



Carrera: Licenciatura en Administración

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS:  
APLICACIÓN A LA SUBDELEGACIÓN  
DEL RÍO MENDOZA DEL  
DEPARTAMENTO GENERAL DE  
IRRIGACIÓN**

Trabajo de Investigación

POR

**GÓMEZ LAURA GISELA**

Mail:gomezlaura2917@gmail.com

Profesor tutor

**PUEBLA, PATRICIA LILIANA**

Mendoza – 2018

## RESUMEN

Este trabajo de investigación presenta un análisis acerca del mejoramiento de los procesos con la explicación del concepto y el desarrollo de temas claves para llevarlo a cabo. Se entiende que es una estrategia que permite aprovechar al máximo la efectividad de la organización y garantizar que los mismos produzcan el máximo beneficio.

El objetivo general de este trabajo es analizar la situación existente sobre la problemática de los procesos administrativos de la Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación, específicamente el que corresponde a la renuncia al derecho de riego y proponer un mejoramiento.

Para lograr este trabajo se utilizará una metodología descriptiva en conjunto con una exploratoria para que aporten la información necesaria y así alcanzar las conclusiones deseadas.

Con la propuesta de mejora, el proceso será más efectivo y eficiente, en lo que respecta a la reducción del tiempo de ciclo total y al incremento en la satisfacción de los usuarios.

**PALABRAS CLAVES:** Proceso, Mejoramiento de los procesos, Renuncia al derecho de agua.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
OBJETIVOS .....	7
HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	8
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	8
CAPITULO I: MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	10
1. ¿QUE ES UN PROCESO? .....	10
2. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	11
3. LAS CINCO FASES DEL MPE SEGÚN HARRINGTON.....	12
A. Fase I – ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO .....	14
B. Fase II – COMPRENSIÓN DEL PROCESO .....	21
C. Fase III – MODERNIZACIÓN.....	25
D. Fase IV – MEDICIONES Y CONTROLES .....	27
E. Fase V – MEJORAMIENTO CONTINUO: CALIFICACION DEL PROCESO .....	31
CAPITULO II: SUBDELEGACION DEL RIO MENDOZA DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION.....	37
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (El Gobierno del Agua) .....	37
A. COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL AGUA.....	38
B. TIPOS DE EXPEDIENTES.....	39
2. DERECHO Y RENUNCIA DE AGUA .....	41
A. ¿QUÉ ES EL DERECHO DE AGUA? .....	41
B. ¿QUÉ ES LA RENUNCIA DEL DERECHO DE AGUA?.....	41

3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA RENUNCIA AL DERECHO DE RIEGO EN LA SUBDELEGACIÓN DEL RIO MENDOZA .....	42
PASO 1: MESA DE ENTRADAS .....	42
PASO 2: INSPECCIÓN DE CAUCE.....	44
PASO 3: RECAUDACIÓN.....	44
PASO 4: GESTIÓN HÍDRICA .....	44
PASO 5: CATASTRO DE CUENCA .....	45
PASO 6: ASESORÍA LETRADA.....	45
PASO 7: CATASTRO DE CUENCA .....	45
PASO 8: DEPARTAMENTO DE REGISTROS PÚBLICOS SEDE CENTRAL.....	45
PASO 9: DEPARTAMENTO DE TARIFAS Y RECAUDACIÓN SEDE CENTRAL ..	45
PASO 10: PRIVADA DEL SUBDELEGADO .....	46
PASO 11: ARCHIVO .....	46
CAPITULO III: APLICACIÓN .....	47
Fase I – ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO .....	47
A. FORMACIÓN DE UN EQUIPO EJECUTIVO DE MEJORAMIENTO (EEM) .....	47
B. COMUNICAR LAS METAS A LOS EMPLEADOS.....	47
C. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....	47
D. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO .....	48
E. NOMBRAR UN RESPONSABLE DEL PROCESO .....	50
F. SELECCIONAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE PROCESO .....	50
Fase II – COMPRENSIÓN DEL PROCESO .....	52
A. DEFINIR EL ALCANCE Y MISIÓN DEL PROCESO .....	52

B. DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROCESO.....	52
C. DESARROLLAR UNA VISIÓN GENERAL DEL PROCESO .....	52
E. GRÁFICO N° 5: DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL DEL PROCESO .....	53
F. REUNIR LOS DATOS DE TIEMPO DEL CICLO .....	54
G. REALIZAR LOS REPASOS DEL PROCESO.....	55
Fase III – MODERNIZACIÓN .....	55
A. EVOLUCIÓN DEL VALOR AGREGADO (EVA) .....	55
B. SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	55
C. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO .....	56
D. LENGUAJE SIMPLE.....	58
E. ESTANDARIZACIÓN .....	58
Fase IV – MEDICIONES Y CONTROLES.....	61
A. COMPRESION DE LAS MEDICIONES .....	61
B. DESARROLLO DE MEDICIONES .....	61
Fase V – MEJORAMIENTO CONTINUO: CALIFICACION DEL PROCESO.....	64
CONCLUSIÓN.....	65
REFERENCIAS.....	67
BIBLIOGRAFIA .....	67
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	68
ANEXOS .....	69

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tuvieron que adaptarse y cambiar la forma de comprender la actividad empresarial, debido a que se produjo un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, y así obtener la denominada gestión por procesos.

Por lo que la estructura organizativa vertical clásica se orienta hacia estructuras de tipo horizontal que busca desarrollar una misión integradora para la organización mediante la satisfacción de sus clientes, proveedores, empleados, sociedad.

Es decir que la estructura organizativa se comienza a ver como una red de procesos interrelacionados al cual se le puede aplicar un modelo basado en ellos.

Existen varias definiciones de proceso, pero se podría definir como, *“cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno”*. (Harrington, 1998, pág. 9).

El presente trabajo de investigación está enfocado en el mejoramiento de los procesos, específicamente el proceso de “renuncia al derecho de riego” de la Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación.

Esta mejora en el proceso tiene como objetivo la optimización de los mismos en términos de satisfacción del usuario, incremento de la calidad y reducción en el tiempo de ciclo.

En el análisis de los problemas más relevantes del proceso seleccionado se diagnosticó que existe un excesivo tiempo de demora para que concluyan.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Departamento General de Irrigación es un organismo público descentralizado con autarquía institucional, presupuestaria y jerarquía constitucional. Su función principal es la de administración general de las aguas públicas y son de su competencia todos los asuntos referidos al recurso hídrico, lo mismo que la preservación, distribución y regulación de las aguas en sus cauces naturales y artificiales.

La administración y gestión del agua en la provincia de Mendoza se da a partir de cinco cuencas hídricas, Cuenca del río Mendoza, Cuenca del río Tunuyán (dividida administrativamente en Superior e Inferior), Cuenca del río Atuel, Cuenca del río Diamante y Cuenca del río Malargüe. Cada una de éstas está bajo la dirección de un Subdelegado.

Entre una de las funciones que tiene, está la de entregar los derechos de agua a los usuarios que lo solicitan. Sin embargo la ley contempla el caso que dicho usuario por algún motivo, puede solicitar cuando lo estime conveniente la baja de dicho derecho. Esto se sustancia a través de un proceso denominado “renuncia al derecho de agua”. La Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación cuenta con procesos sistematizados entre los cuales se encuentra el que corresponde a la renuncia al derecho de riego.

**El problema que se ha observado es que existe cierta ineficiencia en el procesamiento de estos tipos de expedientes, concretamente debido a las excesivas demoras en la resolución final, lo que provoca molestias en los usuarios.**

## **OBJETIVOS**

Objetivo General:

En función del marco teórico, el objetivo general de este trabajo es analizar la situación existente sobre la problemática de los procesos administrativos de la Subdelegación del

río Mendoza del Departamento General de Irrigación, específicamente el que corresponde a la renuncia al derecho de riego y proponer un mejoramiento.

Objetivos específicos:

- Proponer un rediseño del proceso de renuncia que permita su resolución final sin excesivas demoras.
- Establecer parámetros de desempeño, como por ejemplo límites de tiempo por los que puede estar un expediente en cada sector para elevar su respectivo informe.
- Proponer que se modernice el proceso aplicando herramientas para mejorar el rendimiento y la calidad.

## **HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

La aplicación de herramientas administrativas de mejoramiento de procesos permitirá una disminución del tiempo y una mejor calidad en el procesamiento de los expedientes, específicamente el que corresponde a la renuncia al derecho de riego, repercutiendo en un incremento en la satisfacción de los usuarios y una eficiencia en el desempeño del área.

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Este trabajo se realizará desde un enfoque mixto, se utilizarán estrategias cualitativas y cuantitativas de recolección de información. El estudio tendrá aspectos exploratorios y descriptivos dado que existen pocos antecedentes que aborden este proceso y permitirá aportar información que permita dar cuenta y analizar el proceso de renuncia al derecho de riego.

Para poder analizar el caso seleccionado, se recurrirá a la realización de entrevistas, cuestionarios y la observación como complemento de las otras técnicas aplicadas, para verificar la información obtenida.

Finalmente en virtud de los resultados del análisis efectuado se realizará una descripción narrativa de los procesos.

En los capítulos siguientes se desarrolla cada tema individualmente. El capítulo 1 incluye la parte teórica de los conceptos de proceso y el estudio de herramientas de mejoramiento de procesos propuestas por diferentes autores. El capítulo 2 se refiere a una organización de servicio y un proceso específico a mejorar. Y el capítulo 3 muestra como mejoraría el proceso si se aplican las herramientas planteadas.

A continuación abordaremos el capítulo I que presenta el marco teórico sobre el mejoramiento de los procesos.

## CAPITULO I: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El objetivo que se persigue en este apartado es conocer el concepto de proceso y la metodología para poder mejorarlo a través de herramientas específicas.

### 1. ¿QUE ES UN PROCESO?

La palabra proceso proviene del latín y deriva del sustantivo processus que significa: avance, marcha, progreso.

A continuación se describen algunas de las definiciones de proceso, según (Harrington, 1998, pág. 9), *“un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno”*.

Según (Davenport, 1993), un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y medibles diseñadas para producir un resultado específico para un cliente o mercado.

Según (Kim & Ramkaran, 2004, pág. 28), *“el concepto de proceso se introduce a partir del principio de dividir el trabajo en tareas y llevarlas a su mínima expresión, a fin de incrementar la productividad con el argumento de que esto conlleva el aumento de la destreza personal, elimina retrabajos y amplía la capacidad de uso de los recursos”*.<sup>1</sup>

Según (Pérez Fernández de Velasco, 2004, pág. 41), *“dos características básicas tiene el término proceso en la actualidad: que interactúe, es decir que comparta algo, y que se pueda gestionar. Además estas características son necesarias para aplicar los requisitos de ISO 9001”*.

---

<sup>1</sup> Se entiende por retrabajos al esfuerzo adicional necesario para la corrección de una inconformidad en algún producto/ servicio.

Según (Chang, 2011, pág. 8), “*un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio*”.

Si bien existen numerosas definiciones del término proceso, se ha seleccionado para la siguiente investigación, la de dos autores: Harrington (1998) “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. Y Chang (2011) “Mejora continua de los procesos”.

La elección de este material se determinó por la metodología y las herramientas que éstos proponen, basados en eliminar las actividades que no agreguen valor, disminuir los tiempos de ciclo y mejorar la calidad y eficiencia en los procesos.<sup>2</sup>

## 2. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Según Harrington el Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) es una estrategia para aprovechar al máximo la efectividad de la organización y garantizar que los mismos produzcan el máximo beneficio. (Harrington, 1998)

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Este MPE tiene tres **objetivos** importantes: “1) *Hacer efectivos los procesos, generando resultados deseados*, 2) *Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados*, y 3) *Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa*”. (Harrington, 1998, pág. 17)

Es decir que el MPE busca garantizar que la organización tenga procesos que: elimine errores, minimice demoras, maximice el uso de los activos, que sea adaptable a las necesidades cambiantes de los clientes, entre otros.

---

<sup>2</sup> (Harrington ha sido material bibliográfico de la carrera, y Chang plantea una aplicación práctica para lograr el mejoramiento en los procesos por lo que ambos han sido útiles para esta investigación.)

El objetivo de mejora de procesos es que sean adecuados y capaces de ofrecer el mejor resultado final al cliente, ya sea un servicio o producto, en particular con respecto a la relación con él. De esta forma, se añade aún más valor a la entrega, al considerar una mejora, también en el ámbito de las relaciones y no sólo en las características de los productos y servicios. (Pacheco, 2018)

Según Harrington existe varias razones para centrar el análisis en los procesos de una empresa, algunas de ellas son: La organización se centra en el cliente y/o usuario, permite predecir y controlar el cambio, mejora el uso de los recursos disponibles, mantiene a la organización centrada en el proceso, ayuda a comprender como se convierten los insumos en productos y/o servicios.

A continuación se mencionan las características que tienen en común los procesos bien definidos según (Harrington, 1998).

- Un **responsable** de la forma en que se cumple el proceso.
- **Límites** definidos
- **Interacciones** y responsabilidades internas bien definidas
- **Procedimientos documentados**
- Los **controles** de evaluación y retroalimentación se realizan cerca del punto en que se ejecuta la actividad
- **Medidas** de evaluación y objetivos relacionados con el cliente
- **Tiempos de ciclo** conocidos
- **Procedimientos de cambio.**

### 3. LAS CINCO FASES DEL MPE SEGÚN HARRINGTON

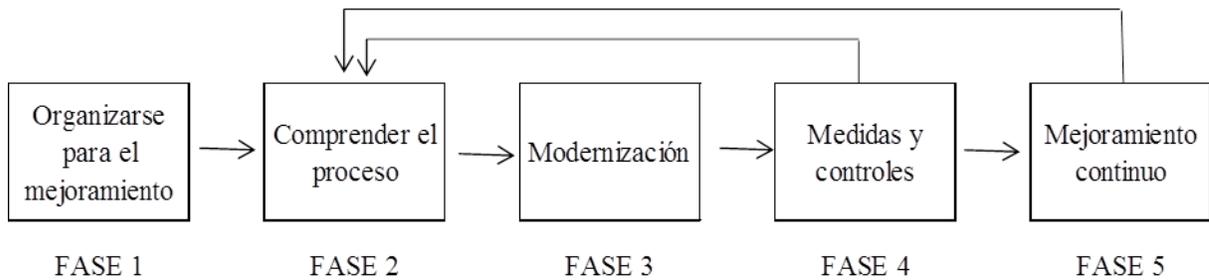
En el marco propuesto por (Harrington, 1998) existen **cinco fases** para el mejoramiento continuo de los procesos de una empresa y cada una de ellas está compuesta por ciertas actividades específicas.

- Fase I – Organización para el mejoramiento

- Fase II – Comprensión del proceso
- Fase III – Modernización
- Fase IV – Mediciones y controles
- Fase V – Mejoramiento continuo

A continuación podemos ver un gráfico que nos permitirá conocer las fases del mejoramiento de los procesos.

Gráfico N° 1: Las cinco fases del MPE



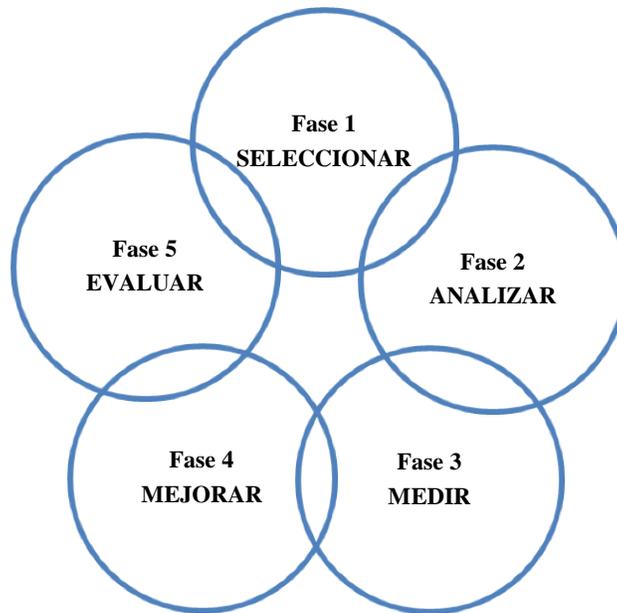
Fuente: Elaborada en base a (Harrington, 1998, pág. 26)

### **MÉTODO SAMME SEGÚN CHANG**

No obstante el autor (Chang, 2011), plantea otro enfoque muy práctico para lograr una mejora continua de procesos que es: el método SAMME. Este enfoque propone las siguientes etapas: Selección del proceso, Análisis de éste, la Medición, el Mejoramiento y la Evaluación.

A continuación se muestra un gráfico que ilustra el método.

Grafico N° 2: Método SAMME



Fuente: (Chang, 2011, pág. 20)

Para esta investigación se conocerán algunas de las actividades que contiene cada una de estas cinco fases, adaptándolas, debido a que no todas las propuestas por el autor (Harrington, 1998) resultan relevantes a la misma.

Se comenzará por explicar el contenido de cada fase y qué debe cumplirse para que pase a la siguiente y así lograr el mejoramiento de los procesos.

#### A. Fase I – ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

En esta primera etapa, fase 1, es necesario conocer cómo se encuentra la organización, identificar los procesos críticos y seleccionar uno para su mejoramiento.

##### 1) Formación de un Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)

La función que cumple éste equipo es la de supervisar el trabajo de mejoramiento. Las responsabilidades que tendrán son:

- *“Comunicar la necesidad del MPE a toda la organización*
- *Facilitar la documentación de apoyo necesaria*
- *Identificar los problemas de los procesos*
- *Realizar un seguimiento para garantizar que el mejoramiento del proceso sea prioridad dentro de la organización*
- *Solucionar los conflictos que no pueden manejarse en los niveles inferiores*
- *Ofrecer recompensa y reconocimiento a los que hayan tenido éxito*
- *Evaluar el éxito del esfuerzo de mejoramiento”* (Harrington, 1998, pág. 31)

En los esfuerzos del MPE, puede haber involucrados varios equipos y subequipos que trabajan en procesos y subprocesos interfuncionales.

## **2) Comunicar las metas a los empleados**

Debido a los cambios que se darán por el MPE se requiere una comunicación clara desde la alta gerencia hacia todos los empleados para explicar los nuevos procesos de la empresa y como se llevarán a cabo.

## **3) Identificación de los procesos críticos**

El EEM debe comenzar por identificar solo aquellos procesos de la empresa que son necesarios para dirigirla y seleccionar aquellos que son críticos ya que imposibilitará alcanzar los objetivos de la misma.

## **4) Selección de los procesos para el mejoramiento**

Una vez identificados los procesos críticos, se seleccionarán aquellos que queremos comenzar a mejorar.

Este autor indica que: *“los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el statu quo”*<sup>3</sup>. (Harrington, 1998, pág. 41)

---

<sup>3</sup> El statu quo, es el estado o la situación de algo en un cierto momento.

Uno o más de los siguientes síntomas será la razón para tipificar un proceso como crítico y seleccionarlo para su mejora:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Procesos con altos costos.
- Procesos con tiempos de ciclo prolongados.
- Existen nuevas tecnologías

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta: “*Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente/usuario?, Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?, Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa? e Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?*”. (Harrington, 1998, pág. 41)

Para el autor Chang, lo que se busca en esta etapa es determinar los requerimientos claves para los clientes principales, ya que como el objetivo es satisfacerlos, sería importante que se logre un feedback/ retroalimentación, para concentrarse en las mejoras del proceso.

Los requerimientos es lo que el cliente necesita y/o espera del producto y o servicio. Algunos ejemplos son: puntualidad, exactitud, continuidad, fácil acceso, etc. (Chang, 2011)

Puntualmente lo que se busca es saber cuál es el requerimiento más importante y relevante que debemos satisfacer y enfocarnos en ello, para poder aplicar el mejoramiento en los procesos.

Se clasifica cada requerimiento según el grado de satisfacción e importancia en una escala del 1 al 5, donde 1 es la más baja y 5 la más alta. Con estas encuestas se logrará conocer los más relevantes para el cliente.

Cuadro N° 1: Cuadro de encuesta **REQUERIMIENTO DEL CLIENTE**

<b>Área de requerimiento del cliente</b>	<b>Clasificación de satisfacción</b>	<b>Escala de importancia</b>
<b>Puntualidad</b>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Fácil acceso</b>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Empleados bien informados</b>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Informes claros en los expedientes</b>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Fuente: elaborada en base a la fuente de (Chang, 2011, pág. 34)

Luego de conocer los requerimientos del cliente es momento de identificar cuál es el proceso a mejorar. Para comenzar, primero se debe sugerir una lista de procesos de trabajo que se relacionan con áreas con problemas para satisfacer los requerimientos del cliente. Segundo, establecer criterios de selección: después de completar la lista de procesos potenciales, elaborar una lista de criterios para seleccionar los procesos.

Ya que no se puede mejorar todos los procesos al mismo tiempo se establecen ciertos criterios de selección que ayudarán a evaluar el más crítico.

Ejemplos de criterios de selección de procesos son: descontento del usuario con el proceso en curso, control sobre la mejora de proceso, beneficios a partir de la mejora de proceso, probabilidad de éxito.

Para poder determinar el proceso a mejorar se realizarán encuestas con una determinada lista de criterios de selección y los distintos procesos más importantes que se clasificarán en una escala de 1 a 10, donde 1 es la más baja y 10 la más alta. Una vez realizadas y terminadas se suman los puntos de cada proceso y se identifica la del puntaje más alto, la cual será el proceso a mejorar.

Cuadro N° 2: Cuadro de encuesta **PROCESO A MEJORAR**

		PROCESOS RELEVANTES			
CRITERIO DE SELECCIÓN					
A	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
B	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
C	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
D	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Totales					

Fuente: Elaborada en base a la fuente de (Chang, 2011, pág. 39)

Una vez que se conoce el proceso a mejorar es momento de conocer el responsable que lo llevará a cabo.

**5) Nombrar un responsable del proceso**

Es imprescindible designar un responsable. *“El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrada por la gerencia como encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente”* (Harrington, 1998, pág. 50). Debe tener la capacidad para: prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso; encontrarse en un nivel lo suficientemente alto para comprender qué dirección tomará la nueva organización y cuál será el impacto sobre el proceso; y tener poder y liderazgo. Y debe establecer medidas y objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad.

El responsable de llevar a cabo el mejoramiento deberá definir los límites inicial y final del proceso, es decir, dónde comienza y donde termina el mismo. Los límites de iniciación permiten que los input (insumos) entren al proceso, y los límites de finalización permiten que el output (producto) egrese del proceso. (Harrington, 1998). La selección de estos límites determina quienes se involucrarán en el proceso y que actividades se desarrollarán dentro de éste.

**6) Seleccionar a los miembros del Equipo de Mejoramiento de Proceso**

El Equipo de Mejoramiento de Proceso EMP es el responsable de diseñar y mejorar continuamente aquellos que se le han asignado. Éste debe tener representantes de cada uno de los departamentos involucrados en el proceso.

Entre las actividades principales que se le asignan, se encuentran: (Harrington, 1998, pág. 69)

- a) *“Elaborar el diagrama de flujo de bloque del proceso.*
- b) *Reunir información acerca de la calidad del proceso.*
- c) *Establecer puntos de medidas.*
- d) *Desarrollar y ejecutar un plan de mejoramiento.*
- e) *Asegurar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad”.*

El diagrama de flujo representa gráficamente las actividades que conforman el proceso. Cada eslabón está interrelacionado y es interdependiente. Los output de cada subprocesso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.

El **diagrama de bloque**, conocido también como diagrama de flujo de bloque, proporciona una visión rápida no compleja del proceso. *“Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos. Los rectángulos representan actividades, y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre actividades. También incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar en donde comienzan y en donde termina el diagrama de flujo”.* (Harrington, 1998, pág. 98)

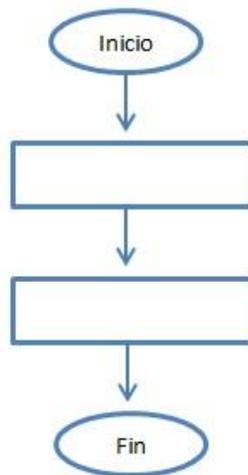
*“El **diagrama de flujo funcional** es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema”.* (Harrington, 1998, pág. 112). Éste diagrama identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

Gráfico N°1: Símbolos estándares de la ANSI para el diagrama de flujo



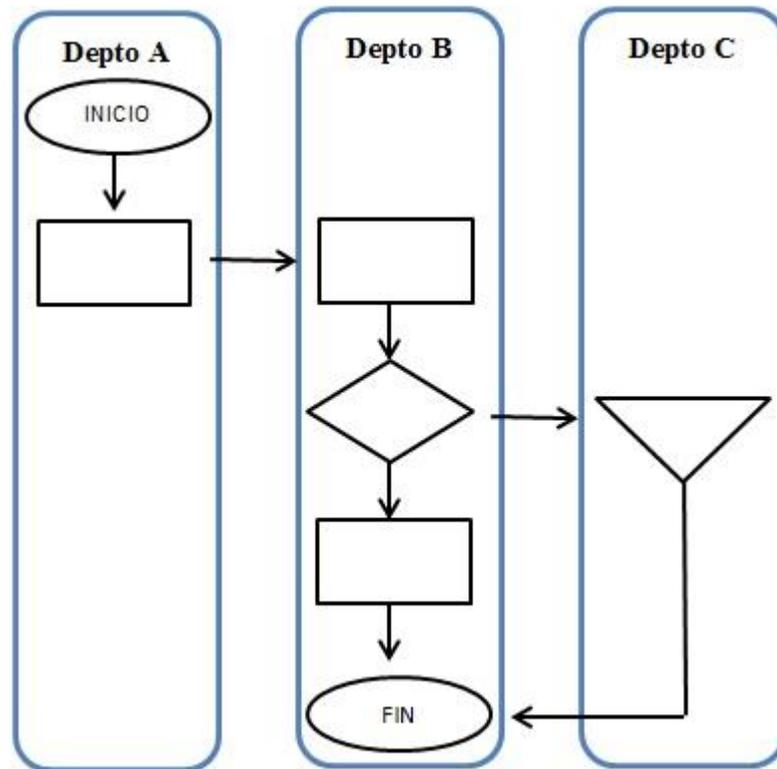
Fuente: Elaboración propia en base a (Harrington, 1998, págs. 106, 107)

Gráfico N°2: Diagrama de Bloque



Fuente de elaboración propia

Gráfico N°3: Diagrama de flujo funcional



Fuente de elaboración propia

Una vez que se conoce el proceso a mejorar es decir estamos en condiciones de entenderlo y de analizarlo, se debe conocer cómo se encuentra, cuál es su misión y los límites de su alcance.

## B. Fase II – COMPRENSIÓN DEL PROCESO

En esta etapa es necesario comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa para empezar a mejorarlo, lo que implica: (Harrington, 1998)

### 1. Definir el alcance y misión del proceso

En esta primera etapa de la fase II, el EMP deberá establecer cuál será la misión que tendrá el proceso, que se propone lograr con ello, y determinar el alcance de las actividades.

## **2. Definir los límites del proceso**

Una vez que el proceso fue seleccionado, el responsable del mismo deberá reconsiderar los límites.

Estos límites definen: que se incluye en el proceso, cuáles son los inputs, los outputs, y los departamentos que son parte del mismo. (Harrington, 1998)

Determinados los límites del proceso, el EMP debe dirigir su atención al diagrama de bloque originalmente preparado por el responsable del proceso.

El autor Chang (2011), propone analizar el proceso seleccionado y para ello se debe comenzar por documentar el proceso tal como está, es decir, se define y delinea el curso de todas las actividades comprendidas en el proceso elegido. Los dos pasos básicos para documentar un proceso son: 1) Enumerar las tareas más importantes del proceso y 2) Crear el diagrama de flujo del proceso.

## **3. Desarrollar una visión general del proceso**

Una vez comprendido los límites y el diagrama de bloque necesitamos comprender: *“quienes son los proveedores de los inputs del proceso, quienes son los clientes de los outputs, y con qué otros procesos se interactúa.”* (Harrington, 1998, pág. 78)

## **4. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso**

El EMP debe establecer medidas para los outputs de las actividades, es decir medidas claves de insumo (proveedor), de proceso interno (productor) y del resultado (cliente).

Existen tres tipos de medidas del proceso: (Harrington, 1998, pág. 82)

- Medidas de efectividad: *“El grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.”*

- Medidas de eficiencia: *“El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad.”*

-Medidas de adaptabilidad: *“La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy.”*

## 5. Reunir los datos de tiempo de ciclo

*“El tiempo del ciclo se considera como una medida de eficiencia, éste es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso, es decir el necesario para transformar el input en output. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo sino que también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo”.* (Harrington, 1998, pág. 138)

Existen dos tipos de tiempo de ciclo: El **tiempo real** del ciclo del proceso, que es el tiempo total para completar el proceso, este tiempo probablemente será totalmente diferente del **tiempo teórico** del ciclo (tiempo de procesamiento), que es el definido o supuesto por la organización.

Para calcular el tiempo de ciclo será necesario conocer los días hábiles. Se comenzará por los días calendarios que por lo general son 364. De cada año se calcularán los días no hábiles (sábados y domingos) y los días feriados. Luego para obtener el total de días laborales, a los días calendarios se le restan los días no hábiles y los días feriados.

$$\text{Días laborales} = \text{Días calendario} - \text{Días no hábiles} - \text{Días feriados}$$

Si se analizan dos años consecutivos, una vez que se conocen los días laborales de cada año se obtiene el promedio de ambos. (Promedio es la sumatoria de valores dividida entre el número de sumandos).

Para conocer cuantos días hábiles hay en el mes, se divide el valor que arroja el promedio por los meses del año (12).

A continuación se muestra el cuadro, propuesto por el autor, que nos permitirá relevar los días hábiles, procesamiento y espera de cada subproceso o actividad del proceso seleccionado.

Cuadro N° 3: TIEMPO DE CICLO

Actividad	Días Hábiles	TIEMPO DE CICLO REAL (días)		
		Procesamiento	Espera	Total
<b>TOTAL</b>				

Fuente: (Harrington, 1998, pág. 144)

Un importante desafío para el mejoramiento de los procesos es la reducción de este tiempo total del ciclo, ya que si se logra se libera recursos, se reduce costos, mejora la calidad del output.

Para lograr una reducción en el tiempo total de ciclo, se deberá cambiar de secuencia de actividades, priorizar de actividades críticas, entre otras.

#### **6. Realizar los repasos del proceso**

Revisión del proceso implica comprender realmente lo que sucede a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, para analizar y observar el desarrollo. A medida que el EMP efectúa la revisión es recomendable entrevistar a las personas que ejecutan la tarea para reunir información adicional acerca de los problemas y los obstáculos existentes para cambiar y hacer sugerencias de mejoramiento.

#### **7. Solucionar diferencias**

Se debe identificar cualquier diferencia entre lo que debe ocurrir y la práctica actual, y solucionarlo.

La estandarización es la clave del mejoramiento y la primera tarea que debe emprenderse, por lo tanto se debe seleccionar una forma de realizar una actividad que genere los mejores resultados. (Harrington, 1998)

En este punto se está en condiciones de comenzar a modernizar el proceso, es decir, de mejorarlo ya que se conoce como se encuentra en la actualidad y cuáles son los objetivos a lograr.

### C. Fase III – MODERNIZACIÓN

*“La modernización identifica los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad”* (Harrington, 1998, pág. 147). Reduce despilfarros y excesos para conducirnos a un mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Para ello, sugiere un patrón para lograr un flujo más uniforme, una menor resistencia al progreso y un desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo.

En el método de (Harrington, 1998) identifica 12 herramientas básicas para lograr una modernización, pero se seleccionan sólo algunas que son representativas para esta investigación.

#### **1. Eliminación de la Duplicación**

Se observa el proceso para analizar si se realiza la misma actividad en diferentes partes del mismo y determinar si ambas son necesarias, sino debe suprimirse una de ellas.

#### **2. Evolución del valor agregado (EVA)**

La EVA es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final.

El objetivo es optimizar las actividades de valor agregado para la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin él. Se entiende que agrega valor cuando, éste después del procesamiento es mayor que antes.

#### **3. Simplificación del trabajo**

*“La simplificación busca reducir la complejidad cada vez que sea posible”.* (Harrington, 1998, pág. 160). Ésta herramienta busca convertir a los procesos más sencillos, reduciendo las etapas, las tareas y así obtener menos interdependencias, para lograr una mejor comprensión del proceso.

#### **4. Reducción del tiempo del ciclo del proceso**

El objetivo de esta herramienta es reducir el tiempo de ciclo. Enfocándose en las actividades que tienen ciclos de tiempo real prolongados y en aquellas que hacen lento el proceso.

Algunas de las típicas formas para reducir el tiempo del ciclo son las siguientes:

- *“Actividades en serie versus actividades paralelas: algunas actividades que se realizan en serie pueden efectuarse en forma paralela, reduciendo el tiempo de ciclo.*
- *Cambiar la secuencia de las actividades: usualmente el output se mueve de un lado al otro, por lo que se debe examinar la secuencia de actividades para determinar si un cambio en el orden reduciría el tiempo de ciclo.*
- *Reducción de interrupciones: las actividades críticas del proceso de la organización deben tener prioridad, para evitar interrupciones innecesarias.*
- *Mejorar la regulación del tiempo: se debe lograr que el output esté disponible en el momento justo sin demoras.*
- *Reduzca el movimiento del output*
- *Análisis de locación: la actividad se debe realizar en el lugar adecuado, ya que puede afectar: tiempo de ciclo, costo de mano de obra, relaciones con el cliente, costos de transporte, etc.*
- *Establezca prioridades: la gerencia debe fijar las debidas prioridades y comunicarlas y hacer el correspondiente seguimiento para comprobar que éstas se cumplan”.* (Harrington, 1998, págs. 165-167)

#### **5. Eficiencia en el uso de los equipos**

Se deben tener en cuenta que herramientas son necesarias para realizar efectivamente el trabajo.

#### **6. Lenguaje simple**

Es necesario evaluar los documentos que se utilizan en el proceso a fin de verificar que éstos sean fáciles de leer y comprender por el destinatario (usuario).

## 7. Estandarización

*“La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores y las mismas formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso”.* (Harrington, 1998, pág. 173)

Ahora es oportuno definir y realizar controles y mediciones para evaluar las mejoras introducidas.

### D. Fase IV – MEDICIONES Y CONTROLES

Las medidas y un buen sistema de recompensas estimulan al individuo y al equipo a realizar el esfuerzo adicional que necesita la organización. Estas medidas tienen que tener satisfacción tanto para los empleados como para la organización.

*“Sin una medición confiable que proporcione la información adecuada sobre el desempeño del proceso, no es posible tomar decisiones inteligentes”.* (Harrington, 1998, págs. 185-186)

Las medidas son fundamentales para:

- *“Comprender lo que ocurre*
- *Evaluar la necesidad de cambio*
- *Evaluar el impacto del cambio*
- *Garantizar que se generen ganancias*
- *Corregir las condiciones que se salen de control*
- *Establecer prioridades*
- *Decidir cuándo aumentar las responsabilidades*
- *Planear para satisfacer las expectativas del nuevo cliente*
- *Proporcionar programas realistas”.*

El EMP deberá desarrollar procesos que permitan que los empleados den lo mejor de sí. *“La responsabilidad del empleado consiste en maximizar su desempeño de manera que el output esté lo más cerca posible de los límites de diseño del proceso”.* (Harrington, 1998, pág. 186)

Comenzaremos por comprender las mediciones y los distintos tipos que existen.

## 1. COMPRESION DE LAS MEDICIONES

Para comenzar con las mediciones es importante saber **dónde medir**. El principal problema de la mayor parte de los procesos de la empresa es que el rendimiento sólo se mide al final. Entonces se deben establecer puntos de medida cercanos a cada actividad, para que cada persona pueda recibir una retroalimentación directa, inmediata y pertinente. **Cuándo medir:** Inmediatamente después de finalizada cada actividad. **Qué medir:** La eficiencia, la efectividad y la adaptabilidad del proceso total. **Quién realiza las mediciones:** La misma persona que realiza la actividad, ya que existe una retroalimentación inmediata y además es quien tiene el mejor conocimiento del trabajo. **Quién proporciona la retroalimentación:** Quien recibe el output proporcionará una retroalimentación positiva y negativa, y/o alguna crítica constructiva. **Quién audita:** Una persona externa a la gerencia de cada área.

## 2. TIPOS DE DATOS DE MEDICION

Existen dos tipos de datos de medición, estos son:

*-“Datos de atributos: Estos datos se cuentan pero no se miden. Por lo general se requieren tamaños de muestras grandes para que tengan alguna utilidad.*

*-Datos de Variables: Son valores numéricos que cuantifican la medición”.*  
(Harrington, 1998, pág. 195)

## 3. DESARROLLO DE MEDICIONES

Al respecto las mediciones que se aplican son:

Medidas de efectividad: *“Son los resultados que se obtienen de los recursos empleados. Están relacionados directamente con los clientes internos y/o externos, e indican el acierto con que el output de una actividad o grupo de actividades satisface las expectativas del cliente”.* (Harrington, 1998, págs. 198-199).

Ejemplo de ello son: la exactitud, puntualidad y confiabilidad del output, la cantidad de productos producidos por el proceso, la satisfacción del cliente, etc.

Medidas de eficiencia: *“Estas medidas reflejan los recursos que una actividad o grupo de actividades consume para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente interno y/o externo. El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado.* (Harrington, 1998, pág. 200)

Ejemplo de ello son: tiempo de procesamiento y tiempo de ciclo, tiempo de espera, recursos gastados por unidad de output.

Medidas de adaptabilidad: *“Reflejan cuán bien reaccionan el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o a la atmósfera cambiante”.* (Harrington, 1998, pág. 201)

Ejemplo de ello son: tiempo promedio que se necesita para procesar una solicitud especial de un cliente versus tiempo de procesamiento para una solicitud normal, el porcentaje de solicitudes especiales.

Es decir miden con qué frecuencia es necesario desviarse del proceso prescrito para atender los requerimientos del cliente.

Según el autor Chang, la medición comienza con la recolección de los resultados del proceso, para luego determinar las deficiencias del mismo (eliminar tareas sin valor agregado).

Si bien cada proceso tendrá sus diferentes áreas con problemas potenciales, existen algunas que por lo general presentan inconvenientes, éstas son:

- Falta de procedimientos claros
- Lleva demasiado tiempo
- Recursos desperdiciados
- Falta de formación
- Comunicación deficiente
- Responsabilidades no claras

Luego de medir el proceso, éste se debe mejorar. Por lo que es necesario confirmar el nivel deseado de resultado del proceso en base a requerimientos del cliente.

Es decir identificar y priorizar oportunidades para simplificar y modificar el proceso: *“La simplificación ocurre cuando se rediseña un proceso con la finalidad de que sea más eficiente y para que ofrezca la menor resistencia al objetivo fundamental de ese proceso. Es posible simplificar eliminando pasos, reduciendo las actividades dentro de los pasos del proceso. La modificación se da cuando se hacen cambios que satisfacen o superan los requerimientos de los clientes. Por ejemplo eliminar las que no agregan valor agregado”*. (Chang, 2011, pág. 84)

#### 4. ESTABLECER UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN

Esto es muy importante ya que *“la medición sin retroalimentación es inútil, porque se realiza el esfuerzo de medir pero no se le da al individuo una oportunidad de superación y mejora”*. (Harrington, 1998, pág. 206). La retroalimentación debe proporcionar datos exactos y significativos, debe ser oportuna y en formato comprensible.

Una vez que se han comunicado los resultados se debe **evaluar** el impacto de las mejoras en el proceso. (Chang, 2011). Para ello se debe:

- Comunicar el flujo del proceso mejorado y las pautas operativas: parte de la estandarización del proceso mejorado es incorporado a los procedimientos de su organización, ya sea incluyéndolo en el manual.
- Si es necesario, enseñar el proceso mejorado: no todos logran cambios fácilmente.
- Recopilar y propiciar feedback actual del cliente y del proveedor.
- Mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso: estandarizar el proceso y verificar el mejoramiento en curso, esto lo mantendrá en estrecho contacto con el proceso
- Si es necesario, disuelva el equipo de mejoramiento del proceso.

Para (Harrington, 1998) la evaluación del proceso se analizará mediante la calificación del proceso, que se analiza a continuación.

#### E. Fase V – MEJORAMIENTO CONTINUO: CALIFICACION DEL PROCESO

Según Harrington, *“la Calificación del proceso involucra la evaluación de un proceso completo, para determinar si puede funcionar en el nivel apropiado cuando las actividades están encadenadas. Además, el proceso debe demostrar que repetidamente puede producir, a tiempo y a un costo apropiado, productos y servicios o ambos que satisfagan las expectativas del cliente en forma progresiva”*. (Harrington, 1998, pág. 227)

Un proceso de calificación de seis niveles puede proporcionar una estructura y una guía efectiva para las actividades de MPE.

- **NIVEL 6: Desconocimiento:** *“Todos los procesos se clasifican en este nivel hasta tanto se reúnan los datos suficientes para determinar su estatus”*.
- **NIVEL 5: Comprendido:** *“Se comprende el proceso de diseño y funciona según la documentación prescrita”*.
- **NIVEL 4: Efectivo:** *“El proceso se mide sistemáticamente, ha comenzado la modernización y se satisfacen las expectativas del cliente final”*.
- **NIVEL 3: Eficiente:** *“El proceso se moderniza y es más eficiente”*.
- **NIVEL 2: Sin errores:** *“El proceso es altamente efectivo y eficiente”*.
- **NIVEL 1: Clase mundial:** *“El proceso es de clase mundial y continua mejorando”*.

*“Con anterioridad a la aplicación de la metodología de MPE, se considera que todos los procesos de la empresa se encuentran en el Nivel 6. A medida que mejora el proceso, éste avanza en forma lógica hasta el Nivel 1”* (Harrington, 1998, pág. 230), aunque es posible que no todos los procesos de la empresa tengan que pasar por estos seis niveles.

Para determinar si el proceso en estudio ha evolucionado hasta el siguiente nivel, deben abordarse ocho áreas principales de cambio:

##### 1. *“Mediciones relacionadas con el cliente final*

2. *Mediciones y/o desempeño del proceso*
3. *Alianzas con proveedores*
4. *Documentación*
5. *Entrenamiento*
6. *Benchmarking*<sup>4</sup>
7. *Adaptabilidad del proceso*
8. *Mejoramiento continuo*” (Harrington, 1998, pág. 232)

Se deberá determinar en qué nivel se encuentra la organización. La calificación deberá garantizar que el diseño del proceso proporcione lo que los clientes necesitan.

A continuación se muestra un cuadro comparativo donde se detallan los distintos puntos de análisis que deberán ser evaluados en cada área y los requisitos para calificar en cada nivel.

---

<sup>4</sup> El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

Cuadro N° 4: Cuadro comparativo de calificación del proceso

Áreas principales		Requisitos para calificar al Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	
1	<b>Mediciones relacionadas con el cliente final</b>	Mediciones que reflejan la visión del cliente final con respecto al proceso	Se han cumplido los requerimientos del cliente final	Se satisfacen las expectativas del cliente final	Se actualizan las expectativas del cliente final	Se actualizan las expectativas del cliente final	
		Se documentan los requisitos del cliente final					
		Se ha establecido el sistema de retroalimentación con el cliente final	Se han documentado las expectativas del cliente final		Se comprenden los deseos del cliente final		Se satisface la mayor parte de los deseos del cliente final
		Se han fijado y actualizado los diagramas de efectividad para el cliente final			Se establecen los objetivos de categoría mundial		
2	<b>Mediciones y/o desempeño del proceso</b>	Se han medido la efectividad y la eficiencia total	Se han establecido objetivos de desafío	Se cumplen los objetivos generales de eficiencia	Todas las medidas muestran un mejoramiento	Las medidas de efectividad indican que el proceso está libre de errores para todos los puntos de control del cliente final y dentro del proceso	
		Se han determinado los objetivos de efectividad y eficiencia	Se han establecido medidas del costo de la mala calidad	Existe una reducción significativa en el tiempo y el costo del ciclo total del proceso	Se encuentra en su lugar apropiado y en funcionamiento un plan de auditoria		
		Se han evaluado las debilidades operacionales y/o del control del proceso y se han cumplido los requisitos mínimos	Se ha definido el tiempo y el costo del ciclo total del proceso		El proceso está libre de errores		
3	<b>Alianzas con proveedores</b>	Se han identificado a los proveedores	Se realizan reuniones con los proveedores	Se llevan a cabo reuniones con todos los proveedores y se documentan los requisitos acordados en cuanto al input	Los proveedores comprenden las necesidades cambiantes y las expectativas del proceso	Los proveedores satisfacen las expectativas del proceso	

Áreas principales		Requisitos para calificar al Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
4	<b>Documentación</b>	Se ha definido el proceso y se ha elaborado el diagrama de flujo	Se evalúa la documentación de subprocesos	Se documentan los subprocesos	Los documentos se actualizan sistemáticamente	Todos los documentos cumplen los estándares de clase mundial para el proceso que se está mejorando
		Se ha verificado la exactitud del diagrama de flujo				
		Se ha comprendido la documentación	Se evalúa la comprensión de la documentación	Se documentan los requerimientos de entrenamiento		
		Se han nombrado los miembros del EMP y los responsables del proceso				
		Se han definido los límites del proceso				
5	<b>Entrenamiento</b>	Se ha entrenado al EMP en las herramientas básicas y en las fundamentales del MPE	Se ha entrenado al EMP en el control estadístico del proceso	Se desarrollan procedimientos de entrenamiento dentro del trabajo para todas las actividades	Se entrena a todos los empleados que intervienen en el proceso y se les programan cursos de actualización	Los empleados se encuestan periódicamente para definir las necesidades adicionales de entrenamiento
		Se han evaluado y documentado las necesidades de entrenamiento dentro del proceso		Todos los empleados vinculados al proceso reciben entrenamiento		
		Se han asignado los recursos para respaldar las necesidades de entrenamiento				

Áreas principales		Requisitos para calificar al <b>Nivel 5</b>	<b>Nivel 4</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 1</b>
<b>6</b>	<b>Benchmarking</b>	No requiere	Existe el plan para realizar benchmark con respecto a los requerimientos del cliente final	Se establece el benchmark para los requerimientos del cliente final	Se realiza el benchmark del proceso y se fijan objetivos	Se ejecuta el plan de benchmark progresivo
<b>7</b>	<b>Adaptabilidad del proceso</b>	No requiere	Se han reunido los datos que identifican los problemas relacionados con la adaptabilidad del proceso actual	Se entrenan los empleados para que sepan cuanto pueden desviarse de los procedimientos establecidos	Se reducen significativamente los reclamos por adaptabilidad del proceso	Durante los últimos meses, ningún cliente se quejó de que el proceso dejara de satisfacer sus necesidades
<b>8</b>	<b>Mejoramiento continuo</b>	Se identifican los principales riesgos y se ponen en marcha los planes de acción	Se han preparado, aprobado y financiado un plan para mejorar el proceso al Nivel 3	Se desarrolla, aprueba y financia un plan para mejorar el proceso al nivel 2	Se preparan, aprueban y financian los planes para mejorar el proceso al Nivel 1	Una auditoría independiente verifica el estatus de clase mundial
		Se acuerda y financia un plan detallado para mejorar el proceso hacia el Nivel 4				Se aprueban los planes, y éstos se encuentran en su debido lugar para llegar a ser aún mejores

Fuente: Elaboración propia en base a (Harrington, 1998, págs. 232-242)

A lo largo de este capítulo, se desarrollaron todos los temas que abarca el mejoramiento de los procesos, los cuales serán de aplicación a la Organización bajo estudio Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación en el próximo capítulo.

## **CAPITULO II: SUBDELEGACION DEL RIO MENDOZA DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION**

En este capítulo se estudiará a la Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación, único encargado en la provincia de la administración del agua. El mismo lleva adelante distintos procesos dentro del cual se analizará específicamente el de renuncia al derecho de riego.

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (El Gobierno del Agua)**

Según la página oficial el Departamento General de Irrigación (DGI) fue creado en 1884 con la sanción de la Ley General de Aguas que establecía: “La administración del agua y en general el cumplimiento de la presente ley, estaría bajo la dirección del Departamento General de Aguas”. Una década después, en 1894, la Constitución de la Provincia de Mendoza cambió su denominación a la de Departamento de Irrigación, modificándose nuevamente en 1916 donde recibió el nombre de “Departamento General de Irrigación”, que se ha mantenido hasta el presente.

El DGI es un organismo público descentralizado, es decir, creado a través de la Constitución Provincial, independiente del Poder Ejecutivo. Tiene autarquía institucional (Art. 188° Constitución Provincial): proyecta, sanciona, administra y ejecuta su propio presupuesto, con sus propios ingresos.

Su injerencia y competencia no solo se refiere a la irrigación, sino a la administración del agua en todos sus usos: abastecimiento poblacional, riego, industrial, energía y recreación.

Funciones principales:

- *“La administración general de las aguas públicas.*
- *Todos los asuntos referidos al recurso hídrico.*
- *La preservación, control, distribución y regulación de las aguas en sus cauces naturales y artificiales”.* (Departamento General de Irrigación)

## A. COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL AGUA.

La entidad está conformada por inversiones tales como: (Departamento General de Irrigación)

**Superintendente General de Irrigación:** máxima autoridad ejecutiva y política. Es designado cada cinco años por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado.

**Honorable Tribunal Administrativo (HTA):** tiene la facultad de sancionar el presupuesto anual del DGI, fijar el canon de sostenimiento, aprobar elecciones de autoridades de cauce, dictar reglamentos para usuarios, otorgar concesiones por el uso del agua subterránea, etc. Es así que, el Art. 196° de la Constitución Provincial, prescribe que el Departamento General de Irrigación sancionará anualmente su Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos, atribución que recae en este órgano.

En el ámbito del Departamento, hace las veces de Poder Legislativo y su actividad se refleja a través del dictado de resoluciones. Sus atribuciones están determinadas en la Ley 322, Ley 863 (Art. 3°), Ley 4036 (Aguas Subterráneas), Ley 5302 (Elección de Autoridades de Cauce), Ley 6405 (Asociación de Inspecciones de Cauce).

**Honorable Consejo de Apelaciones (HCA):** constituye el Tribunal de última instancia administrativa en asuntos que no hayan sido resueltos en primera instancia por el Superintendente.

**Subdelegados de Aguas:** son funcionarios dependientes del Superintendente, que ejercen la administración de cada río en particular.

*“En Mendoza se distinguen seis principales cuencas hidrográficas de régimen permanente, las cuales llevan el nombre de los principales ríos en la Provincia. Estas cuencas son administradas por el DGI y a cada una de ellas, le corresponde las Subdelegaciones de Agua: (Departamento General de Irrigación, 2016)*

1. *Subdelegación del río Mendoza*
2. *Subdelegación del río Tunuyán Inferior*
3. *Subdelegación del río Tunuyán Superior*
4. *Subdelegación del río Diamante*

## 5. Subdelegación del río Atuel”

Jefatura Zona de Riego ríos Malargüe, Barrancas, Grande y Colorado: esta oficina representa al DGI en aspectos operativos a nivel de infraestructura mayor de los sistemas de riego y drenaje, en el ámbito de la cuenca del río Malargüe.

**Inspección de Cauce:** Entre sus principales tareas se destacan la distribución y administración del agua que corresponde a canales secundarios y terciarios (ramas, hijuelas y ramos), y resolución de conflictos entre los usuarios de su canal. Los usuarios de cada canal eligen a sus autoridades: Inspector de Cauce y Delegados, quienes ocupan el cargo durante cuatro años.

**Inspector de cauce:** “es juez de agua de primera instancia, y como tal debe decidir los conflictos que se susciten entre los usuarios de su canal a causa de la distribución de las aguas” (Ruiz Freites, 2012). Además administran el canal y vigilan la distribución del agua.

**Asociaciones de inspecciones de cauce:** son agrupaciones voluntarias de inspecciones de cauce, organizadas para mejorar la administración del recurso.

**Tomero:** Es el trabajador de la inspección de cauce que asegura el cumplimiento de los turnos de riego. Su principal tarea es recorrer, recibir y observar cuáles son las necesidades de los regantes en cada zona de riego. (DGI)

**Regantes:** Se denomina así a los usuarios del DGI de uso agrícolas, específicamente de las Inspecciones de Cauce que utilizan el recurso hídrico para distintos fines.

En la Subdelegación del Río Mendoza se generan distintos tipos de expedientes cada cual con su proceso sistematizado. Algunos de ellos se mencionan a continuación:

### B. TIPOS DE EXPEDIENTES

#### **Manual de procedimientos. Resolución N°0005/12 (2012)**

**Nuevas concesiones:** El interesado solicita el otorgamiento de un permiso previo para luego gestionar la nueva concesión de uso del recurso hídrico a los efectos de

llevar a cabo un emprendimiento determinado en un inmueble. Este tipo de trámite, representa el paso previo para gestionar la posibilidad del otorgamiento de una concesión legal de aguas, mediante la intervención del Poder Legislativo.

**Cambio de uso de registros de oficio:** Corresponde a movimientos que se realizan dentro del sistema registral-catastral con el objeto de codificar los registros de acuerdo con el uso real que se le da al servicio.

**Renuncia:** Comprende el trámite a seguir por un usuario que solicita la aceptación de la renuncia total de un derecho de riego que beneficia a su propiedad.

**Eliminación de oficio:** Comprende el trámite que se sigue para dar de baja una concesión de agua superficial de un inmueble, en el que existe imposibilidad física para entregar la dotación; que corresponde a un callejón comunero; a un terreno que en la realidad ha sido imposible de ubicar o que ha dejado de constituir una unidad económica agrícola. Puede ser originado por la Inspección del Cauce; las Áreas de Catastro de Cuenca de las Subdelegaciones de Aguas o Zona de Riego, o por los Dptos. Registros Públicos o Administración de Derechos.

**Eximición de pago:** Corresponde cuando la inspección de cauce aprueba que no se hace uso del derecho de riego.

**Cambio de titularidad:** Comprende el trámite que se debe seguir para que se disponga el cambio de la titularidad de un registro cuando se ha efectuado la transferencia de un inmueble y no se ha llevado a cabo la comunicación al Organismo mediante solicitud fundada a presentar ante el Departamento General de Irrigación.

**Empadronamiento:** Corresponde a movimientos que se realizan dentro del sistema registral-catastral con el objeto de rectificar los movimientos de bajas de los registros de acuerdo al parcelario Provincial existente en la Dirección Provincial de Catastro y al título dominial existente en el Registro de la Propiedad Raíz.

**Certificado de factibilidad:** Corresponde cuando se aprueba el fraccionamiento de loteos.

Para este trabajo de investigación se selecciona el proceso de renuncia al derecho de agua para aplicar las herramientas de mejoramiento de proceso.

## 2. DERECHO Y RENUNCIA DE AGUA

### A. ¿QUÉ ES EL DERECHO DE AGUA?

Todos pueden hacer un uso común de las aguas sin necesidad de permiso alguno. Uso común es el que tiene por objeto satisfacer necesidades básicas de las personas como beber, bañarse y abrevar animales. Mientras que para realizar un uso especial del agua, es decir, aquel que tiene por objeto aumentar el poderío económico de las personas y excede el uso común (ej. Agua para agricultura, industria, abastecimiento poblacional, minería, recreación) es necesario contar con permiso o concesión otorgada por el Estado: tener el derecho de agua.

**El artículo 14** de la Ley de Aguas expresa que: “El derecho de aprovechamiento del agua es inseparable del derecho de propiedad sobre todo terreno cultivado o que se cultive en la Provincia”. (Irrigación) Se establece así:

- La prohibición de embargar o enajenar el derecho de agua en forma separada del terreno (art. 25 Ley de Aguas).
- La imposibilidad de destinar el agua concedida a un terreno distinto a aquel sobre el que fue concedida (art. 127 LA).
- La inclusión de los derechos de agua en los alcances de todo contrato sobre el terreno cultivado (art. 24 LA).

### B. ¿QUÉ ES LA RENUNCIA DEL DERECHO DE AGUA?

La Ley General de Agua contempla el caso de que algún usuario, por algún motivo, solicite la **baja de dicho derecho** cuando lo estime conveniente. Esto se sustancia a través de un proceso denominado “renuncia al derecho de agua”. Resolución N° 1296/76.

La **renuncia al derecho de uso de agua** surge como consecuencia de múltiples factores, entre los que se encuentran:

- el avance de la zona urbana sobre la agrícola
- la pérdida de rentabilidad de algunos productos agrícolas, lo que ocasiona el abandono de tierras productivas
- el cambio de destino de suelo

- los pocos metros cuadrados en terrenos que están destinados a viviendas (en los cuales no se necesita de riego)

Éste derecho de renuncia, se otorgará en cualquier momento mientras no afecte el interés público. No obstante lo cual, como cualquier otro derecho constitucional se encuentra sometido a las leyes que reglamentan su ejercicio.

A continuación se presenta el relevamiento del proceso de renuncia al derecho de riego de la Subdelegación del río Mendoza, para luego aplicar herramientas de mejoramiento analizados en el marco teórico de este trabajo.

### **3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA RENUNCIA AL DERECHO DE RIEGO EN LA SUBDELEGACIÓN DEL RÍO MENDOZA**

Este capítulo tiene como fin hacer el análisis del proceso administrativo de la renuncia al derecho de riego en la Subdelegación del río Mendoza. Se detallan los sectores por los que pasa éste expediente. Es decir, la intervención de los distintos sectores técnicos y administrativos a los efectos de la emisión de informes y de toda otra índole que deben cumplirse previa y posteriormente a su aceptación. Todos los pasos se deben efectuar en la Subdelegación del río Mendoza, excepto el paso 2 que lo realiza la Inspección de Cauce y el paso 8 y 9 que se realiza en Sede Central del DGI.

#### **PROCESO**

**Manual de procedimientos P40-002 (2011).** Renuncia total al derecho de riego, Expte. 711682.

#### **PASO 1: MESA DE ENTRADAS**

1. Se da inicio al expediente, generándose la correspondiente pieza administrativa, que se hace mediante un sistema enlatado, el cual se identifica con un número único en la carátula, con el siguiente detalle:
  - Originario de oficina iniciadora
  - Iniciador: Nombre y Apellido
  - Asunto: Renuncia al derecho de riego
  - Fecha de inicio

2. Una vez realizada la carátula que da inicio al trámite, se requiere al usuario titular que solicita la renuncia al derecho de agua que abone: <sup>5</sup>
  - Monto del trámite \$225.
  - Acordada por inspección: monto para realizar la inspección a la propiedad \$870.
  - Reembolso de obras presupuestarias: monto de las obras realizadas para que llegue el agua de riego a la propiedad (este se prorroga entre los usuarios de la zona) \$291.
  - Libre de deuda al iniciar el trámite.
  
3. Y debe presentar la siguiente documentación:
  - Nota o formularios establecidos por la Institución.
    - **Particular:** deberá firmar el titular o titulares registrales de la propiedad -en su totalidad- (ante agente público del Departamento General de Irrigación o presentación de formularios con firma certificada ante Escribano Público o por autoridad bancaria) o acreditación de titularidad a través de poder de administración - disposición del bien-, o acreditar el interés legítimo en virtud del cual realiza el trámite
    - **Empresas:** fotocopia de actas de asamblea y directorio (certificada) donde conste la designación de autoridades debidamente asentada y registrada en los pertinentes libros
    - **Sucesiones:** declaratoria de herederos y designación de administración de la sucesión (firman todos los involucrados)
    - **Padres de hijos menores:** se adjunta partida de nacimiento.
  - Domicilio: real y legal dentro del radio urbano
  - Teléfono de contacto
  - Adjuntar:
    - Copia de Escritura Traslativa de Dominio con el Registro de la Propiedad Raíz.

---

<sup>5</sup> (Estos montos están sujetos a modificación en base al presupuesto anual del DGI que se publica en el boletín oficial)

- Plano de Mensura certificado por la Dirección Provincial de Catastro.
- Comprobante de instalación de Agua Potable (Res. N° 1296/76 HTA) y copia de última boleta paga- certificado de servicio.
- Croquis donde conste la traza actual y la proyectada (cambio de traza, toma y/o ocupación de servidumbre).
- Boletos Originales de Pago (pago duplicado/erróneo).

Una vez que se genera el expediente con todos estos requisitos, mesa de entradas lo envía a la Inspección de cauce.

## PASO 2: INSPECCIÓN DE CAUCE

Una vez que el expediente llega a la Inspección de cauce, ésta evalúa el pedido, inspecciona la propiedad (en caso de corresponder) y elabora un informe (donde se fundamenta si en el inmueble reciben dotación, si existen cultivos, si tiene sistema de riego interno, etc.) y emite su opinión (aceptando o negando la renuncia).

En caso de informe negativo se notifica al usuario y se procede al archivo del expediente. En caso de que sea positivo el trámite sigue su curso al sector Recaudación.

## PASO 3: RECAUDACIÓN

Este sector es el encargado de verificar en el sistema enlatado la cancelación de las deudas que pudiere registrar el derecho a renunciar y pago de acordadas de trámite. Indica además, la fecha desde la cual se deberá practicar la baja del servicio. Una vez que incorpora su informe al expediente lo pasa al sector de Gestión hídrica.

## PASO 4: GESTIÓN HÍDRICA

Recibe el expediente que le envía el sector de Recaudación y hace una revisión completa del mismo. En la que se analiza si se corresponde el código y padrón tramitado con el solicitado, si el solicitante es el titular revisa la superficie y ubicación de la propiedad para comprobar si está en condiciones de renunciar. Además analiza el informe de la Inspección de cauce (paso 2): si está bien fundamentado por la aceptación de la renuncia, sugiere que se acepte la misma; si el informe es negativo

evalúan los argumentos y se visita la propiedad para comprobar si está en condiciones de renunciar.

#### PASO 5: CATASTRO DE CUENCA

Luego el expediente pasa a este sector para verificar la documentación adjunta a la pieza administrativa, el informe vertido por la Inspección del cauce y Gestión hídrica, y de ser positivo proyecta el acto administrativo de aceptación de la renuncia. Si es negativo no llega acá después de lo decidido en el paso 4.

#### PASO 6: ASESORÍA LETRADA

Catastro de cuenca le envía el expediente a Asesoría letrada. Dictamina que estén todos los informes necesarios previos a este sector en el proveído del expediente para que siga su curso, en caso de que alguno de los informes no este correcto lo envía al sector correspondiente para que lo revean.

#### PASO 7: CATASTRO DE CUENCA

Asesoría letrada devuelve el expediente a Catastro de Cuenca y se ejecuta, en el sistema registral-catastral, la aceptación de la renuncia y da de baja al padrón en la cuenta corriente. Luego lo envía al Departamento de registros públicos sede central.

#### PASO 8: DEPARTAMENTO DE REGISTROS PÚBLICOS SEDE CENTRAL

Recibe el expediente de Catastro de cuenca y verifica lo actuado, audita por sistema la baja del derecho de los movimientos catastrales-registrales conforme a lo ordenado en la Resol. 1053/03 de Superintendencia. Luego pasa el expediente al Departamento de tarifas y recaudación sede central.

#### PASO 9: DEPARTAMENTO DE TARIFAS Y RECAUDACIÓN SEDE CENTRAL

Recibe el expediente y verifica lo actuado y audita los movimientos de la cuenta corriente, conforme a lo ordenado en la Resol. 1053/03 de Superintendencia. Este departamento pasa el expediente a la Privada del Subdelegado para la firma.

#### PASO 10: PRIVADA DEL SUBDELEGADO

El Subdelegado recibe el expediente que le envía el Departamento de registros públicos sede central, toma conocimiento, firma la resolución final de aceptación a la renuncia del derecho de riego y se da por concluido el trámite. Notifica al usuario y remite al Archivo en carácter de terminado.

#### PASO 11: ARCHIVO

Procede al Archivo de la actuación en carácter de terminada donde finaliza el proceso de renuncia al derecho de riego.

Ya se conoce las herramientas de MPE, la organización y proceso donde se propone aplicarlas, es momento de comenzar con el siguiente capítulo de aplicación.

## **CAPITULO III: APLICACIÓN**

A continuación se presentan algunas de las actividades que contienen las fases propuestas por (Harrington, 1998) adaptándolas para la investigación.

Se muestra como mejorarían los procesos si se aplican las herramientas de MPE.

### **Fase I – ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO**

#### **A. FORMACIÓN DE UN EQUIPO EJECUTIVO DE MEJORAMIENTO (EEM)**

Según Harrington se comienza por formar un equipo. El EEM estará liderado por el Ing. Ricardo Nordenstrom, autoridad máxima dentro de la Subdelegación y el responsable de implementar todos los cambios, y por el Cont. Fabián Barroso, Jefe Departamento Administrativo, responsable de controlar todos los sectores.

Estos serán los encargados de comunicar la necesidad del MPE a toda la organización, identificar los problemas, solucionar conflictos que puedan surgir en los niveles inferiores, entre otros.

#### **B. COMUNICAR LAS METAS A LOS EMPLEADOS**

El EEM debe comunicar de forma clara y directa a todos los empleados los cambios involucrados en el mejoramiento del proceso. Esto se hace formalmente a través de una resolución y mediante una reunión de carácter informativo.

#### **C. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

Dentro de la Subdelegación existen varios procesos diferentes debido a que cada expediente, que se forma/ inicia (dependiendo del asunto), tiene un proceso particular en el que intervienen varios subprocesos para llevarlo a cabo.

Como parte del MPE es necesario identificar aquellos procesos más críticos, en este caso son los que se mencionan a continuación:

- Nuevas concesiones - Cambio de uso de registros de oficio - Renuncia al derecho de riego - Eliminación de oficio - Eximición de pago - Cambio de titularidad - Empadronamiento - Certificado de factibilidad.

#### D. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO

Ya identificados los procesos críticos, se selecciona el que se va comenzar a mejorar. La elección de éste, entre otros, se hace por las excesivas demoras del tiempo de ciclo para terminar con el proceso, falta de efectividad y eficiencia que provocan insatisfacción en los usuarios.

En este trabajo se realizaron encuestas, propuestas por (Chang, 2011), para poder determinar el requerimiento más relevante, ya que es lo que el usuario necesita y/o espera del servicio, para así poder comenzar con el mejoramiento de los procesos.<sup>6</sup>

Se clasificó cada requerimiento según el grado de satisfacción e importancia en una escala del 1 al 5, donde 1 es la más baja y 5 la más alta. El resultado promedio de las encuestas realizadas arrojó que el área de requerimiento más importante para los usuarios es la **puntualidad** (es decir que el expediente termine en un tiempo de ciclo considerable) además presentó el mayor grado de insatisfacción, por lo que debe trabajarse en ello.

A continuación el cuadro muestra los resultados promedios de las encuestas realizadas.

Cuadro N° 5: Cuadro resumen promedio de las encuestas realizadas

Área de requerimiento del cliente	Clasificación de satisfacción	Escala de importancia
<b>Puntualidad</b> (que el expediente termine en un tiempo de corto plazo)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Fácil acceso</b> (poder acceder al expediente en cualquier momento)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Empleados bien informados</b> (habilidad del personal para contestar cualquier duda que surja)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

<sup>6</sup> Las encuestas se realizaron dentro de la Subdelegación del río Mendoza, a unos 20 usuarios que estaban por realizar algún trámite.

<b>Informes claros en los expedientes</b> (que se entienda lo que dicen los distintos sectores que intervienen en el expediente)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Fuente de elaboración propia en base a (Chang, 2011)

Ahora que se conoce el requerimiento, es momento de identificar cuál es el proceso a mejorar. Para ello, se elaboró una lista de los procesos que se relacionan con áreas con problemas para satisfacer el requerimiento más importante, es decir la puntualidad. Luego, se establecieron criterios de selección de los procesos de la Subdelegación del río Mendoza ya que no se pueden mejorar todos al mismo tiempo.

Se realizaron encuestas tanto a los usuarios como al personal para poder determinar el proceso a mejorar. Con una determinada lista de criterios de selección y los distintos procesos más importantes, se clasificó en una escala de 1 a 10, donde 1 es la más baja y 10 la más alta.

Una vez realizadas y terminadas las mismas, se sumaron los puntajes de cada proceso y se identificó al del puntaje más alto. El resultado promedio determinó que el proceso a mejorar es el de **renuncia al derecho de riego** ya que es el que representa más insatisfacción por parte de los usuarios, debido a las quejas por las excesivas demoras que tienen estos expedientes.

Cuadro N° 6: Cuadro resumen promedio de las encuestas realizadas

CRITERIO DE SELECCIÓN	PROCESOS RELEVANTES							
	Nuevas Concesiones	Cambio de Uso	Renuncia	Eliminación	Eximición de Pago	Cambio de Titularidad	Empadronamiento	Certificado de Factibilidad
Descontento del cliente con el proceso	2	2	9	7	6	2	2	5
Habilidad para mejorar con los recursos existentes	7	6	5	5	6	7	7	6
Tiempo considerable en resolver el expediente	3	4	10	6	3	3	2	5

Probabilidad de éxito	9	9	6	7	8	8	9	7
<b>Totales</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>23</b>

Fuente de elaboración propia en base a (Chang, 2011)

Ya se conoce que el proceso a mejorar es el de renuncia al derecho de riego por lo que ahora es momento de saber quién será el responsable de llevarlo a cabo.

#### E. NOMBRAR UN RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable será el jefe del Departamento Administrativo, ya que es capaz de garantizar que se cumplan las metas globales del proceso de manera efectiva y eficiente. Éste comienza por determinar los límites del proceso:

- Límite Inicial: el proceso comienza cuando el usuario solicita la renuncia al derecho de riego en mesa de entrada.
- Límite Final: el proceso termina con la resolución final donde se acepta la renuncia al agua de riego.

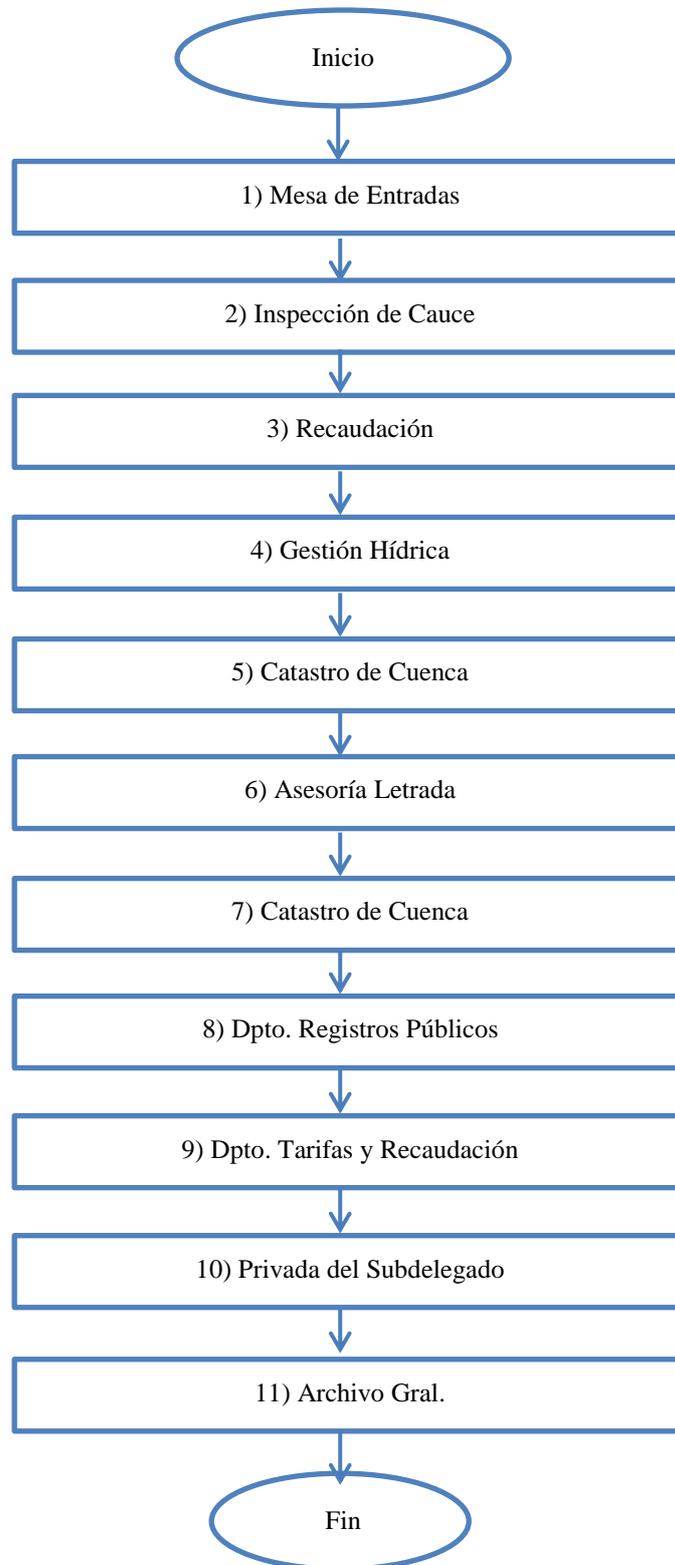
#### F. SELECCIONAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE PROCESO

El Equipo de Mejoramiento de Proceso (EMP) estará conformado por representantes de cada uno de los sectores involucrados en el proceso.

- Inspección de Cauce
- Recaudación
- Catastro de Cuenca
- Gestión Hídrica
- Asesoría letrada
- Subdelegado

Entre las actividades principales de este equipo está la de elaborar el diagrama de flujo del proceso/ diagrama de bloque.

Gráfico N° 4: DIAGRAMA DE BLOQUE



Fuente: Elaboración propia

Se conoce el proceso a mejorar es decir estamos en condiciones de entenderlo y de analizarlo, ahora se debe conocer cuál es su misión.

## **Fase II – COMPRENSIÓN DEL PROCESO**

### **A. DEFINIR EL ALCANCE Y MISIÓN DEL PROCESO**

Lograr una mejor calidad en el procesamiento de los expedientes de renuncia al derecho de riego para incrementar la satisfacción del cliente y disminuir el tiempo, máximo a un año, para su resolución final.

### **B. DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROCESO**

Se reevalúan los límites preliminares del proceso para ver si es correcto dónde comienza y dónde termina.

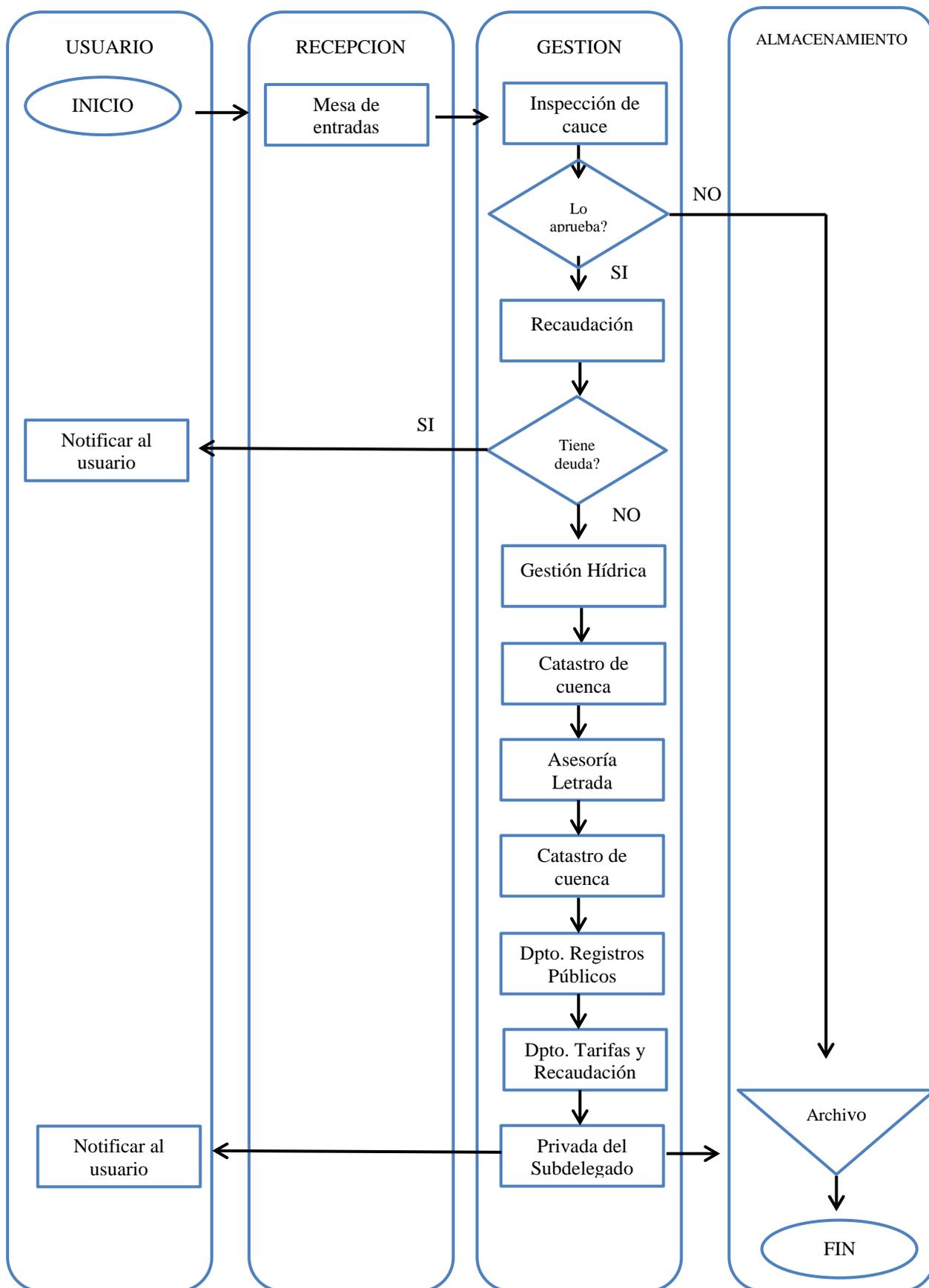
El input del proceso es la solicitud del usuario de la renuncia del derecho de riego que beneficia a su propiedad. De esta manera se le da inicio al expediente caratulado como: Renuncia al derecho de agua.

El output es la Resolución final donde se le otorga la baja del servicio y que da por concluido el derecho.

### **C. DESARROLLAR UNA VISIÓN GENERAL DEL PROCESO**

En el proceso de renuncia al derecho de riego es importante destacar que el proveedor del input y el cliente del output, es el mismo usuario que solicita la baja del servicio.

E. GRÁFICO N° 5: DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL DEL PROCESO



## F. REUNIR LOS DATOS DE TIEMPO DEL CICLO

Para calcular el tiempo de ciclo se analizaron expedientes de renuncia al derecho de riego que se iniciaron en el año 2016 y que finalizaron en Enero del 2018, es por eso que se hizo un promedio para obtener los días hábiles.

Cuadro N° 7: Días hábiles por mes

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Días Calendario	364	364
Días No hábiles	-101	-101
Días Feriados	-18	-17
Total Días Laborables	245	246

Promedio de los 2 años	245,5
Días hábiles por mes	245,5/12 = <b>20,45</b>

Fuente de elaboración propia

El resultado arroja que los días hábiles por mes son 20 días.

Se realizó un relevamiento del tiempo; en días hábiles, procesamiento y espera; de cada subproceso por los que pasan estos tipos de expedientes para obtener el tiempo del ciclo total. Se detallan a continuación una estimación de ellos.

Cuadro N° 8: Tiempo de ciclo

<b>Áreas</b>	<b>Días Hábiles</b>	<b>TIEMPO DE CICLO (Mes= 20 días hábiles)</b>		
		<b>Procesamiento</b>	<b>Espera</b>	<b>Total</b>
1- Mesa de Entradas	4	0,2	0	0,2
2- Inspección del Cauce	60	1,8	1,2	3
3- Recaudación	95	3,1	1,65	4,75
4- Gestión Hídrica	30	1	0,5	1,5
5- Catastro de Cuenca	20	1	0	1
6- Asesoría Letrada	45	1,75	0,5	2,25
7- Catastro de Cuenca	60	1	2	3
8- Dpto. de Registros Públicos	6	0,2	0,1	0,3
9- Dpto. Tarifas y Recaudación	30	1	0,5	1,5
10- Privada del Subdelegado	60	2,8	0,2	3
11- Archivo	5	0,25	0	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>415</b>	<b>14,1</b>	<b>6,65</b>	<b>20,75</b>

Fuente de elaboración propia en base a (Harrington, 1998, pág. 144)

El tiempo de ciclo, es decir la cantidad total de tiempo requerido para completar el proceso de un expediente de renuncia al derecho de agua, es aproximadamente 415 días (21 meses) hábiles<sup>7</sup>. Sólo se emplearon 14 meses hábiles en el esfuerzo de trabajo real. El resto es tiempo desperdiciado.

Para obtener una reducción en el tiempo total de ciclo, se plantean modificar varias formas de trabajar, entre ellas cambiar de secuencia actividades y priorizar las más críticas.

## G. REALIZAR LOS REPASOS DEL PROCESO

En esta instancia se hace una revisión del proceso para comprender realmente lo que sucede, como se encuentra hoy y hacia dónde quiero ir para poder mejorarlo.

Es por eso que comenzamos a modernizarlo ya que se conocen cuáles son los objetivos a lograr.

## Fase III – MODERNIZACIÓN

Para que el proceso sea efectivo, eficiente y adaptable, se utilizan algunas herramientas de modernización:

### A. EVOLUCIÓN DEL VALOR AGREGADO (EVA)

Cada vez que el expediente pasa por un sector éste agrega valor, ya que se le agrega informes técnicos y/o administrativos para lograr una resolución favorable. Y si no es favorable, justificar e informar con detalles porque es denegado.

### B. SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

Durante esta investigación la Subdelegación del río Mendoza realizó mejoras en los procesos, en el que se estandarizó y simplificó los informes de los sectores técnicos: Inspección de cauce y Gestión hídrica con un formulario ya establecido que deben completar para lograr una mejor comprensión del proceso. (Anexo 4 y 5)

---

<sup>7</sup> La cantidad de meses se obtienen de dividir el total de días hábiles por el total de días hábiles por mes (por ejemplo  $415/20= 20,75$ ) es decir 21 meses aproximados.

### C. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO

Para alcanzar el objetivo de esta herramienta como se mencionó se propone modificar algunas secuencias de trabajo, para concentrar la atención en los subprocesos que tienen ciclos de tiempo real prolongados y en aquellos que hacen lento el proceso.

A continuación se desarrolla un plan detallado de los pasos que deberían darse para el mejoramiento del proceso de renuncia al derecho de riego a medida que la Subdelegación atraviesa por el ciclo de MPE.

Se inicia el trámite en mesa de entradas luego el expediente pasa a la Inspección de cauce. La opinión de éste sector en su informe, de si acepta la renuncia al derecho de riego, se tomará sólo como una asesoría ya que no será vinculante como lo era antes, por lo que éste sector lo pasa a Gestión hídrica. Ahora la decisión la define Gestión hídrica, esto se da a partir de que una es una opinión externa y la otra interna. El inspector de cauce no es un técnico, es un regante. Y Gestión hídrica es un sector de la Subdelegación y debe velar para que lo que se haga en las Inspecciones de cauce esté acorde a las normativas vigentes.

Gestión hídrica adjunta el informe técnico al expediente. Si éste sector dice que no se acepta la renuncia al derecho de riego, primero se notifica al usuario y luego pasa a Archivo para concluir el trámite. Si cumple con todos los requerimientos, aunque la Inspección de cauce diga que no, se informa que técnicamente no hay objeciones para denegarla y lo pasa a Recaudación para que se verifique que se encuentre libre de deuda. Una vez que éste sector informa lo pasa a Catastro de cuenca donde verifica que todos los informes anteriores sean correctos para que se registre en el sistema registral-catastral la aceptación y lo pasa al sector de Asesoría letrada para que coloque su dictamen y marco legal al respecto, luego lo envía al Departamento de registros públicos para que audite todo lo actuado y se ejecute la baja en el sistema mediante la eliminación del padrón. Luego pasa el expediente al Departamento de Tarifas y Recaudación para auditar y verificar los movimientos en la cuenta corriente.

Finalizado el proceso, el expediente pasa a Privada del Subdelegado para la firma y elaboración de resolución final de aceptación, se notifica al usuario y se da por concluido el trámite, enviándolo a Archivo.

Además del cambio de secuencias de trabajo para poder lograr una reducción del tiempo de ciclo, se determina plantear ciertos límites ya que los sectores de Recaudación y Catastro de cuenca son los que demoran más tiempo en informar los expedientes. Esto representa un gran problema ya que retrasa todo el proceso.

Por lo que se establecerá un tiempo límite de 60 días hábiles en cada uno de ellos para que realicen sus respectivos informes.<sup>8</sup>

Esto se logrará mediante un control en el sistema enlatado el cual indica cuántos días lleva cada expediente en el sector.

A continuación el cuadro del tiempo de ciclo modificado, muestra que si se logran estas modificaciones se obtendría una reducción del mismo.

Cuadro N° 9: Tiempo de ciclo Modificado

Áreas	Días Hábiles	TIEMPO DE CICLO (Mes= 20 días hábiles)		
		Procesamiento	Espera	Total
1- Mesa de Entradas	2	0,1	0	0,1
2- Inspección del Cauce	10	0,35	0,15	0,5
3- Gestión Hídrica	30	1,5	0	1,5
4- Recaudación	55	1,5	1,25	2,75
5- Catastro de cuenca	50	2	0,5	2,5
6- Asesoría Letrada	20	0,7	0,3	1
7- Dpto. de Registros Públicos	6	0,2	0,1	0,3
8- Dpto. Tarifas y Recaudación	30	1	0,5	1,5
9- Privada del Subdelegado	20	0,7	0,3	1
10- Notificar al usuario	5	0,05	0,2	0,25
10- Archivo Gral.	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>8,1</b>	<b>3,3</b>	<b>11,4</b>

Fuente de elaboración propia en base a (Harrington, 1998)

<sup>8</sup> Ley 9.003 (2017) Ley de procedimiento administrativo de Mendoza tiene como uno de sus principios generales aplicables al procedimiento administrativo, el principio de plazo razonable donde establece que deben armonizarse los principios de economía, eficiencia, eficacia, celeridad y sencillez en el obrar administrativo, asegurando una vía rápida de tutela de los intereses públicos y privados comprometidos en su actuación.

Se observa que el tiempo de ciclo del proceso se reduciría en aproximadamente 228 días (11 meses) hábiles. Debido a los cambios en la secuencia de trabajo y la eliminación de duplicación del sector Catastro de Cuenca.

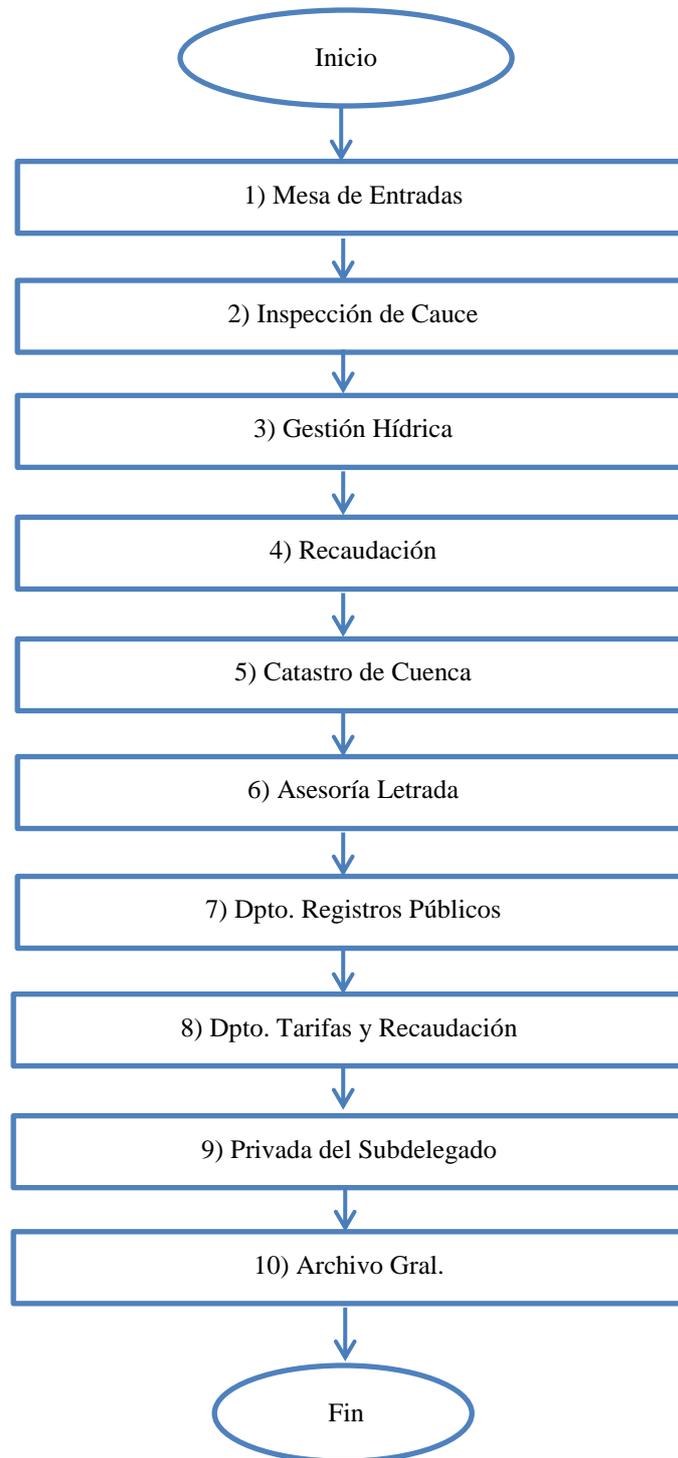
#### D. LENGUAJE SIMPLE

Se deben utilizar informes claros en los expedientes para que puedan ser leídos y comprendidos por el usuario.

#### E. ESTANDARIZACIÓN

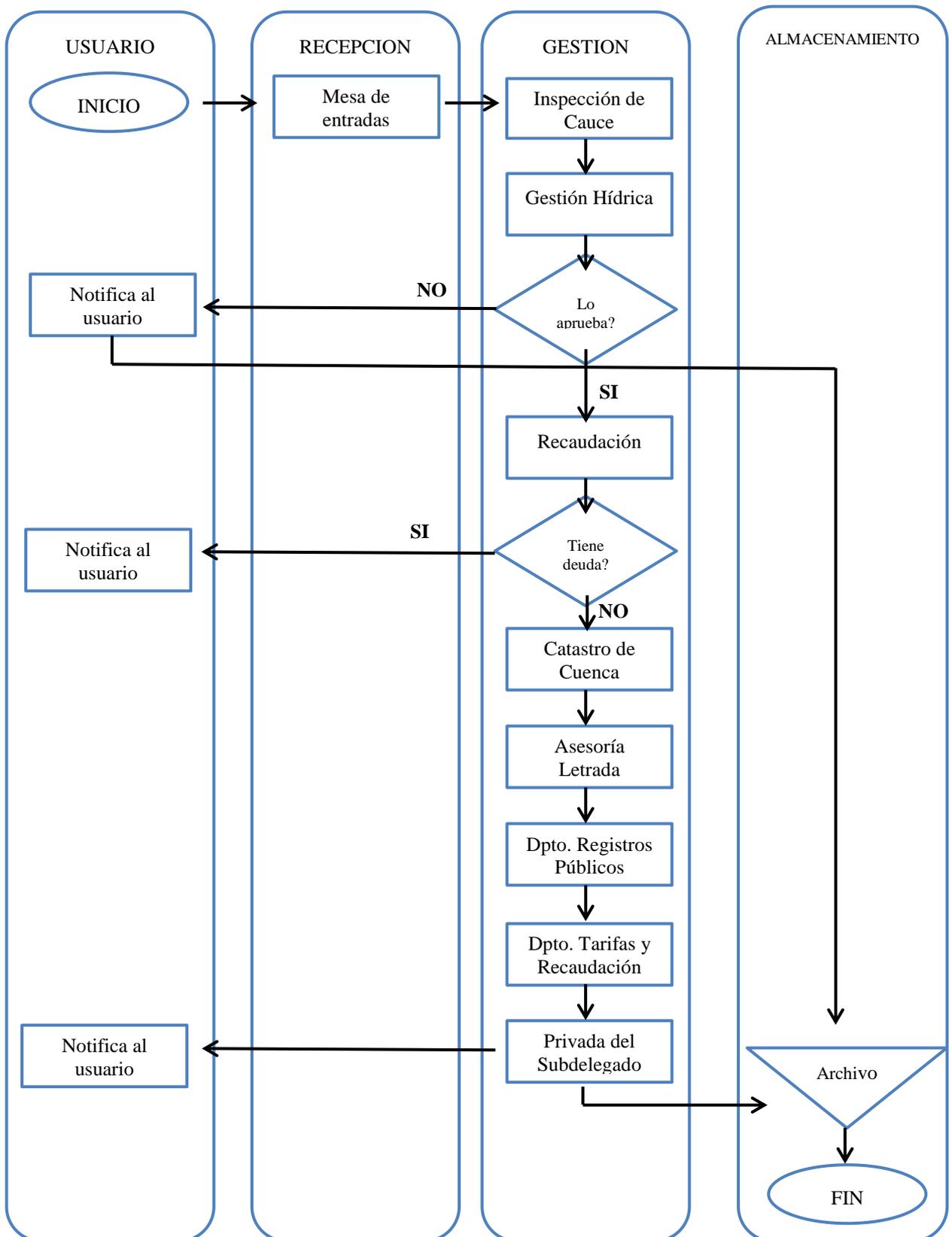
Se estandarizan los procedimientos de trabajo mediante resolución del manual de procedimiento, para que todos los trabajadores utilicen las mejores y las mismas formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso.

Gráfico N° 6: DIAGRAMA DE BLOQUE MODIFICADO



Fuente de elaboración propia

Gráfico N° 7: DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL DEL PROCESO DE RENUNCIA MODIFICADO.



## Fase IV – MEDICIONES Y CONTROLES

Ahora es momento de realizar controles y mediciones para evaluar las mejoras introducidas.

### A. COMPRESION DE LAS MEDICIONES

Se establecerán ciertos puntos de medidas para corregir, en el transcurso, si es necesario algún desperfecto y no llegar al final del proceso terminado con errores. Es por esto que es necesaria una retroalimentación directa e inmediata. El sector de Recaudación controla que en el expediente esté la conformidad de la renuncia al derecho de agua por parte de Gestión hídrica para continuar con el proceso.

### B. DESARROLLO DE MEDICIONES

Se comienza por establecer medidas de efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso. Se generan indicadores para obtener información.

#### 1) MEDIDAS DE EFECTIVIDAD

A continuación se muestra cantidades aproximadas de expedientes de renuncia al derecho de riego que se iniciaron en el año 2016 y que finalizaron en Enero del 2017.

Porcentaje de expedientes finalizados		
Expte de renuncia finalizados	=	$\frac{300}{500} = 0,60$
Expte de renuncia iniciados		

Se verifica que el 60% de los expedientes iniciados tienen una resolución favorable. Es decir se les da efectivamente la renuncia al derecho de riego.

Al otro 40% no se acepta, ya sea porque: o no cumple algunos de los requisitos necesarios (archivándose por finalizado), o porque presenta algún error y aún no se ha podido resolver.

De las unidades que están sin finalizar se quiere saber cuántas presentan fallas.

<b>Porcentaje de expedientes que contienen fallas</b>	
Expte con fallas	$\frac{80}{200} = 0,40$
Expte sin finalizar	

De los expedientes sin finalizar el 40 % contienen fallas.

## 2) MEDIDAS DE EFICIENCIA:

Se calcula la relación de tiempo de ciclo y tiempo de procesamiento, (y viceversa) antes y después del MPE propuesto.

Relación del tiempo de ciclo antes del MPE

<b>Relación del tiempo de ciclo con respecto al tiempo de procesamiento</b>	
Tiempo del ciclo	$\frac{20,75}{14,1} = 1,47$
Tiempo del procesamiento	

El tiempo del ciclo es un 47 % mayor que el tiempo de procesamiento.

<b>Relación del tiempo de procesamiento con respecto al tiempo de ciclo</b>	
Tiempo del procesamiento	$\frac{14,1}{20,75} = 0,68$
Tiempo del ciclo	

El tiempo de procesamiento representa el 68 % del tiempo del ciclo.

A continuación se muestra el indicador que se alcanzaría al reducir el tiempo de ciclo y procesamiento, luego de aplicar MPE.

<b>Relación del tiempo de ciclo con respecto al tiempo de procesamiento</b>	
Tiempo del ciclo	$\frac{11,4}{8,1} = 1,41$
Tiempo del procesamiento	

El tiempo del ciclo es un 41 % mayor que el tiempo de procesamiento.

<b>Relación del tiempo de procesamiento con respecto al tiempo de ciclo</b>	
Tiempo del procesamiento	$\frac{8,1}{11,4} = 0,71$
Tiempo del ciclo	

El tiempo de procesamiento representa el 71 % del tiempo del ciclo.

En conclusión se puede afirmar que se lograría una reducción del tiempo de ciclo. Se detalla a continuación.

<b>Tiempo de Ciclo</b>	
Tiempo del ciclo antes del mejoramiento	$\frac{20,75}{11,4} = 1,82$
Tiempo del ciclo modificado	

Se observa que el tiempo de ciclo antes del mejoramiento propuesto es un 82% superior al del modificado.

### 3) MEDIDAS DE ADAPTABILIDAD

Ante algún pedido especial del usuario (sucesión, venta del inmueble, etc.) la Subdelegación se adapta para priorizar estos expedientes.

<b>Porcentaje de pedidos especiales</b>	
Pedidos especiales recibidos	$\frac{10}{300} = 0,03$
Expte de renuncia finalizados	

De los expedientes finalizados el 3% son pedidos especiales.

En conclusión estas medidas fueron útiles para conocer la cantidad de expedientes aproximados a los que se le da la renuncia al derecho de riego, la cantidad de fallas, el grado de adaptabilidad que tiene la Subdelegación ante pedidos especiales. Y sobre todo demostrar cómo se redujo el tiempo de ciclo después del MPE.

A continuación se evalúa el proceso con la aplicación de las mejoras propuestas y se analiza mediante la calificación del proceso hasta que nivel puede llegar la organización.

#### **Fase V – MEJORAMIENTO CONTINUO: CALIFICACION DEL PROCESO**

Por el análisis que se realizó en esta investigación se puede decir que el proceso de renuncia al derecho de riego de la Subdelegación del río Mendoza se encuentra en el nivel de calificación 4, debido a que cumple con las áreas de cambio.

Por lo que se llega a la conclusión de que si se aplican las herramientas de MPE se lograría una transición hacia la calificación del nivel 3. Lo que implica un gran avance hacia el mejoramiento del proceso.

A continuación se describen brevemente estos niveles:

**Nivel 4: Efectivo:** se han cumplido los requerimientos del cliente final, se ha definido el tiempo y el costo del ciclo total del proceso, se inicia la documentación de subprocesos, hay mayor contacto con los proveedores/ usuarios para identificar y documentar los inputs necesarios, el proceso ha comenzado a modernizarse y adaptarse.

**Nivel 3: Eficiente:** se satisfacen las expectativas del cliente final, se cumplen los objetivos generales de eficiencia, existe una reducción significativa en el tiempo y el costo del ciclo total del proceso, se entrenan los empleados para que sepan cuánto pueden desviarse de los procedimientos establecidos para satisfacer las necesidades específicas de un cliente.

El llevar a la práctica estas herramientas de MPE permitiría mejorar el proceso continuamente y avanzar hacia los otros niveles.

## CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se propuso determinar los beneficios que se obtendrían al implementar el mejoramiento de los procesos con un plan detallado de los pasos que deben darse a medida que la organización atraviesa por el ciclo de MPE.

Se analizó la situación existente sobre la problemática de los procesos administrativos de la Subdelegación del río Mendoza del Departamento General de Irrigación, puntualmente el que corresponde a la “renuncia al derecho de riego” en el cual se detectó la necesidad de mejora estableciéndose los siguientes objetivos: Proponer un rediseño del proceso de renuncia que permita su resolución final sin excesivas demoras, establecer parámetros de desempeño y proponer que se modernice, aplicando herramientas para mejorar el rendimiento y la calidad.

El primer capítulo se centró en el concepto de proceso, el objetivo que persigue el MPE, y las herramientas necesarias para llevarlo a cabo mediante las distintas actividades comprendidas en las cinco fases:

- Fase II – Organización para el mejoramiento
- Fase II – Comprensión del proceso
- Fase III – Modernización
- Fase IV – Mediciones y controles
- Fase V – Mejoramiento continuo

En el segundo capítulo se realizó una descripción detallada de la organización, en especial el proceso elegido de “renuncia al derecho de riego”.

En el tercer capítulo se demostró que con la aplicación de las distintas herramientas, se puede lograr importantes mejoras. Procesos más eficientes y mejor controlados contribuyen a obtener reducciones importantes en el tiempo de ciclo de cada subproceso y proceso total.

Uno de los motivos del desarrollo del presente trabajo es facilitar a la organización una herramienta que le permita evaluar las mejoras propuestas en el proceso.

Se elaboraron cuadros de tiempo de ciclo y diagramas de flujo en donde se detalló como se venía ejecutando el proceso y se crearon nuevos cuadros y diagramas con las mejoras en los cambios incorporados. Luego del MPE mediante la elaboración de indicadores se logró medir las mejoras que se alcanzarían si se lleva a cabo la propuesta.

Se comprueba la hipótesis inicial que si se logra la aplicación de herramientas administrativas de mejoramiento de procesos disminuye el tiempo y mejora la calidad en el procesamiento de los expedientes, específicamente el que corresponde a la renuncia al derecho de riego, repercutiendo en un incremento en la satisfacción de los usuarios y una eficiencia en el desempeño del área.

Se puede concluir que están dadas las condiciones para llevar a cabo la estrategia de mejoramiento y llegar a la calificación del proceso al nivel 3. Lo que implica un gran avance hacia el mejoramiento del proceso. Ya que en este nivel el proceso es eficiente dado a que se satisfacen las expectativas del cliente final, se cumplen los objetivos generales de eficiencia, existe una reducción significativa en el tiempo y el costo del ciclo total del proceso, se entrenan los empleados para que sepan cuánto pueden desviarse de los procedimientos establecidos para satisfacer las necesidades específicas de un cliente.

## REFERENCIAS

- Chang, R. Y. (2011). "Mejora continua de procesos". Buenos Aires: Granica.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Departamento General de Irrigación. (2016). *Aqualibro*. Mendoza: Irrigación Edita.
- Departamento General de Irrigación. (s.f.). *Irrigación*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.irrigacion.gov.ar/dgi/>
- DGI. (s.f.). *Irrigación*. Recuperado el Abril de 2018
- Harrington, J. (1998). "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Colombia: McGraw-Hill, Inc.
- Irrigación*. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018, de <http://www.irrigacion.gov.ar/dgi/es/ley-de-aguas>
- Kim, H. M., & Ramkaran, R. (2004). "Best practices in e-business process management: Extending a re-engineering framework". Elsevier Science.
- Pacheco, J. (Agosto de 2018). *Heflo*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-mejora-de-procesos/>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). "Gestion por procesos". Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz Freites, S. (2012). *Derecho y administración del agua. Organismos de usuarios*. Mendoza: Zeta Digital.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGENTINA, Ley de Aguas 1884 comentada y concordada, Mendoza
- KINNEAR, Thomas C. TAYLOR, James R (2012), "Investigación de mercados", Santafé de Bogotá: MC Graw Hill Companies.

MINTZBERG, Henry (2001), “Diseño de organizaciones eficientes”, Buenos Aires: El Ateneo, 254 p. (Sin referencia específica en el trabajo)

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010), “Gestión por procesos”, Madrid: ESIC Editorial, 336 p.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://aquabook.agua.gob.ar/>

[http://www.academia.edu/23438594/Kinnear\\_Taylor\\_Investigacin\\_de\\_mercados\\_u\\_n\\_enfoque\\_aplicado\\_pdf](http://www.academia.edu/23438594/Kinnear_Taylor_Investigacin_de_mercados_u_n_enfoque_aplicado_pdf)

[http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA\\_DISENO\\_MEJORA/5.pdf](http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA_DISENO_MEJORA/5.pdf)

<http://www.gobierno.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/19/2018/07/Ley-9003-de-Procedimiento-Administrativo.pdf>

<http://www.irrigacion.gov.ar>

<http://www.mendoza.edu.ar/wp-content/uploads/2016/03/AQUALIBRO-2016.pdf>

<https://definicion.mx/proceso/>

<https://es.slideshare.net/GladysEdithPinacca/mes-del-agua-documento-3-ruiz-freites-legislacionyadministraciondeaguasen-mendoza>

<https://www.gestiopolis.com/el-cambio-como-necesidad-y-desafio-de-las-organizaciones/>

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/mejora-de-procesos-metodo-de-las-ocho-fases/>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312700037>

<https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>

[www.irrigacion.gov.ar/dgi/es/resoluciones](http://www.irrigacion.gov.ar/dgi/es/resoluciones)

## ANEXOS

### RESOLUCIONES

#### ANEXO 1:

#### **Resolución N° 1296/76 H.T.A (1976)**

#### RENUNCIA AL DERECHO DE RIEGO

#### GOBIERNO DE MENDOZA

#### DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION

#### HONORABLE TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

VISTO: Expte. 131.726 Caratulado: Superintendencia s/ Propicia régimen sobre **renuncia de derechos de riego** que no superan los 1000 m2 y

Considerando:

Que en los cauces de la provincia se registran empadronados numerosos derechos de agua de regadío que benefician a parcelas que, por sus reducidas dimensiones, no pueden ser consideradas como una unidad económica rentable como consecuencia de su explotación agrícola;

Que esas parcelas pueden o tienen conectados los servicios de agua potable y sanitarios atendidos por entes nacionales y provinciales específicos;

Que frecuentemente, dado que el destino de esas parcelas es para constituir conglomerados urbanos destinados a viviendas familiares, no usan las dotaciones que les pudiera corresponder por no contar con las obras necesarias;

Que por ello, los titulares, al no recibir directamente el servicio de riego, no satisfacen el pago de los cánones establecidos, creándose una deuda que se acrecienta con los años fomentándose una expectativa de recursos que distorsionan el cálculo de las previsiones presupuestarias, con el consiguiente perjuicio económico para los cauces;

Que en algunos casos existen impedimentos físicos para atender el riego, por lo que no resulta exigible el pago de diversas tasas que conforman el canon de riego, dado que no hay contraprestación de servicio de ninguna naturaleza,

Que, en otros casos, existe distribución de dotaciones, pero los predios no cuentan con la posibilidad individual del riego para su captación;

Que en oportunidad de los parcelamientos urbanos o de zonas urbanizadas, no se brinda a los adquirientes de esos predios, la información suficiente por lo cual permanecen las inscripciones a favor de esos titulares, sin que trasciendan las obligaciones que contraen desconociendo los trámites para eliminar registraciones de servicios que no les son necesarios y que no se les brinda;

Que en diversas oportunidades, el Departamento General de Irrigación, atendiendo petitorios, ha otorgado autorizaciones a entes o personas físicas o jurídicas para que la dotación que correspondía al inmueble, antes de su fraccionamiento fuera destinada a bebida de población, habiéndose mantenido la inscripción a nombre del o los titulares originales, no obstante el parcelamiento, por lo que, a la fecha, se registran empadronamientos sin tener inherencia en terrenos, ya que los mismos, parcelados, se registran a nombre de terceras personas;

Que en situaciones similares se ha dispuesto la registración de las parcelas, agregándose a cada una de ellas el carácter de irrenunciable de su derecho, en función del destino que se entrega la dotación de agua;

Que es necesario establecer normas de procedimiento para los casos de fraccionamientos de inmuebles de lotes de reducidas extensiones que se produzcan en el futuro;

Que en consecuencia, resulta conveniente reunir en una misma disposición todo lo que sea relativo al mismo tema, teniendo en cuenta que el proceso de reorganización que anima a Superintendencia y que este H. Cuerpo comparte, impone el dictado de normas que constituyan un adecuado procedimiento de aplicación;

Que las normas que se propician no significan un perjuicio económico para los intereses del Departamento;

Por ello,

EL H. TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION

RESUELVE:

Fijar las siguientes normas de procedimiento para aplicar en los casos de renunciaciones o eliminaciones de registros de derechos de agua de inmuebles urbanos o ubicados en zonas urbanizadas, sujetas al cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Los titulares de predios con superficies no mayores de 500 m<sup>2</sup> podrán renunciar al derecho de agua empadronado abonando la suma de \$1.500.00 (un mil quinientos pesos); en cuanto a los propietarios de inmuebles con extensiones superiores a los 500 m<sup>2</sup> y hasta máximo de 1.000 m<sup>2</sup>, podrán hacerlo mediante el pago de \$2.000 (dos mil pesos), correspondiendo en ambos casos los importes de referencia en concepto de trámites administrativos.

2. En los casos previstos en el art. 1° se eliminará el total de los tributos que se adeuden, incluido el ejercicio vigente, quedando excluido de ello los montos que correspondan abonarse en concepto de participación de multas, recargos y gastos causídicos ocasionados por la gestión por vía de apremio.

3. Déjese establecido que de la eliminación de deuda a que hace referencia el artículo anterior, las contribuciones fijadas por ley (Ley 555/75, 2541, etc.) o que en el futuro se implanten en la misma forma, serán absorbidos por el Departamento con cargo a la acordada aludida en el art. 1°.

4. Para optar por este beneficio, los interesados deberán comprobar, por el medio idóneo, a criterio de Superintendencia, que sus predios están conectados a las redes de distribución de Obras Sanitarias de la Nación, Dirección Provincial de Energía, Dirección de Obras y Servicios Sanitarios o cualquier entidad que tenga a su cargo esos servicios domiciliarios.

5. En los casos de registros empadronados a favor de inmuebles de las características señaladas precedentemente y sobre los cuales se hayan expedido

constancias oficiales certificando “Sin derecho de agua de regadío” y el error sea imputable a la Administración y se haya detectado por la notificación de la boleta de deuda o por cualquier otro medio, los titulares actuales podrán formular la renuncia de tales derechos mediante la presentación de la escritura traslativa de dominio, donde conste tal circunstancia y copias de los certificados emitidos en su oportunidad. En estos casos abonarán el 25% de los montos fijados en el art. 1º y en las condiciones que establece el art. 4º.

6. Cuando se tratare de inscripciones de derechos de agua de regadío para fines agrícolas y que en su momento por gestión de sus titulares, las dotaciones correspondientes hubieran sido destinadas a ser captadas en tomas únicas para ser tratadas en plantas potabilizadoras y luego utilizadas para consumo de poblaciones como agua potable y en las escrituras hubiere constado tal situación, y a la fecha el inmueble fraccionado se registrara a nombre de terceras personas, se procederá a la eliminación de tales registros si se demuestra lo siguiente:

- a) Que los entes citados en el art. 4º, están prestando el servicio pertinente.
- b) Que ha cesado la utilización del agua para regadío.

7. La deuda que registran los empadronamientos en las condiciones del art. 6º, serán satisfechos por los organismos, entes o personas, físicas o jurídicas, que resultaren titulares de los predios donde radican las instalaciones de tales plantas potabilizadoras y los mismos serán eximidos de multas, recargos o intereses punitivos y será exigible su pago hasta la fecha de la conexión a los servicios que presten los entes competentes, eliminándose las deudas posteriores a ese término.

8. En los casos de nuevas registraciones de empadronamientos de derechos de agua de regadío para superficies de hasta 500 m<sup>2</sup> facultase a Superintendencia para convenir con los escribanos de registro, los procedimientos más adecuados para proceder a la eliminación de esos registros, en forma simultánea a su empadronamiento.

9. Superintendencia dictará las normas de procedimiento de aplicación para resolver todos los trámites que sean consecuencia estas disposiciones.

10. Facultar a Superintendencia para que periódicamente y conforme al índice del alza que se opere en el costo de vida, actualice los valores a que se refiere el art. 1° de la presente.

11. Los casos específicamente no comprendidos en esta disposición continuarán rigiéndose por las disposiciones de la Resolución N° 63/66 de este cuerpo.

12. Cópiese y pase a Superintendencia a sus efectos.

ANEXO 2:

**Resolución N° 2323/77 (1977)**

GOBIERNO DE MENDOZA

DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION

HONORABLE TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

3. Modificándose el art. 1° de la Resolución N° 1296/76, a partir del 1° de enero de 1978, dejándolo redactado en la siguiente forma:

Art. 1°: Los titulares de predios con superficies no mayores de 1.000 m<sup>2</sup>, podrán renunciar al derecho de agua empadronado, abonando la suma de \$5.000 (Cinco mil pesos), en concepto de gastos administrativos.

ANEXO 3:

**Resolución N° 790/80 (1980)**

GOBIERNO DE MENDOZA

DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION

HONORABLE TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

VISTO: Mensaje de Superintendencia propiciando la ampliación de la superficie de los derechos de riego que puedan acogerse a los beneficios de la Resolución N° 1296/76, modificada parcialmente por Resolución N° 2323/77 como así mismo el reajuste del monto de los gastos administrativos; y

Considerando:

Que por las mencionadas disposiciones se establece la superficie de 1.000 m2, como límite para acogerse a los beneficios que las mismas determinan;

Que a través del tiempo de vigencia de esas disposiciones se ha observado la conveniencia de ampliar el límite fijado;

Que los fundamentos que justificaron en su momento el otorgamiento de las franquicias de que gozan esos predios son de aplicación para el caso, por lo que este H. Cuerpo entiende que puede otorgarse la ampliación requerida;

Que el monto fijado en concepto de gastos administrativos se encuentra desactualizado con relación al valor de costo administrativo que la gestión produce, por lo que se estima conveniente su reajuste, tomándose como base los índices a que se refiere la Ley 4074 y sus modificatorias;

Por ello,

EL H. TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE IRRIGACION

RESUELVE:

1. Modificase el art. 3° de la Resolución N° 2323/77 a partir de la fecha, dejándolo establecido en la siguiente forma:

Art. 3°- Modificase el art. 1° de la Resolución N° 1296/76, a partir de la fecha, dejándolo establecido en la siguiente forma:

Art. 1° - Los titulares de predios con superficies no mayores de 1.500 m2, podrán renunciar al derecho de agua empadronado, abonando la suma de \$35.000 (Treinta y cinco mil pesos), en concepto de gastos administrativos.

ANEXO 4:

**Resolución N° 1550/17 (2017) Superintendencia**

**SOLICITUD DE RENUNCIA - INFORME INSPECCIÓN DE CAUCE**

La Inspección de Cauce \_\_\_\_\_.

Procede a confeccionar informe sobre la solicitud de renuncia iniciada respecto del derecho de uso especial de agua pública registrado bajo el C.C. \_\_\_\_\_ P.P. \_\_\_\_\_

**Aspectos a considerar:**

El inmueble recibe la dotación  SI  NO

El inmueble se encuentra incluido en el cuadro de turnos de la Inspección

SI  NO

Existen cultivos  SI  NO

En caso de respuesta afirmativa identifíquelos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

El inmueble tiene sistema de riego interno  SI  NO

El interesado, terceros o entidades hacen uso de las aguas con destino a satisfacer necesidades domésticas  SI  NO

Existe desde el punto de vista topográfico posibilidad física de entrega de la dotación  SI  NO

Todo otro dato relevante al efecto (existencia de servidumbres en el terreno que deban respetarse, existencia de expediente de factibilidad asociado al derecho, etc.)

\_\_\_\_\_

**Sugerencia:** Aceptación de la renuncia

 SI NO

En caso de negativa fundamentada

---

---

Firma del Inspector de Cauce

Aclaración

Mendoza \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

ANEXO 5:

**Resolución N° 1550/17 (2017) Superintendencia**

**SOLICITUD DE RENUNCIA - INFORME DE JEFATURA DE OPERACIONES O  
ÁREA COMPETENTE DE LA SUBDELEGACIÓN O JEFATURA DE ZONA**

Área competente de la Subdelegación o Jefatura de Zona a cargo de la confección del informe \_\_\_\_\_.

Se procede a emitir opinión fundada sobre la solicitud de renuncia iniciada respecto del derecho de uso especial de agua pública registrado bajo el C.C. \_\_\_\_\_ P.P. \_\_\_\_\_.

Aspectos a considerar:

Se entrega la dotación de agua

SI

NO

La aceptación de la renuncia impedirá o tornará dificultosa la distribución del recurso a otros usuarios

SI

NO

Fundamente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

De alguna manera se afectará el interés público provincial o zonal

SI

NO

Fundamente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Existen personas o entidades que hagan uso de las aguas con destino a satisfacer necesidades domésticas

SI

NO

Todo otro dato relevante para la resolución del expediente

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: Aceptación de la renuncia

SI

NO

En caso de negativa fundamenta

---

---

Firma y Sello del Agente del D.G.I.

Aclaración

Mendoza \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 4 de Diciembre del 2018.

Apellido y Nombre

Gómez Laura Gisela

Nº Registro

26173

Firma

