6.2.10.4 PROCESO DE RECAUDACIÓN

a. Condiciones de Control

- ✓ La persona que atiende en recaudación, realiza otro tipo de funciones como; realiza certificados de no adeudar al municipio, cobro de la cartera vencida en los diferentes pagos al municipio, y además labores de secretaria de tesorería. Lo que implica una atención no inmediata por las otras funciones que debe cumplir y el cliente el momento de cancelar sus haberes se molesta por la pérdida de tiempo.
- ✓ Por el momento no se cuenta con tesorero. La recaudadora se encuentra cumpliendo esta responsabilidad adicional.

b. Condiciones Físicas o de Logística

- ✓ Tesorería no cuenta con un fondo de cambio en donde se maneje todo tipo de centavos. Es muy importante que cuente con dinero en moneda fraccionaria de 1 dólar y menor a 1 dólar, para solventar esta necesidad. Este problema hace que el cliente no cancele el valor de su factura ya que no cuenta con el valor exacto, y de la misma manera la factura queda impresa y debe anularse.
- ✓ No existe una caja fuerte en donde se guarde el dinero de las recaudaciones diarias.

c. Condiciones de Recepción y Despacho de Documentación

- ✓ No se cuenta con un software que integre en red, este es un problema que se encuentra relacionado directamente con facturación y recaudación. Ejemplo: Se duplican procesos al momento de anulación de facturas.

d. Los documentos utilizados en los procesos son:

- ✓ Se utilizan los mismos documentos que en el proceso de facturación.

6.2.10.5 OTROS PROCESOS VINCULADO AL SISTEMA FINANCIERO

a. REGISTRO CONTABLE

- ✓ El registro presupuestario y contable se lo realiza mediante la aplicación del software PROFIN, proporcionado, instalado y asistido por la AME.
- ✓ Mantiene 3 cuentas corrientes: Banco del Pichincha para gastos, Banco de Fomento que la utiliza para ingresos y Banco Internacional que maneja los fondos del PRAGUAS y lo utiliza para Pagos.

b. TESORERÍA - TRANSFERENCIAS BANCARIAS

- ✓ Las transferencias bancarias se realizan en el Banco de Fomento, el banco recibe la transferencia sólo hasta las 12 horas para realizar está transferencia debe viajar a Nueva Loja, y el trámite le ocupa más o menos medio día aproximadamente, a veces menos si sale en el vehículo de la Alcaldía.

- ✓ Los formularios de la transferencia contiene la firma del Sr. Alcalde y el Tesorero, (firmas autorizadas).
- ✓ Se ha optado por acumular los cheques y realizar una sola transferencia semanal, pero siempre se presentan necesidades que requieren de una priorización y de acuerdo a estas urgencias se elaboran más transferencias bancarias semanales.

c. TESORERÍA – RETENCIONES DE IMPUESTOS

El Contador General, elabora los comprobantes de retención del Impuesto a la Renta o del Impuesto al Valor Agregado IVA, en un formulario único para los dos impuestos. Este formulario se llena a mano y se entrega el original al contribuyente.

d. CONTROL DE FACTURAS Y RECUPERACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

- ✓ Dirección Financiera, Contabilidad y Tesorería no mantienen un control de los requisitos de las facturas para su validez y recuperación del IVA.
- ✓ Se ha encargado a funcionarios municipales generalmente al Contador 1 (Proveedor) y al Guardalmacén, la recepción de facturas.
- ✓ Las facturas son entregadas por el proveedor el momento que ya les van a realizar el pago.
- ✓ El Contador tiene la responsabilidad de elaborar las declaraciones mensuales de los impuestos.
- ✓ El tesorero tiene la responsabilidad de presentar los documentos para la recuperación de los valores por Impuesto al Valor Agregado IVA.
- ✓ No se han ejecutado acciones para recuperación de IVA, desde el año 2002.
- ✓ Tesorería dispone de un Software para control de las declaraciones de impuestos HARDSOFT del Ecuador.

6.3 SINTESIS DE LAS POTENCIALIDADES, PROBLEMAS Y PROPUESTAS DE SOLUCION

6.3.1 Potencialidades

- ✓ Autoridades y funcionarios dispuestos al cambio
- ✓ Eficiencia operativa de los servicios
- ✓ Cobertura del servicio al 93% de la población urbana.
- ✓ Servicio de agua potable 24 horas al día.
- ✓ Agua apta para el consumo humano.
- ✓ Espacio físico adecuado para el funcionamiento administrativo del servicio
- ✓ Eficiencia en micro medición del 100%
- ✓ Agua no contabilizada menor al 30%.
- ✓ Apoyo de organismos de cooperación para el mejoramiento de la gestión de los servicios.
- ✓ Condiciones laborales del personal vinculado a la gestión de los servicios adecuada.
- ✓ Personal capacitado para la operación y mantenimiento de los servicios.
- ✓ Sistema de facturación operando eficientemente.

6.3.2 Matriz básica de problemas causas claves y propuestas de solución

6.3.2.1 Aspectos Operativos (Técnicos)

a. Agua potable

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA DE SOLUCION |
|---|--|--|
| El 7% de la población no cuenta con el servicio | | Atender las solicitudes de servicio acumuladas. |
| Sobreproducción de agua | Altos consumos. Perdidas de agua. Rezago tarifario | Disminuir los volúmenes de producción a la demanda real. Aplicar nueva estructura tarifaria |

b. Alcantarillado

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA DE SOLUCION |
|---|---|--|
| El 25% de la población del cantón no cuenta con el servicio. | Falta de recursos para inversiones y mantenimiento. | Aplicación de tarifas acorde con los costos de sostenibilidad financiera del servicio. Ampliación de las redes de alcantarillado. |
| Contaminación del medio ambiente por descargas directas de alcantarillado sanitario | | Realizar estudios que determinan la descarga y tratamientos que garanticen la no contaminación de los cuerpos receptores. |
| Falta de un plan de mantenimiento preventivo. | Falta de equipo para mantenimiento | Formular y aplicar un plan de mantenimiento preventivo. Adquisición de equipo para mantenimiento. |

6.3.2.2 Aspectos Comerciales

a. Agua Potable

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA DE SOLUCION |
|---|--|---|
| Rezago tarifario del 90% frente a los gastos incurridos por el servicio. | No se han incorporado todos los costos y variables de sostenibilidad al calculo tarifario. | Determinar una nueva estructura tarifaria a niveles de sostenibilidad financiera. Formular estrategia de aplicación tarifaria. Transparentar el subsidio municipal a los servicios. |
| El catastro de usuarios no facilita la identificación de los usuarios comerciales | | Realizar la actualización de los usuarios comerciales. |

b. Alcantarillado

| | | |
|---|--|--|
| Se desconoce el número de personas atendidas con el servicio de alcantarillado | | Realizar la actualización del registro de usuarios del servicio. |
| Rezago tarifario del 100% frente a los costos de sostenibilidad financiera del servicio de alcantarillado | No existe base legal ni se cobra por el servicio | Determinar la estructura tarifaria independiente para el servicio de alcantarillado en consideración a los costos de sostenibilidad. |

6.3.2.3 Aspectos Financieros

a. Agua potable

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA SOLUCION |
|---|--|---|
| La falta de recursos financieros para atender los requerimientos de operación y mantenimiento para mejorar y ampliar la gestión del servicio. Déficit del 97% en el 2004. | No se recauda el 61% del valor facturado. El 44% de los usuarios no cancelan el servicio. Rezago tarifario frente a los costos de sostenibilidad. Exceso de gasto en personal vinculado a la gestión del servicio. Exceso de gasto en producción de agua. Sobreproducción | Realizar proceso de concientización permanente a los usuarios. Exigir mayor gestión de cobro a tesorería. Reestructura tarifaria. Reestructura organizacional de la gestión de los servicios. Producir de acuerdo con la demanda máxima. |
| La cartera vencida alcanza los \$.8.910, que representa el 155% de los ingresos obtenidos | La eficiencia en la recaudación es del 39%, considerando la cartera. Falta de gestión de cobro en tesorería | Aplicar interés por mora e informar a la ciudadanía. Realizar proceso de concientización permanente a los usuarios. Exigir mayor gestión de cobro a tesorería. Realizar los cortes del servicio por falta de pago. Iniciar proceso de cobro coactivo. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>No cuenta con información financiera y comercial oportuna para la toma de decisiones.</p> | <p>No se maneja información independiente de los servicios.</p> <p>No se aprovecha la capacidad de generación de informes comerciales del sistema. COSEM.</p> <p>Falta de capacitación para generar reportes.</p> <p>No se generan indicadores financieros de los servicios</p> | <p>Formular un programa o subprograma presupuestario para los servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Crear las cuentas contables para el registro independiente de los diferentes rubros de ingresos y gastos para cada uno de los servicios.</p> <p>Capacitar al personal clave para el manejo del sistema.</p> <p>Generar indicadores básicos de gestión</p> |
| <p>No cuenta con inventarios actualizados, valorados y registrados de los sistemas.</p> | <p>No se cuenta con el conocimiento para realizarlo.</p> | <p>Realizar el inventario de todos los componentes de los sistemas de agua y revalorizarlos.</p> <p>Capacitar al personal del área financiera para ejecutar este proceso.</p> <p>Registra contablemente los inventarios. Realizar el cálculo de las depreciaciones.</p> |

b. Alcantarillado

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA SOLUCION |
|---|--|---|
| <p>La municipalidad esta subsidiando el servicio en el 100%.</p> | | |
| <p>La falta de recursos financieros para atender los requerimientos de mantenimiento y el plan de inversión para mejorar la gestión del servicio.</p> | <p>No se cobra por el servicio.</p> <p>No existe catastro de usuarios.</p> | <p>Determinación de la estructura tarifaria.</p> <p>Realizar el catastro de usuarios</p> |
| <p>No cuenta con inventarios actualizados, valorados y registrados de los sistemas.</p> | <p>No se cuenta con el conocimiento para realizarlo.</p> | <p>Realizar el inventario de todos los componentes de los sistemas de agua y revalorizarlos.</p> <p>Capacitar al personal del área financiera para ejecutar este proceso.</p> <p>Registra contablemente los inventarios. Realizar el cálculo de las depreciaciones.</p> |

6.3.2.4 Aspectos organizacionales

| PROBLEMAS | CAUSAS | PROPUESTA SOLUCION |
|---|--|---|
| La municipalidad cuenta con un organigrama estructural que incide en la ubicación de áreas y cargas innecesarios. | <p>En la entidad existen 4 gráficos de organigramas estructurales.</p> <p>Se grafican unidades inexistentes y no se visualiza otras como el caso de la unidad de agua potable.</p> <p>La estructura piramidal propuesta en los diferentes organigramas no facilita un trabajo en equipo</p> <p>El orgánico funcional esta en proceso de revisión y no responde a las reales necesidades de la municipalidad. Exceso de unidades.</p> | <p>Formular un nuevo orgánico estructural que facilite el trabajo en equipo y este acorde con los objetivos de desarrollo del cantón.</p> <p>Realizar la descripción de los cargos, perfiles requeridos y responsabilidades de acuerdo con la nueva estructura organizacional. Unidades estrictamente necesarias.</p> |
| Manejo Administrativo de los servicios dependiente de las otras unidades administrativas | <p>La estructura organizacional centralizada</p> <p>El número de usuarios limita un manejo más autónomo.</p> | <p>Aplicar una propuesta de manejo organizacional con mayor autonomía</p> |
| Exceso de personal para la gestión de los servicios de agua y alcantarillado | <p>Mala distribución de responsabilidades y tareas.</p> <p>Falta de una planificación de actividades.</p> | <p>Reestructuración organizacional de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Descripción de los cargos claves para mejorar la gestión de los servicios.</p> |
| No se aplican indicadores de gestión | | <p>Formular, concertar y aplicar indicadores para evaluar la gestión de los servicios.</p> |
| Procesos de gestión administrativa y financiera limitan la gestión de los servicios | <p>Procesos concentrados en las decisiones del Alcalde.</p> <p>Falta de reglamentos e instrumentos administrativos – financieros.</p> <p>Falta de capacitación al personal vinculado a la gestión de los servicios.</p> <p>Falta de equipamiento adecuado para mejorar el manejo financiero y comercial de los servicios.</p> <p>Falta de control y seguimiento a la gestión de los servicios.</p> | <p>Desconcentrar los procesos de la dependencia de la primera autoridad.</p> <p>Generar y actualizar los reglamentos claves par facilitar la gestión municipal.</p> <p>Capacitar al personal vinculado a la gestión de los servicios. Especialmente del área financiera.</p> <p>Dotar de los equipos y mobiliarios indispensables para mejorar la eficiencia de los procesos financieros.</p> <p>Generar y aplicar procesos para el control y seguimiento de la gestión de los servicios.</p> |

6.3.2.5 Procesos Administrativos Financieros

| PROBLEMAS | CAUSAS | POSIBLES SOLUCIONES |
|---|--|--|
| Proceso de adquisición de bienes y contratación de obras y servicios limita la oportunidad y genera costos incrementales y pérdida de recursos. | <p>Todos los trámites son dependientes de Alcaldía</p> <p>No se cuenta con plan de adquisiciones anual.</p> <p>Exceso de actividades y pasos que no aportan valor.</p> <p>No se cuenta con un registro de proveedores calificado.</p> <p>Todos los cheques son firmados por el Alcalde</p> | <p>Reformar la ordenanza que reglamenta la contratación y las adquisiciones.</p> <p>Designar ordenadores y gastos y de pagos según montos de adquisiciones y desconcentrar la responsabilidad del Alcalde.</p> <p>Rediseño del proceso y formularios</p> <p>Mantener un registro actualizado de proveedores calificados.</p> <p>Responsabilizar de este proceso al Director Financiero.</p> |
| Las obligaciones tributarias IVA están pendientes de declararse y reclamar los valores desde el año 2002 cuyo valor a recuperar alcanza los US\$ 273.000 dólares. | <p>Declaraciones del IVA, con errores</p> <p>No se ejecutan los trámites para recuperar IVA desde el 2002</p> <p>Desconocimiento de la normativa tributaria en el personal responsable de este proceso.</p> <p>No existe control previo a la recepción de facturas antes del pago.</p> | <p>Contratar un profesional para resolver los problemas de declaración y recuperación de IVA y dejar saneadas las obligaciones tributarias.</p> <p>Capacitar al recurso humano de contabilidad, tesorería y bodega, sobre la normativa tributaria.</p> <p>Reasignar funciones y responsabilidades tributarias entre el Contador y Tesorero.</p> <p>Implementar actividades de control de facturas en el proceso de pagos.</p> <p>Instruir a los funcionarios municipales sobre los requisitos de las facturas para que sean válidas.</p> |

6.3.2.6 Presupuesto.

| PROBLEMAS | CAUSAS | POSIBLES SOLUCIONES |
|---|---|--|
| No existen registros presupuestarios y contables para el control financiero de los servicios, lo cual dificulta la toma de decisiones por parte de las autoridades municipales. | Registros de partidas presupuestarias globales por programas. | Formular la pro forma presupuestaria del 2005, considerando la apertura de programas o subprogramas específicos para los servicios. Crear las codificaciones y cuentas de control presupuestario y contable para facilitar el registro de los ingresos y egresos por los servicios. |
| El control presupuestario, contable y financiero no es eficiente | El presupuesto registra estimaciones de ingresos y no los valores emitidos para el año correspondiente. No se presupuestan los valores por cobrar de años anteriores. Los saldos contables de los ingresos y cuentas por cobrar no se pueden cruzar con la información de tesorería. No se utiliza el cheque comprobante para el proceso de pagos. | Formular la pro forma presupuestaria de acuerdo con las normas establecidas. El registro y control presupuestario y contable debe generar saldos por cobrar permanentes. Formular el cheque comprobante y utilizarlo. |

6.3.2.7 Aspectos Legales

| PROBLEMAS | CAUSAS | POSIBLES SOLUCIONES |
|--|--|----------------------------------|
| La ordenanza que regula el cobro y la prestación de los servicios de agua potable no garantiza niveles de eficiencia | Se citan áreas administrativas inexistentes. Se citan requerimientos legales que han sido modificados con la reforma a LORM. La estructura tarifaria no garantiza una actualización permanente | Realizar reformas a la ordenanza |

Propuesta de Mejoramiento para el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Cascales

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE CASCALES

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Determinación de la Demanda

1.1.1 Población

El estudio de la demanda se ha realizado para los sectores urbanos de la ciudad de Cascales, de acuerdo a los sistemas actuales de agua potable y alcantarillado, los mismos que serán mejorados a un plazo inmediato. Se tomó como base las cifras de Población del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), correspondiente al Censo de noviembre del 2001, proyectándose la población, con una tasa de crecimiento para la población urbana del 3,5%.

Los sectores que son considerados en el estudio son:

| SECTORES | HABITANTES AL 2001 |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Zona Urbana de la ciudad de Cascales | 1.312 |
| TOTAL HABITANTES | 1.312 |

FUENTE: Censo de noviembre del 2001 – INEC

1.1.2 Población Atendida

El dato depende directamente del porcentaje de cobertura con que cuenta el servicio y la planificación de la Municipalidad a futuro para la atención a nuevos clientes. Por ejemplo, para el año 2005 se prevé atender a 1.399 habitantes de un total de 1.506 habitantes estimados a este año, por que se prevé que la cobertura alcanzará a un 93%.

1.1.3 Dotación Básica Promedio Anual

Según el método de análisis, la dotación básica se fundamenta en la investigación de campo sobre consumos estimados para ciudades comunes del oriente ecuatoriano definiendo una dotación básica promedio en 180 l/ha/día.

1.1.4 Factor de Mayorización Diaria

Es el factor que afecta a la dotación básica promedio para cubrir demandas máximas diarias. Depende del mes, semana y día de máximo consumo. El factor aplicado para determinar la demanda máxima diaria es de 1.30, que da como resultado 234 l/h/d.

1.1.5 Agua no contabilizada

El agua no contabilizada se obtiene como resultado de la diferencia entre el caudal producido y el agua facturada y equivale a las pérdidas comerciales, las físicas y operacionales. De la información proporcionada por los funcionarios de la municipalidad, tales pérdidas se encuentran entre un 41% de lo que se produce.

Tomando en consideración el porcentaje de pérdidas estimado en la línea base de 41%, el valor de los metros cúbicos para la facturación excluye este porcentaje del valor de metros cúbicos producidos.

1.1.6 Caudal requerido sin pérdidas (l/s)

El caudal requerido sin considerar las pérdidas alcanza a 3,79l/s, datos para el primer año y que posteriormente, a partir del segundo año aumentará los l/s por disminución de pérdidas, producto de la actividades de instalación de micro medidores y control de acometidas clandestinas.

1.1.7 Caudal requerido con pérdidas (l/s)

El caudal requerido considerando las pérdidas alcanza a 6,31l/s, para el primer año y posteriormente para el siguiente año las pérdidas bajarán drásticamente.

1.2 Determinación de la Oferta

Está definida por la capacidad potencial del sistema que permite el abastecimiento de la ciudad de Cascales, estableciéndose en 8 l/s aproximadamente, de pozos de aguas subterráneas de los escurrimientos superficiales del Río Cascales

1.3 Balance de la Oferta y Demanda

De acuerdo a las Proyecciones Financieras se establece que para los años proyectados, vamos a contar con un caudal suficiente, por lo que no consideramos inversiones.

El ejercicio considera porcentajes esperados de coberturas, a partir del segundo año, pero que no significan inversiones altas, se prevé, nuevas conexiones, micro medición al cien por ciento de los usuarios, que necesitan ser financiadas durante un período de diez años, dando como resultado la necesidad de solucionar esta demanda a mediano plazo.

1.4 Conexiones Domiciliarias

Para el inicio del proyecto se espera instalar al 100% de usuarios con micro medición, que en la actualidad, es aproximadamente un 93%. La demanda de conexiones se han determinado en función del crecimiento de la población (habitantes / conexión); ante lo cual, la proyección nos define el número de habitantes por conexión de agua potable.

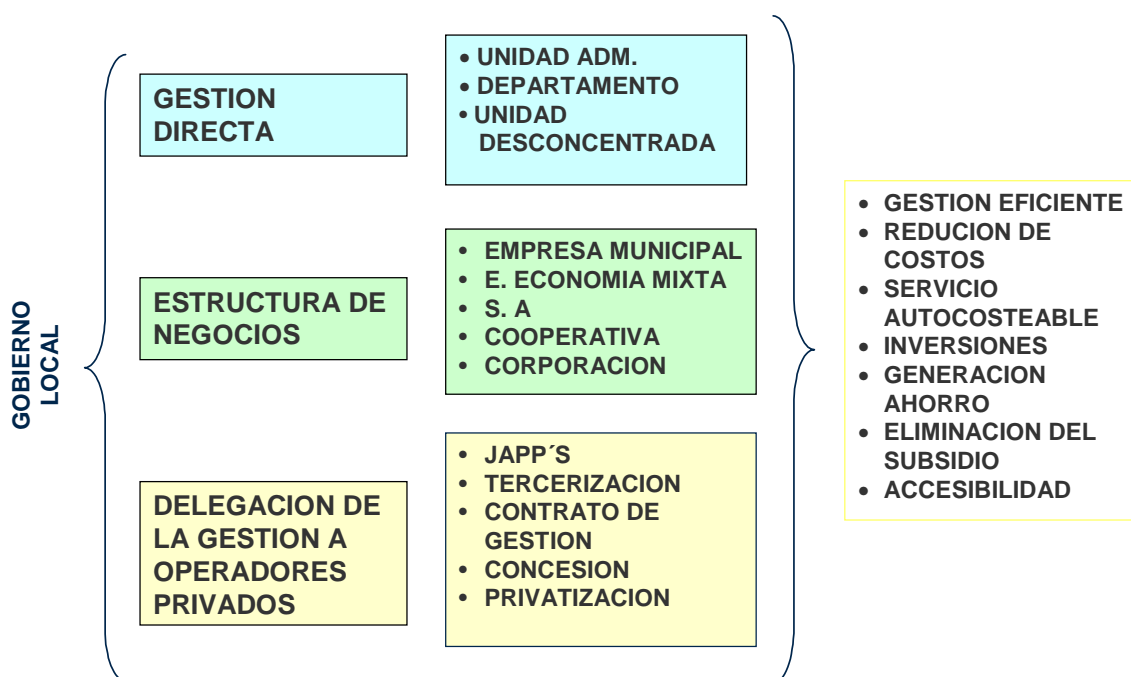
1.5 Usuarios del servicio de Agua Potable

Al mes de Junio del 2005, se cuenta con aproximadamente 416 conexiones domiciliarias, Se prevé que para el 2014, con el mejoramiento del sistema de agua potable en calidad y en cantidad, también se corregirán los procesos de comercialización y habrá una disminución de pérdidas comerciales, con nuevas acometidas y micro medición al 100% por ciento de los clientes.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Antes de presentar cual es la Alternativa de Mejoramiento Estructural en el servicio, se aclarará conceptualmente que alternativas de gestión para la prestación de un servicio podemos tener y como se encuentran divididas, para esto se ha diseñado un cuadro en dónde se presenta en resumen las principales alternativas de gestión para la prestación de un servicio, a continuación se observa:

ALTERNATIVAS DE GESTIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO



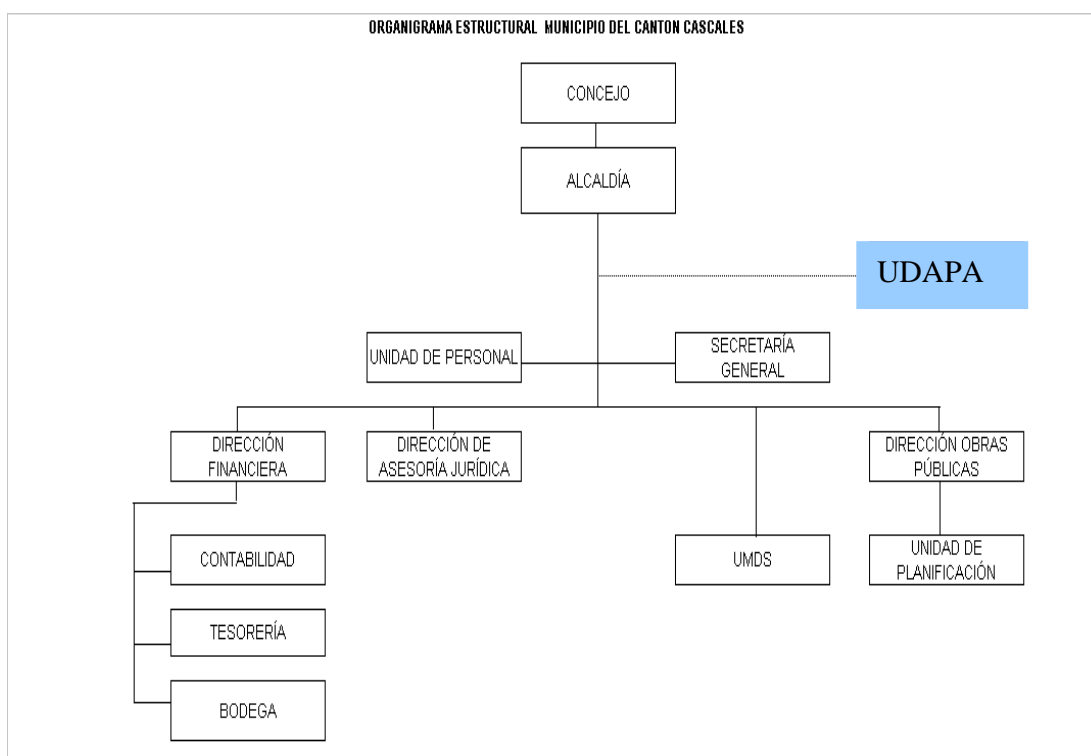
Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

En el cuadro anterior se presenta los diferentes tipos de Modelos de Gestión que puede adoptar una Municipalidad para manejar un servicio.

Partiendo de este cuadro, se plantea una Alternativa de Mejoramiento Estructural para la Municipalidad de Cascales en el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en donde se plantea funcione por Gestión Directa bajo la concepción de una UNIDAD DESCONCENTRADA que permite garantizar ciertos niveles de independencia en donde facilite un manejo operativo, organizacional, financiero y comercial eficiente.

A continuación podemos apreciar la Alternativa de Mejoramiento Estructural para la Municipalidad de Cascales específicamente para el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado:

ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO ESTRUCTURAL



2.1 Características.

- Unidad desconcentrada, de la administración central del municipio, sin embargo depende directamente del Alcalde.
- Se maneja financieramente como ente contable propio y consolidara su situación financiera a la situación general de la municipalidad.
- Se maneja con su propio presupuesto de ingresos y egresos.
- El manejo administrativo y de recursos humanos estará bajo su responsabilidad y se regirá por su propia normativa.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A NIVELES DE EFICIENCIA

Se parte de la concepción moderna de una estructura orgánica básica contenida en la Simulación financiera del servicio, resultado presentado y que contiene el informe del estudio, cuyo resumen consolidado es el siguiente:

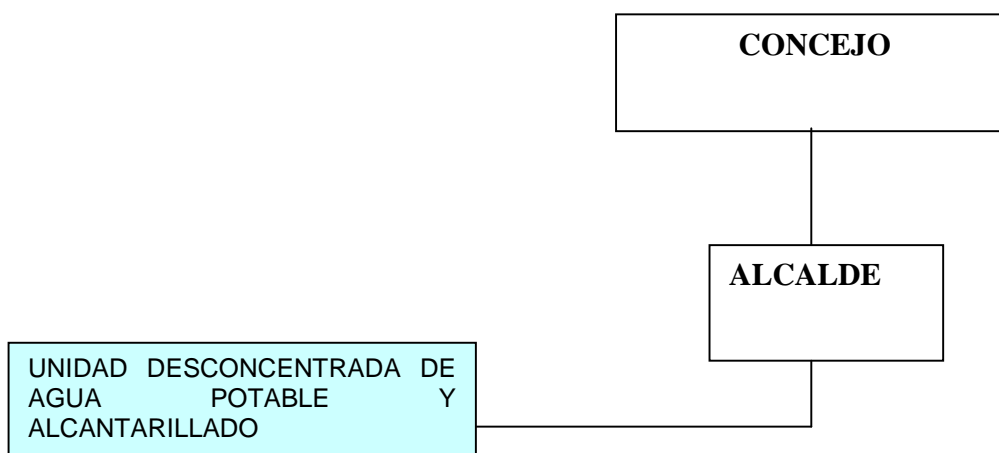
**CUADRO N°19
ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA**

| ESTRUCTURA ORGANICA | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | No. | AREA DE GESTIÒN |
|---|--------------------------------|------------|------------------------|
| ADMINISTRACIÒN | JEFE DE UNIDAD | 1 | URBANA- RURAL |
| FINANZAS | SECRETARIA – CONTADORA | 1 | URBANA |
| OPERACIÒN _ MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÒN AGUA Y ALCANTARILLADO | OPERADOR | 2 | URBANA - RURAL |
| TOTALES | | 4 | |

Elaborado: Ing. Vicente Cruz R

- La estructura propuesta servirá para administrar, operar y manejar eficientemente los servicios de agua potable y alcantarillado. El jefe de la Unidad puede distribuir su campo de acción para apoyar la gestión de estos servicios para el área rural y apoyar otros proyectos relacionados.
- La secretaria - contadora, será la responsable de generar información financiera y comercial oportuna y confiable, así como para colaborar en algunas acciones administrativas y del proceso de facturación.
- Los trabajadores cumplirán actividades vinculadas a la operación, mantenimiento y comercialización de los servicios.
- El personal deberá ser seleccionado por el Alcalde con la participación del Jefe de la Unidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



La estructura organizacional bajo la concepción de una UNIDAD DESCONCENTRADA como se la presenta nos permite garantizar ciertos niveles de independencia para facilitar un manejo operativo, organizacional, financiero y comercial eficiente.

La gestión del servicio será de estricta responsabilidad del Jefe de la Unidad, quien tendrá todas las facultades para tomar decisiones importantes con autonomía, tomado en consideración todos los aspectos legales que norman estos servicios.

2.3 Recursos Humanos

La estructura propuesta servirá para administrar, operar y manejar eficientemente los servicios de agua potable y alcantarillado, como condicionante, será necesario que se reclute personal con el perfil determinado, es decir idóneo, responsable, profesional y productivo.

Para lograr este resultado se debe contratar gente nueva, que garantice los la obtención de resultados esperados, sin embargo podría evaluarse al personal que labora actualmente en la sección de agua potable y definir la conveniencia de su continuación en la Empresa.

A continuación se presenta un cuadro de valoración del personal idóneo que trabajará a niveles de eficiencia:

CUADRO N° 20
VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO PROPUESTO A NIVELES DE EFICIENCIA

| UNIDAD DESCONCENTRADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|----------|--------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|----------------|--------------|-----|------------|---------------|--------------|
| CALCULO COSTO DE REMUNERACIONES A NIVELES DE EFICIENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA ORGANICA | DENOMINACION DEL PUESTO | No. | SUELDO | 14 | 13 | REPRESENT. | RESID. | APORTE | FONDOS | TOTAL REM. | TOT.REM. ANUAL | % PART. | | | | |
| | | | | | | | | | | | | AG | AL | TOT.REM AP | TOT.REM AL | |
| | | | | | | | | PATRONAL | RESERVA | MONSUAL | US\$. | | | | | |
| JEFATURA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | JEFE DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | 1 | 600 | 11.33 | 77 | 160.0 | 160 | 73 | 50 | 1,131 | 13,571 | 1,008 | 80% | 20% | 10,857 | 2,714 |
| FINANZAS | SECRETARIA CONTADORA | 1 | 400 | 11.33 | 33 | 0.0 | 0 | 49 | 33 | 527 | 6,319 | 445 | 80% | 20% | 5,055 | 1,264 |
| OPERACIÓN MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | OPERADOR | 1 | 200 | 11.33 | 17 | 0.0 | 0 | 24 | 17 | 269 | 3,228 | 228 | 80% | 20% | 2,582 | 646 |
| OPERACIÓN MANTENIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO | OPERADOR | 1 | 200 | 11.33 | 17 | 0.0 | 0 | 24 | 17 | 269 | 3,228 | 228 | 80% | 20% | 2,582 | 646 |
| TOTALES | | 4 | 1,400 | 45 | 143 | 160 | 160 | 170 | 117 | 2,195 | 26,345 | 1,909 | | | 21,076 | 5,269 |

Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

3.1 Proyección financiera del servicio

La proyección financiera se realizó para los 10 años subsiguientes de gestión de los servicios, considerando todos y cada uno de los elementos descritos anteriormente y varios parámetros o condiciones de eficiencia que se describen a continuación:

- Estructura organizacional óptima, a niveles de eficiencia.
- Bienes y servicios de consumo a costos de eficiencia
- Ajuste tarifario a niveles de sostenibilidad financiera de los servicios.
- Crecimiento de la demanda en relación al crecimiento poblacional.
- Disminución del agua no contabilizada a niveles permisibles.
- Depreciación de vehículo y otros bienes muebles.
- Niveles de eficiencia en la recaudación crecientes a partir de los registrados al año 2004, aproximadamente un 95%.
- Recuperación de la cartera cortada a enero del 2005 en un 50%, para los años subsiguientes, en concordancia con los niveles de recaudación establecidos.
- Incorporación de costos de eficiencia que garantizan cobertura, calidad, continuidad, manejo ambiental y la sostenibilidad de los servicios.
- Gestión para conseguir la transferencia directa a la gestión de los servicios de los recursos generados por el 10% del impuesto a las telecomunicaciones con destino específico de inversión en agua potable.
- Oferta de agua en relación a los 8 litros por segundo que se captan actualmente.

3.1.1 Costos de Sostenibilidad financiera

Los costos de sostenibilidad financiera corresponden a los costos de eficiencia estimados en las Proyecciones Financieras para el 2005, de acuerdo con los parámetros técnicos, comerciales, organizacionales y financieros previstos para los servicios de agua potable, alcantarillado, más un índice de sostenibilidad del 5%.

CUADRO N°21
PROYECCIONES FINANCIERAS MODELO DE GESTIÓN EN EL CANTON CASCALES

| EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE CASCALES | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| PROYECCIONES | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | PROMEDIOS |
| DEMANDA | | | | | | | | | | | |
| Población (ha) | 1,506 | 1,559 | 1,613 | 1,670 | 1,728 | 1,789 | 1,851 | 1,916 | 1,983 | 2,053 | |
| % de Cobertura del servicio | 93 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | |
| Población servida (ha) | 1,399 | 1,481 | 1,533 | 1,586 | 1,642 | 1,699 | 1,759 | 1,820 | 1,884 | 1,950 | |
| Dotación media anual (l/ha/día) | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | |
| Factor máximo diario | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | 1.30 | |
| Dotación media diaria (l/ha/día) | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | 234.00 | |
| % de Perdidas | 41 | 40 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | |
| Caudal requerido sin pérdidas (l/s) | 3.79 | 4.01 | 4.15 | 4.30 | 4.45 | 4.60 | 4.76 | 4.93 | 5.10 | 5.28 | |
| Caudal con pérdidas (l/s) | 6.42 | 6.68 | 5.93 | 6.14 | 6.35 | 6.57 | 6.80 | 7.04 | 7.29 | 7.54 | |
| Volumen de venta anual (m3) | 119,469.18 | 126,473 | 130,900 | 135,481 | 140,223 | 145,131 | 150,210 | 155,468 | 160,909 | 166,541 | 143,080 |
| OFERTA | | | | | | | | | | | |
| Total de la Oferta (l/s) | 8.00 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 180 | 180 | 180 | 180 | 76.80 |
| Caudal en la planta (l/s) | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 180 | 180 | 180 | 180 | |
| Mejoramientos Vertientes (l/s) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | |
| BALANCE OFERTA DEMANDA (l/s) | 1.58 | 1.32 | 2.07 | 1.86 | 1.65 | 1.43 | 173.20 | 172.96 | 172.71 | 172.46 | 70.12 |
| Horas de Servicio | 24.00 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | |
| Numero de conexiones | 416.00 | 445 | 461 | 477 | 494 | 511 | 529 | 547 | 567 | 586 | |
| Usuarios por conexión | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | |
| Consumo mensual según demanda por conex.(m3) | 23.93 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | 23.67 | |
| Consumo mensual según oferta por conexión(m3) | 29.41 | 27.94 | 31.49 | 30.43 | 29.40 | 28.40 | 617.46 | 596.58 | 576.40 | 556.91 | |

| GASTOS EN EL SERVICIO | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Operación y Mantenimiento (\$) | 42,180.87 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 | 42,603 |
| Sostenibilidad 5% | 2,109 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 | 2,130 |
| Total Operación y Mantenimiento | 44,290 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,733 | 44,689 |
| DEPRECIACIONES | 2,014 | 2,014 | 2,014 | 1,471 | 1,471 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 914 |
| Depreciación vehículos y otros bienes muebles | 1,440 | 1,440 | 1,440 | 1,440 | 1,440 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Otros Bienes Muebles | 574 | 574 | 574 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | |
| Total de Gastos anuales (\$) | 46,304 | 46,747 | 46,747 | 46,204 | 46,204 | 44,764 | 44,764 | 44,764 | 44,764 | 44,764 | 45,603 |
| Ingresos Planillas Telefonicas | 100 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 109 |
| Gasto por recuperar por consumo de AP en m3 | 46,204 | 46,637 | 46,637 | 46,094 | 46,094 | 44,654 | 44,654 | 44,654 | 44,654 | 44,654 | 45,494 |
| TARIFA PROMEDIO ANUAL AP y ALS | | | | | | | | | | | |
| Tarifa promedio Administración, Operación y Mantenimiento | 0.37 | 0.35 | 0.34 | 0.33 | 0.32 | 0.31 | 0.30 | 0.29 | 0.28 | 0.27 | 0.32 |
| Tarifa promedio, AOyM + Depreciación | 0.39 | 0.37 | 0.36 | 0.34 | 0.33 | 0.31 | 0.30 | 0.29 | 0.28 | 0.27 | 0.32 |
| Tarifa anual por m3 (\$xm3) Total | 0.39 | 0.37 | 0.36 | 0.34 | 0.33 | 0.31 | 0.30 | 0.29 | 0.28 | 0.27 | 0.32 |
| TARIFA PROMEDIO ANUAL AGUA POTABLE | | | | | | | | | | | |
| Tarifa promedio Administración, Operación y Mantenimiento | 0.29 | 0.27 | 0.26 | 0.25 | 0.25 | 0.24 | 0.23 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 0.24 |
| Tarifa promedio, AOyM + Depreciación | 0.30 | 0.28 | 0.27 | 0.26 | 0.25 | 0.24 | 0.23 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 0.25 |
| Tarifa por m3 (\$xm3) Total | 0.30 | 0.28 | 0.27 | 0.26 | 0.25 | 0.24 | 0.23 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 0.25 |
| TARIFA PROMEDIO ALCANTARILLADO (30%) | | | | | | | | | | | |
| Tarifa para cobro por AOyM (\$xm3) | 0.09 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.07 |
| Tarifa para cobro por AOyM + Dep (\$xm3) | 0.09 | 0.09 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.07 |
| Tarifa para cobro total (\$xm3) | 0.09 | 0.09 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.07 | 0.07 | 0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.07 |

Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

De lo que podemos apreciar este modelo de gestión para el cobro del servicio de Agua Potable y Alcantarillado está planteado para Administrar, Operar y se Mantener técnica y financieramente el servicio bajo criterios de sostenibilidad.

Para obtener sostenibilidad en el servicio, se plantea el método de las tarifas promedio, en dónde se toma todos los gastos promediados de los 10 primeros años y se los divide para el volumen de venta anual de m³ promedio en los 10 años, obteniendo una tarifa promedio tanto para agua potable como para alcantarillado por cada m³.

Así tenemos que la tarifa promedio durante los 10 años será de 0,25 centavos de dólar para Agua Potable y 0,7 centavos de dólar para Alcantarillado, obteniendo una tarifa única de 0,32 centavos de dólar. Esta tarifa incluye lo que es depreciación de Vehículos y Muebles de Oficina.

3.1.2 Evaluación financiera

El resultado de la propuesta muestra que el servicio pueden ser sostenible, administrativa, técnica y financieramente, el mismo que manejado empresarialmente y con una visión de servicio a los ciudadanos, puede generar importantes ahorros financieros por los niveles de eficiencia que se pueden lograr que le permitan atender con solvencia y holgura financiera el plan de inversión requerido para su mejoramiento y expansión necesaria, a corto, mediano y largo plazo.

En las proyecciones Financieras se puede observar detalladamente cada uno de los elementos y parámetros que soportan estos resultados.

4. PROPUESTA APERTURA PROGRAMA DE GASTOS PARA EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO MUNICIPALIDAD DE CÁSCALES

La propuesta que se muestra a continuación corresponde a la mínima indispensable para que el servicio tanto de Agua Potable y Alcantarillado opere, se administre y mantenga eficientemente.

La propuesta de apertura del programa de gastos por centros de costos será socializada hacia dirigentes de Organizaciones Sociales, Barriales, Comités de Desarrollo en la Zona, así como grupos de jóvenes, en donde se intercambien criterios que logren concentrar una serie de aspectos que permita lograr concientización en las personas, en lo referente al mejoramiento del servicio de Agua Potable y Alcantarillado. Para lo cual lo que se pretende es transparentar el gasto en el servicio de Agua potable y Alcantarillado.

Esta propuesta concertada será analizada en sesión del Concejo Municipal para su posterior aprobación.

A continuación se detalla la apertura del programa de Abastecimiento de Agua Potable:

CUADRO N°22
PROPUESTA DE APERTURA PROGRAMA GASTOS DE AGUA POTABLE

| PROPUESTA APERTURA PROGRAMA DE GASTOS PARA EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO MUNICIPALIDAD DE CASCALES | | | |
|--|--|-----------------|------------------|
| PRESUPUESTO POR PROGRAMAS - AÑO 2005 | | | |
| FUNCION III.- SERVICIOS COMUNALES | | | |
| PROGRAMA 3.- ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE. | | | |
| CODIGO | CONCEPTO | DESCRIPCION | TOTAL ANUAL |
| 6 | GASTOS DE PRODUCCION | | 33,639.94 |
| 6.1 | GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION | | 21,076.16 |
| 6 1.01 | Remuneraciones Básicas | 21,076.16 | |
| 6.3 | BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION | | 12,563.78 |
| 6 3.01 | Servicios Básicos | 8,134.40 | |
| 6 3.01.04 | Energía Eléctrica | 8,084.00 | |
| 6 3.01.05 | Telecomunicaciones | 50.40 | |
| 6 3.02 | Servicios Generales | 783.24 | |
| 6 3.02.04 | Edición, Impresión, Reproducción y Publicación | 140.00 | |
| 6 3.02.07 | Difusión, Información y Publicidad | 161.00 | |
| 6 3.02.12 | Investigaciones Profesionales y Exámenes de Laboratorio | 482.24 | |
| 6 3.03 | Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencias | 350.00 | |
| 6 3.03.03 | Viáticos y Subsistencias en el Interior | 350.00 | |
| 6 3.04 | Instalación, Mantenimiento y Reparaciones | 85.00 | |
| 6 3.04.03 | Mobiliario (mantenimiento) | 35.00 | |
| 6 3.04.05 | Vehículos | 50.00 | |
| 6 3.06 | Contratación de Estudios e Investigaciones | 350.00 | |
| 6 3.06.03 | Servicios de Capacitación | 350.00 | |
| 6 3.07 | Gastos en Informática | 126.00 | |
| 6 3.07.04 | Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos | 126.00 | |
| 6 3 08 | Bienes de Uso y Consumo de Inversión | 2,735.14 | |
| 6 3 08 02 | Vestuario, Lencería y Prendas de Protección | 180.00 | |
| 6 3 08 03 | Combustibles y Lubricantes | 1,498.20 | |
| 6 3 08 04 | Materiales de Oficina | 210.00 | |
| 6 3 08 05 | Materiales de Aseo | 42.00 | |
| 6 3 08 06 | Herramientas Menores | 504.94 | |
| 6 3 08 98 | Otros de Uso y Consumo para la Inversión (cloro) | 300.00 | |
| 7.5 | OBRAS PUBLICAS | 1,000.00 | 1,000.00 |
| 7 5 01 99 | Otras Obras de Infraestructura (Mantenimiento y operación A. P.) | 1,000.00 | |
| SUMA GASTO PROGRAMA 3. | | | 34,639.94 |

Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

Como se puede apreciar en este programa consta todos los gastos que se incurrirá en el servicio de Agua Potable, desglosado en dos grandes rubros como son: Gastos de Producción y Obras Públicas, en dónde el gasto por Obras Públicas representa únicamente el 3% respecto al total de los gastos en Agua Potable, mientras que los Gastos en Producción representa el 97%.

Los Gastos en Obras de infraestructura no es muy significativo en vista que no se requiere de inversión en ampliación de la Planta de Agua Potable en vista que su capacidad abastece a las necesidades de la Población de Cascales, sin embargo el rubro que aparece servirá realizar el mantenimiento del Sistema de Agua Potable periódicamente.

CUADRO Nº 23
PROPUESTA DE APERTURA PROGRAMA DE GASTOS DE ALCANTARILLADO

| FUNCION III.- SERVICIOS COMUNALES | | | |
|---|---|--------------------|--------------------|
| PROGRAMA 4.- CANALIZACION Y ALCANTARILLADO | | | |
| CODIGO | CONCEPTO | DESCRIPCION | TOTAL ANUAL |
| 6 | GASTOS DE PRODUCCION | | 6,540.93 |
| 6.1 | GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION | | 5,269.04 |
| 6 1.01 | Remuneraciones Básicas | 5,269.04 | |
| 6.3 | BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION | | 1,271.89 |
| 6 3.01 | Servicios Básicos | 57.60 | |
| 6 3.01.04 | Energía Eléctrica | 36.00 | |
| 6 3.01.05 | Telecomunicaciones | 21.60 | |
| 6 3.02 | Servicios Generales | 129.00 | |
| 6 3.02.04 | Edición, Impresión, Reproducción y Publicación | 60.00 | |
| 6 3.02.07 | Difusión, Información y Publicidad | 69.00 | |
| 6 3.03 | Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencias | 150.00 | |
| 6 3.03.03 | Viáticos y Subsistencias en el Interior | 150.00 | |
| 6 3.04 | Instalación, Mantenimiento y Reparaciones | 15.00 | |
| 6 3.04.03 | Mobiliario (mantenimiento) | 15.00 | |
| 6 3.06 | Contratación de Estudios e Investigaciones | 150.00 | |
| 6 3.06.03 | Servicios de Capacitación | 150.00 | |
| 6 3.07 | Gastos en Informática | 54.00 | |
| 6 3.07.04 | Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos | 54.00 | |
| 6 3 08 | Bienes de Uso y Consumo de Inversión | 716.29 | |
| 6 3 08 02 | Vestuario, Lencería y Prendas de Protección | 103.00 | |
| 6 3 08 04 | Materiales de Oficina | 90.00 | |
| 6 3 08 05 | Materiales de Aseo | 18.00 | |
| 6 3 08 06 | Herramientas Menores | 505.29 | |
| 7.5 | OBRAS PUBLICAS | | 1,000.00 |
| 7 5 01 99 | Otras Obras de Infraestructura (Mantenimiento y operación) | 1,000.00 | |
| SUMA GASTO PROGRAMA 4. | | | 7,540.93 |
| GASTOS TOTALES | | | 42,180.87 |

Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

En lo que se refiere a la propuesta de apertura del Programa para Canalización y Alcantarillado se puede apreciar todos los gastos que se incurrirá en el servicio, desglosado en dos grandes rubros como son: Gastos de Producción y Obras Públicas, en dónde los Gastos de Producción corresponden al 87% del total presupuestado, mientras que el 13% representa a obras públicas, en lo referente a Mantenimiento y Operación.

En los cuadros anteriores podemos apreciar los valores totales presupuestados tanto para el programa de Agua Potable con 34.639,94 USD como para el de Alcantarillado con 7.540,93 USD. Los mismos que sumados obtenemos un presupuesto de Gastos para Agua Potable y Alcantarillado de 42. 180.87 USD.

CUADRO N° 24
PROPUESTA DE APERTURA PROGRAMA GASTOS DE AGUA POTABLE

| PROPUESTA APERTURA PROGRAMA DE INGRESOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN EL PRESUPUESTO | | |
|---|---|----------------------------|
| PROFORMA PARA EL EJERCICIO FINANCIERO DEL 2005 | | |
| PARTIDA | CONCEPTO | PRESUPUESTO INICIAL |
| | INGRESOS | 42,180.88 |
| 1 | CORRIENTES | 42,180.88 |
| 11 | IMPUESTOS | 100.00 |
| 11.03 | Al consumo de bienes y servicios | 100.00 |
| 11.03.11 | A las Telecomunicaciones | 100.00 |
| 13 | TASAS Y CONTRIBUCIONES | 120.10 |
| 13.01 | Tasas Generales | 70.10 |
| 13.01.06 | Especies fiscales | 10.00 |
| 13.01.07 | Venta de bases | 10.00 |
| 13.01.08 | Prestación de servicios | 50.10 |
| 13.04 | Contribuciones | 50.00 |
| 13.04.02 | Por Mejoras Urbanas y Rurales en AP y AL | 50.00 |
| 14 | VENTA DE BIENES Y SERVICIOS | 41,551.78 |
| 14.03 | Ventas no industriales | 41,551.78 |
| 14.03.01 | Agua Potable | 30,855.31 |
| 14.03.01.01 | Venta de materiales de agua potable | 100.00 |
| 14.03.01.02 | Conexiones y Reconexiones de agua potable | 160.00 |
| 14.03.03 | Alcantarillado | 9,216.52 |
| 14.03.03.01 | Venta de materiales de alcantarillado | 30.00 |
| 14.03.03.02 | Conexiones y Reconexiones de alcantarillado | 20.00 |
| 14.03.03.03 | Cartera vencida | 1,169.95 |
| 17 | RENTAS INVERSIONES Y MULTAS | 209.00 |
| 17.03 | Intereses por Mora | 9.00 |
| 17.03.99 | Otros intereses por Mora | 9.00 |
| 17.04 | Multas | 200.00 |
| 17.04.99 | Otras Multas | 200.00 |
| 19 | OTROS INGRESOS | 200.00 |
| 19.04 | Otros No Operacionales | 200.00 |
| 19.04.99 | Otros no especificados | 200.00 |
| | INGRESOS TOTALES | 42,180.88 |
| | GASTOS TOTALES | 42,180.87 |
| | BALANCE | 0.00 |

Elaboración: Ing. Vicente Cruz R.

En el cuadro presentado se muestra los diferentes rubros con los cuales se pretende cubrir los diferentes gastos por el servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en donde los impuestos representan el 0,23% del total de Ingresos, en lo referente a Tasas y Contribuciones representa el 0,28% del total de Ingresos, por otro lado el rubro más importante se encuentra en las tasas que se cobra por el servicio de Agua potable y Alcantarillado, mientras 0,49% representa a los ingresos por intereses de mora ó multas y el 0,47% es debido a otros Ingresos Operacionales como aportes por instituciones interesadas en mejorar el servicio.

Adicionalmente vale la pena resaltar que se presenta un rubro **“propuesto”** que es del impuesto a las telecomunicaciones, el mismo que se basa en lo siguiente:

“10 por ciento sobre el valor de las planillas de telecomunicaciones”

H. Generador:

La facturación por los servicios de telecomunicaciones que se preste en el país y que específicamente son: telefonía, telegrafía y telex nacional e internacional, telefonogramas; pensión básica de arrendamiento de canales, líneas privadas y concesión radioeléctrica y servicio de televisión.

Sujeto Pasivo:

Los usuarios de servicios de telecomunicaciones.

Tarifa:

10 por ciento sobre el valor de las planillas.

Destino:

100% “Fondos para Agua Potable” de las municipalidades o instituciones que en cada provincia ejecuten programas de agua potable, cuya distribución será mensual.

Base Legal:

Ley 175 R.O. 801 84.08.06
Documento. 406 R.O. 110 85.01.22

Para la obtención de este rubro se debe realizar un pedido mediante un oficio a la compañía Andinatel S.A., solicitando la devolución del 100% del impuesto ocasionado a cada uno de los usuarios en el Cantón Cáscales.

4.1 Eficiencia en el Presupuesto

Para que la propuesta financiera sea eficiente debe existir un balance entre los ingresos y los gastos, esto se determina en la eficiencia del presupuesto ejecutado al final de cada año, obteniendo al final del mismo un valor de “cero”.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El estudio como objetivo presenta realizar un Mejoramiento de la parte Administrativa y Financiera en el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, para conseguir este objetivo se ha realizado las siguientes propuestas:

- Alternativa de Mejoramiento Estructural para la Municipalidad de Cascales en el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en donde se plantea funcione por Gestión Directa bajo la concepción de una UNIDAD DESCONCENTRADA permitirá garantizar ciertos niveles de independencia facilitando un manejo operativo, organizacional, financiero y comercial eficiente.
- Propuesta de apertura del programa presupuestario para Agua Potable y Alcantarillado, que servirá para que la UNIDAD DESCONCENTRADA de Agua Potable y Alcantarillado cuente con un manejo independiente de sus cuentas de ingresos y egresos, permitiendo observar de una forma transparente el gasto que incurre la municipalidad en el servicio.
- Modelo de indicadores de gestión para la municipalidad que permitirá conocer actualmente como se encuentra el servicio, y posteriormente aplicando las propuestas descritas como a mejorado, de acuerdo a la variación porcentual que aparezca en cada uno de los indicadores.
- Estructura tarifaria para el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado con una proyección de 10 años, basándonos en criterios de sostenibilidad, en donde se eliminan los subsidios en las tasas para la prestación del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado que la municipalidad actualmente brinda.
- Adicionalmente presenta una alternativa de incrementar sus ingresos en base a un impuesto que se encuentra en vigencia que es el 10% de las planillas telefónicas de la zona.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el estudio realizado, en vista que se obtendrá un Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado en la Municipalidad de Cascales.
- Se recomienda su aplicación en vista que servirá como modelo a implementar en otras municipalidades como: Putumayo, Gonzalo Pizarro, Nuevo Sucumbios, Lago Agrio de la provincia de Sucumbios, mientras que Shushufindi, Joya de los Sachas y Coca, de la Provincia de Orellana así también, San Lorenzo y Limones de la Provincia de Esmeraldas y Tena, Archidona de la Provincia del Napo.
- Para dar cumplimiento al estudio, se debe realizar monitoreo y evaluación periódicamente a las actividades de la UDAPA de la Municipalidad de Cascales,

en donde se de seguimiento basándonos en los indicadores de gestión del servicio.

- Se debe reformular la ordenanza para el cobro del servicio de agua potable y alcantarillado de acuerdo a la propuesta que se presenta y que ha sido elaborada bajo criterios de sostenibilidad.
- Es necesario que se realice una conexión por red en todos los departamentos, con el fin de agilizar los procesos, y que fluya la información oportunamente evitando duplicidad en procesos y actividades.
- Existen otras organizaciones como CARE, GTZ, OIM, AME y muchas más que se encuentran interesadas en buscar el desarrollo en estas poblaciones y financiar proyectos, para lo cual es necesario que la municipalidad busque estas alternativas de apoyo.