



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP
PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER DEL CANTÓN TOSAGUA**

AUTORAS:

**GABRIELA GUADALUPE LAAZ LÓPEZ
DIANA GEMA VÉLEZ MANZABA**

TUTORA:

ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mgs

CALCETA, DICIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Gabriela Guadalupe Laaz López y Diana Gema Vélez Manzaba, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no haya sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
GABRIELA G. LAAZ LÓPEZ

.....
DIANA G. VÉLEZ MANZABA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Quinche Viviana Pinargote Álava certifica haber tutelado el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollada por Gabriela Guadalupe Laaz López y Diana Gema Vélez Manzaba, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACION DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. QUINCHE VIVIANA PINARGOTE ÁLAVA, Mgs

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Gabriela Guadalupe Laaz López y Diana Gema Vélez Manzaba, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Lic. Maricela González Bravo, Mgs
MIEMBRO

.....
Ing. Enrry Cox Figueroa, Mgs
SECRETARIO

.....
Lic. Fátima Palacios Briones, Mgs
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos disfrutar de nuestra familia, quienes siempre estuvieron apoyándonos y brindándonos su confianza en cada momento;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dió la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estamos forjando nuestros conocimientos profesionales día a día;

A los guadores de esta investigación, especialmente al Eco. Ernesto Guevara Cubillas, Mgs y a la Ing. Viviana Pinargote Álava, Mgs por habernos guiado durante el transcurso y culminación de esta maravillosa etapa;

A nuestros amigos y compañeros con quienes participamos en buenos momentos a lo largo esta etapa de nuestras vidas, gracias a ellos por cada consejo, por aquellas sonrisas y por cada experiencia compartida;

.....
GABRIELA G. LAAZ LÓPEZ

.....
DIANA G. VÉLEZ MANZABA

DEDICATORIA

Dedico de manera incondicional a Dios que me concedió el privilegio de la vida, quien supo guiarme por el buen camino dándome fuerzas y fortalezas.

A mis padres Gabriel Laaz y Magaly López, ya que ellos fueron quienes me guiaron con buenos valores y me dieron su apoyo absoluto en toda mi carrera y cada uno de mis logros.

A mis hermanos, mi esposo y mi pequeña Arlet por ser parte importante en mi vida, gracias al amor que me brindaron y por la confianza que derramaron en mí logré salir adelante.

.....

GABRIELA G. LAAZ LÓPEZ

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a Dios porque ha sido Él quien ha ido siempre delante de mí, por su gracia y gran amor y sobre todo la fe y constancia que me dio en todo este tiempo de estudio ya que la perseverancia me la implantó de manera religiosa días tras días.

A mi madre Leila Manzaba Parraga quien ha sido mi pilar fundamental de superación ya que su apoyo ha sido de manera constante, espiritual, motivacional y económico para poder culminar esta meta propuesta.

A mi hijo Dylan Mendoza Vélez por ser la parte más importante de mi vida y comprenderme en todo momento ya que sin su amor no sería posible estar hoy cumpliendo esta meta.

A mi esposo Adrián Mendoza por el apoyo y la confianza brindada en cada momento de mi carrera universitaria.

A mi hermana Carmen Vélez Manzaba por las palabras de ánimo que me brindó día a día en el transcurso de mi carrera universitaria y sobre todo por la ayuda incondicional que me demostró en cada momento de mi carrera.

.....
DIANA G. VÉLEZ MANZABA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	xv
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	xv
1.2. JUSTIFICACIÓN	xvii
1.3. OBJETIVOS	xviii
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	xviii
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xviii
1.4. IDEA A DEFENDER	xviii
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	1
2.1. EVALUACIÓN.....	1
2.1.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	1
2.1.2. ENFOQUES DE EVALUACIÓN	2
2.1.3. TIPOS DE EVALUACIÓN.....	3
2.1.4. FINALIDADES BÁSICAS PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN	5
2.1.5. EVALUAR A LOS EMPLEADOS	6
2.1.6. EVALUACIONES CONTRAPRODUCENTES	7
2.2. GESTIÓN	7
2.2.1. COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN	8
2.2.2. MEDIOS UTILIZADOS EN LA GESTIÓN	9
2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	12
2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	13
2.3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO	14

2.3.3. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	15
2.3.4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	17
2.3.4.1. PRINCIPIOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	18
2.3.4.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	19
2.3.5. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	20
2.3.5.1. CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES	20
2.3.6. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	21
2.4. GESTIÓN PÚBLICA	22
2.4.1. MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	23
2.5. SERVICIOS PÚBLICOS.....	27
2.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	28
2.5.2. FUNCIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	30
2.5.3. MODOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	30
2.5.4. RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	31
2.6. INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	32
2.7. EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS- EP).....	33
2.7.1. EMAARS-EP.....	33
2.7.2. OBJETIVOS	34
2.7.3. FUNCIONES	34
2.7.4. MISIÓN	35
2.7.5. VISIÓN.....	35
2.7.6. CARTERA VENCIDA	36
2.7.6.1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA.....	36
2.7.6.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA.....	37
2.8. PLAN DE MEJORA.....	40
2.8.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA	40
2.8.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA	43
2.8.3. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS.....	44
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	46
3.1. UBICACIÓN	46
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	46
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	47

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	47
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.5.1. MÉTODOS	48
3.5.1.1. MÉTODO INDUCTIVO	48
3.5.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO	48
3.5.1.3. MÉTODO ANALÍTICO	48
3.5.1.4. MÉTODO SINTÉTICO	49
3.5.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.5.2.1. TÉCNICA DE LA ENTREVISTA	49
3.6. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN	50
FASE 1.- IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP.....	50
FASE 2.- EVALUAR A LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBROS POR SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.....	51
FASE 3.- PROPONER ACCIONES DE MEJORA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS-EP) DURANTE EL PERÍODO 2015 - 2017.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
4.1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP.	53
4.2. EVALUAR A LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBROS POR SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.....	65
4.3. PROPONER ACCIONES DE MEJORA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS-EP) DURANTE EL PERÍODO 2015- 2017.....	70
4.4. PLAN DE MEJORA.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1.CONCLUSIONES	73

5.2.RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	83

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 2.1. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
FIGURA 2.2. MECANISMOS DE EVALUACIÓN.....	25
FIGURA 2.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA.....	39
FIGURA 3.1. MAPA DE LA UBICACIÓN DE LA EMAARS-EP.....	46
FIGURA 4.1. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS.....	53
FIGURA 4.2. PROCESO DE TOMA DE LECTURAS.....	59
FIGURA 4.3. PROCESO DE NOTIFICACIONES MENSUALES.....	60
FIGURA 4.4. PROCESO DE INSTALACIÓN DE MEDIDORES.....	61
FIGURA 4.5. PROCESO DE INICIO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS.....	62
FIGURA 4.6. PROCESO DE SUSPENSIÓN DEL SERVICIO.....	63
FIGURA 4.7. PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS.....	64
CUADRO 4.1. DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.....	65
CUADRO 4.2. ESPECIALISTA DE CATASTRO Y CARTERA VENCIDA.....	66
CUADRO 4.3. TÉCNICO DE CATASTRO.....	67
CUADRO 4.4. FACTURACIÓN Y SERVICIO.....	68
CUADRO 4.5. PERÍODO DE EVALUACIÓN.....	69
CUADRO 4.6. PLAN DE MEJORAS.....	70
ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA.....	72
ANEXO 2. FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN.....	85
ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EVAL. 01.....	86
ANEXO 4.1. VISITA A LA EMAARS-EP.....	87
ANEXO 4.2. REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	88
ANEXO 4.3. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	89
ANEXO 4.4. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS.....	90

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar la eficiencia de los administradores del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP del cantón Tosagua. Para esto se llevó a efecto la entrevista a la Directora del departamento para conocer en primera instancia cuáles son los procesos del área, así mismo se aplicó la técnica de la observación, la cual permitió observar hechos y realidades sociales presentes de acuerdo a las actividades que realizan. Además, estuvieron inmersos métodos como el inductivo el cual permitió ir de lo particular a lo general en la información recabada a través de la investigación bibliografía, la misma que facilitó las fuentes del documento y el método deductivo ayudó a obtener un enfoque de los procesos que se realizan en la institución; se determinó la eficiencia del personal administrativo a través de la investigación de campo y de la evaluación de desempeño, igualmente se aplicó el método analítico y el método sintético, los mismos que permitieron la recolección y análisis de las evaluaciones realizadas al personal administrativo, dando como resultados, deficiente capacitación al personal que labora en el departamento de comercialización e inconvenientes con la emisión de facturas electrónicas. Con base en lo descrito, se propone un plan de mejoras donde se incluyen las estrategias, actividades y tareas con los tiempos de cumplimiento para así poder mejorar la eficiencia del departamento de Cartera Vencida. Se concluye que, el departamento de Cartera Vencida no alcanza el máximo porcentaje de eficiencia.

PALABRAS CLAVE

Eficiencia, indicadores, procesos, plan de mejoras, estrategias, desempeño.

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the efficiency of the administrators of the Expired Portfolio Department of the EMAARS-EP of Tosagua canton. For this the interview was carried out to the department Director to know in the first instance which are the processes of the area, likewise the technique of observation was applied, which allowed to observe facts and present social realities according to the activities that perform. In addition, methods such as the inductive were immersed which allowed going from the particular to the general in the information gathered through the bibliography research, the same that facilitated the sources of the document, and the deductive method helped to obtain an approach of the processes that they are made in the institution; the efficiency of the administrative staff was determined through field research and performance evaluation, the analytical method and the synthetic method were applied, the same ones that allowed the collection and analysis of the evaluations made to the administrative staff, giving as results, deficient training to the personnel that works in the marketing department and inconveniences with the issuance of electronic invoices. Based on what has been described, an improvement plan is proposed which includes the strategies, activities and tasks with the compliance times in order to improve the efficiency of the Past Due Portfolio department. It is concluded that the Past Due Portfolio department does not reach the maximum efficiency percentage.

KEY WORDS

Efficiency, indicators, processes, improvement plan, strategies, performance.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Muñiz (2003), citado por Guerrero (2014), señala que la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales en las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva que será revelada en los estados financieros. Esto se refleja en la realidad empresarial a nivel mundial, ya que en las últimas décadas el mundo ha cambiado su entorno, por el creciente grado de tecnologización y automatización en las actividades, esto ha repercutido en el incremento de diversos servicios de las empresas, las que favorecen a la colectividad de personas, que tienen como objeto la prestación de servicios.

En Ecuador las empresas de agua potable han venido realizando mejora dentro de sus procesos, como lo señala el informe anual del año 2015 de Interagua de Guayaquil donde se destaca que dicha empresa cumple satisfactoriamente con los parámetros contractuales de calidad de agua tratada, el sistema de abastecimiento de agua potable de esta ciudad cuenta actualmente con 43 estaciones de bombeo, 4 rectorinadoras y 21 tanques elevados. Así mismo existe control de pérdidas en los sistemas de abastecimiento de Administraciones Públicas (AAPP) propuestas por la International Water Association (IWA) como también el de tardanzas al momento de que el usuario va a efectuar el pago, en relación a lo sucedido se ha implementado una base de datos (Base de Reclamos Comerciales) en donde quedan así registrados los reclamos comerciales ingresados, aceptados, negados y pendientes, tanto de primera instancia como recursos de reposición. Se incluyen los reclamos por disconformidades, que son los formulados por los usuarios fuera de los plazos contractuales, pero que igualmente son atendidos por la concesionaria.

Mediante lo planteado, Guinart (2003) menciona que las instituciones públicas provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias es decir de impuestos y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título

gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no solo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto.

Dentro de la provincia de Manabí, la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales de Residuos Sólidos (EMAARS-EP) en el Art. 1 respecto a la ordenanza de creación establece que la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y servicios integrales de manejo de residuos sólidos, urbanos y rurales de los cantones mancomunados, son competencia de la misma EMAARS-EP (2016).

Este mismo artículo de la normativa, establece que la EMAARS-EP cuenta con la Dirección de Comercialización, que tiene como objetivo, las operaciones de comercialización, establecimiento de los procedimientos de efectivizar el cobro por servicios de agua potable a los usuarios. Pero los ciudadanos no reconocen los retrasos en el pago de los servicios que ofrece la institución, a pesar de que tiene dos áreas la de facturación, servicios y catastro, existe una cartera vencida (EMAARS-EP, 2011).

Dentro del marco de las operaciones, procedimientos y servicios que brinda el área de cobranzas de la EMAARS-EP pueden incidir aspectos económicos financieros que la empresa genera, la disminución acentuada de los niveles de producción y de los recursos que limita la capacidad de inversión en la empresa. Esto es congruente con una investigación realizada por Quiroz y Valdez (2015), quienes sostienen que existen deficiencias en recursos técnicos y tecnológicos en las instalaciones del departamento de cartera vencida, lo que ha generado anomalías en diferentes aspectos como: ineficiencia de la gestión de cobro, no tramitación de las recaudaciones y varios inconvenientes como facturación por las llamadas “pérdidas negras”, que son los ingresos que pierde la empresa por facturación derivados de las instalaciones clandestinas del líquido vital de algunos usuarios.

De acuerdo con lo descrito en líneas anteriores, en lo que respecta a la gestión administrativa de la EMAARS-EP, se plantea la siguiente interrogante.

¿Cómo mejora la recaudación de la Cartera Vencida de la EMAARS-EP en la evaluación de su gestión administrativa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021 en su eje 3 enfatiza que el objetivo de la gestión pública es construir un servicio inclusivo, eficiente y de calidad, comprometido con la ciudadanía y alejado de viejas prácticas burocráticas que estuvieron enraizadas durante el neoliberalismo. Con esta finalidad se promulgó la Ley Orgánica de Servicio Público, que creó condiciones para un nuevo modelo de vinculación al servicio público.

En atención a lo expuesto, en el objetivo 7 del PND, la calidad de vida va de la mano con la mejora de los servicios públicos y la accesibilidad a estos; lo que justifica esta investigación porque, las instituciones destinadas a brindar servicios a la población deben ser sustentables y capaces de sostener sus operaciones por sí mismas, de tal manera que genera ingresos suficientes para mantener y mejorar paulatinamente los servicios públicos que demanda la ciudadanía.

En el ámbito económico se justifica porque al poner en marcha un método de gestión eficiente, eficaz para los usuarios, se mejoran los procesos económicos y se logra satisfacer la gestión administrativa dentro de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua; lo que ayuda en la coordinación, ordenamiento y responsabilidad en todos los proyectos económicos que involucre a la empresa y a la sociedad.

En lo social, el presente trabajo es un aporte relevante para los usuarios ya que permite evaluar las falencias dentro del área de cobranzas y con ello, incrementar mecanismos que faciliten el acceso al servicio de forma óptima y que no existan tardanzas, al mismo tiempo la institución se beneficia porque

mediante el diagnóstico propuesto se permite identificar las debilidades y fortalezas del departamento de cartera vencida, así como los factores que afectan el proceso de gestión de cobranza, y plantear una propuesta para que mejore la gestión de recaudación. De esta forma se realiza la evaluación de la gestión administrativa en la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión administrativa del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua para el mejoramiento de la recaudación por servicios.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP.
- Evaluar la eficacia de la gestión de cobros por servicios en el departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP.
- Proponer acciones de mejora a la gestión administrativa del departamento de Cartera Vencida de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales de Residuos Sólidos (EMAARS-EP).

1.4. IDEA A DEFENDER

La recaudación de la cartera vencida mejora con la evaluación de la gestión administrativa de la EMAARS-EP.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. EVALUACIÓN

Para Guarenas (2009) la evaluación examina la pertinencia del proyecto original, enjuicia su diseño y sus hipótesis básicas, determina los cambios originados y su progreso, tratando de identificar los factores causales y de evaluar sus efectos y finalmente, introduce sus averiguaciones en las modificaciones a que diera lugar, en cuanto a diseño y mejoras en la ejecución. En cambio, Kralj (s/f) señala que la evaluación de la gestión y el control de gestión son actividades de apoyo que tienen por finalidad contribuir al logro de una gestión eficiente y eficaz buscando hacer aún más potente la acción basada en el conocimiento y en la habilidad, tanto en el ámbito de la creación estratégica como en el ámbito de la concreción. La evaluación de la gestión, constituyen la parte medular del trabajo orientándose a definir los conceptos básicos.

La evaluación es considerada como un proceso amplio, presente a lo largo de todo el proceso de enseñanza, entonces, fines y objetivos, la selección de los medios y métodos, su organización y los mismos procedimientos de evaluación, deben ser objeto de un juicio antes de la toma de decisiones (Molnar, 2010).

Este conjunto de autores manifiesta que la evaluación son procesos que se realizan a determinado proyecto o actividad ejecutada, la misma que busca saber si las cosas se las han realizado de manera correcta durante todo el proceso ya que la evaluación es un soporte para obtener resultados positivos.

2.1.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación puede centrarse en la consecución de una gama muy variada de objetivos que a veces son contradictorios entre sí. Se pueden ver dos grandes orientaciones de la evaluación, entre las cuales será necesario elegir como el enfoque de valoración y el enfoque de desarrollo profesional (Losada, 1999).

Según Cisneros (2011) los objetivos son aquellas variables o aspectos sobre los cuales se desea obtener información. El objeto de evaluación hace referencia a la unidad de análisis que se considerará para llevar a cabo la evaluación.

Molnar (2010) considera que los objetivos son:

- Controlar el cumplimiento de las normas, o sea hacer un balance de los objetivos terminales.
- Clasificar dentro de los grupos.
- Hacer un balance de los objetivos intermedios.
- Hacer un diagnóstico, para permitir tomar decisiones de ajuste de los programas.
- Elaborar subgrupos.
- Seleccionar.
- Predecir un resultado.

Los objetivos de una evaluación se los realizan con el fin de poder cumplir esa valoración en etapas que sean favorables para la empresa o institución de acuerdo a esos objetivos que se los ejecutan de manera cronológica para llevar un orden a la hora de la evaluación final así mismo también se consideran que objetivos de evaluación son procesos a seguir para obtener información.

2.1.2. ENFOQUES DE EVALUACIÓN

Enfoque de valoración. Evaluación del rendimiento en el sentido tradicional. Se orienta a buscar una base sobre la cual se puedan fundamentar decisiones de la gestión de recursos humanos (GRH) respecto a retribuciones, promoción y despidos, entre otras.

Enfoque de desarrollo profesional. Evaluación como instrumento para la mejora se propone impulsar el desarrollo profesional de los empleados a través de la identificación de áreas de mejora y de la orientación, apoyo y establecimiento de compromisos en materias como capacitación y carrera (Losada, 1999).

Guarenas (2009) indica que el **Contacto global** es un contacto inicial con los ejecutivos de la organización, con el fin de lograr información general sobre el trabajo a realizar, así como lograr su apoyo. Ese apoyo debe demostrar al resto de la organización, que ella tiene la evaluación y su aprobación en el procedimiento aplicado.

El diagnóstico. Este enfoque consiste en la realización de una radiografía de lo existente en una empresa. En la misma pueden distinguirse cinco etapas, a saber:

- La elaboración de un plan.
- El estudio sistemático de las funciones individuales y las relaciones con otras personas dentro del departamento y con otros departamentos.
- Conclusiones sobre el cumplimiento de las funciones.
- Comparar los principios y procedimientos de la administración y de los distintos sectores, con los principios y reglas reconocidos universalmente.
- Acompañarlas etapas anteriores con un estudio de las tendencias de la eficiencia y de la productividad.

Estos autores hacen referencia a como se manejan los enfoques de evaluación dentro de las empresas las cuales van direccionadas hacia que la evaluación se cumpla de la mejor manera respecto a múltiples enfoques de valoración, desarrollo profesional, contacto global y el enfoque de diagnóstico.

2.1.3. TIPOS DE EVALUACIÓN

Sin duda Rojas (2012) propone que el área administrativa del personal, debe cumplir con los siguientes tipos de evaluación:

Evaluación del desempeño: propone que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que desarrolla, las metas y resultados que se deben alcanzar y su potencial del desarrollo.

Evaluación de reclutamiento y selección: Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y programas concernientes al área del personal, analizando aspecto como efectividad en el proceso de selección.

Evaluación de capacitación y desarrollo: Es conveniente apoyarse del estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.

Evaluación del sueldos y salarios: Situación delicada y riesgosa, debido que al personal de la empresa siempre estará inconforme con su pago.

Evaluación de higiene y seguridad: se lleva a cabo: índices de accidentes, participación del personal en los programas de servicios y prestaciones, estudio de ausentismo, Fatigas, sugerencias y quejas.

En cambio, Caraballo; Maita; Parra; Pedroza y Toussaint (2009) consideran como tipos de evaluación los siguientes:

Cantidad: Es el volumen estimado que necesita la organización para desarrollar los procesos y cubrir la demanda del mercado.

Tiempo: Es el factor que controla las fechas programadas para las actividades a evaluar en la organización.

Costo: Es utilizado como indicador de la parte administrativa y por medio de él se estudian los presupuestos y pronósticos presentados, a su vez se elige cual es el más adecuado para la empresa.

Calidad: Es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de las organizaciones, esto se refiere a las especificaciones que deben reunir ciertos productos o ciertas funciones de la organización.

En conclusión, los tipos de evaluación son procesos mediante el cual se puede conocer el talento que tienen las personas es decir su conocimiento, capacidades, valores y entre otras actitudes del recurso humano de la empresa y se lo realizan con el propósito de evaluar a el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1.4. FINALIDADES BÁSICAS PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN

Guarenas (2009) señala que en la mayoría de los organismos que desarrollan proyectos empresariales, coinciden que la evaluación tiene varios fines, a saber:

- Integración de la administración de la empresa, teniendo en cuenta que debe reafirmar la pertinencia del proyecto, medir los progresos hacia las metas planificadas, examinando los resultados imprevistos y determinar su causalidad.
- Mejoramiento de la asignación de los recursos y su administración.
- Examen retrospectivo de las cuestiones del proyecto con miras a la formulación de políticas. En cuanto a los principios que deben regir estos diseños y las políticas de evaluación en una organización para el desarrollo, se pueden mencionar:
 - Calidad y claridad del diseño.
 - Totalidad del proyecto.
 - Debe enfocarse hacia la adopción de decisiones.
 - La responsabilidad de la evaluación debe estar cerca del usuario. En función de esos fines y principios, el trabajo contempla una primera parte sobre los factores que inciden en el desarrollo de un proyecto de producción. Posteriormente se presenta un diseño de evaluación de gestión, dentro del sector productivo, intentando que el mismo sirva como orientación en esa búsqueda coherente entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.
- Cohesionar la gestión de recursos humanos (GRH).
- Desarrollar la responsabilidad de los directivos reforzando su papel como gestores de sus empleados, y
- Tener incidencia en el comportamiento de los empleados orientando las conductas hacia las necesidades de la organización (Losada, 1999).

Las finalidades de la evaluación son para medir el rendimiento de cada uno de los integrantes de la empresa ya que a través de fines se puede establecer una

responsabilidad empresarial tanto con el empleador y empleado así mismo los fines buscan imponer la obtención y posesión actitudes empresariales que favorezcan a ambas partes involucradas dentro de la organización pública o privada.

2.1.5. EVALUAR A LOS EMPLEADOS

La evaluación denominada habitualmente evaluación de desempeño o valoración del rendimiento es un instrumento muy potente de la gestión de recursos humanos (GRH). En la medida en que actúa directamente sobre el comportamiento de los empleados, la evaluación puede tener un gran potencial para ayudar a introducir cambios positivos en una organización si se la utiliza en forma adecuada (Losada, 1999).

Molnar (2010) señala tácticas para evaluar a los empleados.

La Evaluación Sumativa: es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los empleados.

La Evaluación Formativa: es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo.

La Evaluación Predictiva: se realiza un diagnóstico para predecir un rendimiento o para determinar el nivel de aptitud previo al proceso del desarrollo laboral.

La evaluación de los empleados busca que ellos se muestren o se comprometan con la eficiencia y eficacia dentro de la organización ya que de esta manera manifiestan responsabilidad con la empresa y así mismo se hacen acreedores de

muchos beneficios, entre ellos: bonificaciones, utilidades, incentivos para los mejores empleados del mes entre otras. La evaluación también busca determinar el rendimiento laboral de cada uno de los empleados en una empresa a través de pruebas que determinan el grado de colaboración empresarial.

2.1.6. EVALUACIONES CONTRAPRODUCENTES

La evaluación no es en lo absoluto fácil y con frecuencia se transforma en un proceso rutinario de rellenar impresos que carece de impacto alguno en el comportamiento de los empleados o en la mejora de los resultados. Asimismo, por lo general la evaluación constituye una fuente de malentendidos y conflictos, así como de percepciones de trato injusto que provocan insatisfacción en los evaluados. Esto ha ocurrido con frecuencia cuando se la aplica en organismos públicos en forma descuidada (Losada, 1999).

En cambio, Gale (2017) señala que evaluaciones de rendimiento no son siempre beneficiosas ya que las evaluaciones argumentan que las calificaciones producen automáticamente respuestas de lucha o huida la cual es la realidad de muchas personas que tienen reacciones más virulentas al no ser calificadas.

Ambos autores coinciden en que las evaluaciones a veces implican emociones en los empleados tanto favorables como negativas para ellos ya que al ser las evaluaciones positivas ellos demuestran la satisfacción de manera muy evidente en cambio al ser negativas existen problemas entre jefes y empleados por que no están de acuerdo con los resultados emitidos por los evaluadores.

2.2. GESTIÓN

Blas (2014) define a la gestión como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Mientras que, para Ramírez y

Fajardo (2005) citado por Peña (2017) implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. El término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, aunque también es referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”.

Del mismo modo, Ivancevich (2005) citado por Fossi, Castro, Guerrero y Vera (2013) definen a la gestión como “el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar”. En cambio, Logroño y Torres (2017) señalan que la gestión pública es considerada como la principal herramienta que tiene la administración pública para cumplir con los objetivos y metas propuestos lo cual el estudio y la práctica de la gestión han avanzado más allá de la simple presentación de los principios de planificación, organización, control y dirección de la empresa.

Como lo indican este conjunto de autores, la gestión son procesos o actividades que buscan lograr todo lo planeado bajo la responsabilidad que se merece este tipo de actividades, con la ayuda de todo el recurso humano de una empresa los cuales son los principales para llegar a concretar o ejecutar cada uno de los procesos que hay dentro de una gestión.

2.2.1. COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN

Para Castellanos (2010) las competencias laborales constituyen un reto para las organizaciones modernas y para el desempeño laboral. En cambio, para Hernández y Pulido (2011) señalan que quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en un organismo social productivo, empresa debe poseer competencias laborales para ejercer o actuar, por lo que un gestor o gerente con experiencia, listo para trabajar, requiere adquirir competencias laborales o gerenciales durante

su formación o su experiencia. Las competencias laborales son: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.

Una competencia consta de tres elementos:

- Saber hacer (conocimientos)
- Querer hacer (factores emocionales y motivacionales).
- Poder hacer (dentro de situaciones y estructuras organizacionales)

Se puede concluir que las competencias laborales son conocimientos que tiene el recurso humano dentro de una empresa con los cuales se defienden y sustentan a cada trabajo que realicen para la empresa, y así mismo estos conocimientos son las herramientas de cada persona es decir la inteligencia que posee cada ser humano y se desarrolla aún más en el ámbito laboral.

2.2.2. MEDIOS UTILIZADOS EN LA GESTIÓN

Recursos Materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa)
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Recursos Humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos) (Bogard, 2014).

Por otra parte, Molina (2015) menciona que los medios de comunicación interna en la gestión son muy importantes para mantener el buen funcionamiento de la organización. No solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite el establecimiento de un clima laboral saludable.

Se puede concluir que los medios utilizados en la gestión son los recursos principales o primordiales que tienen las empresas ya que todo tipo de organización tiene que contar con los recursos completos es decir con recursos materiales, técnicos, humanos y recursos financieros los cuales hacen que todas las actividades se complementen entre sí para poder obtener los objetivos planeados como empresa y poder tener una administración eficaz y eficiente.

2.2.3. FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN

- Asegurar la existencia de un cuadro de situación lo más representativo, simple y actualizado posible de la organización, del ciclo operativo, del contexto y de la acción interdependiente que se da entre ellos, considerando que el ciclo operativo es el nexo entre la organización (lo controlable) y su contexto (lo incontrolable).
- Realizar las comparaciones necesarias en el tiempo (ayer, hoy, mañana) y en el espacio (esta organización, otras organizaciones, este contexto, otros contextos) que permitan la formulación de evaluaciones y diagnósticos, en función de la organización y su medio competitivo, y que posibiliten la proyección de las conclusiones hacia el futuro.
- Pulsar el nivel de coordinación existente en la organización evaluándolo mediante indicadores tanto cualitativos como cuantitativos teniendo en cuenta que la coordinación es el producto final, y que los insumos que en él intervienen son la estructura organizativa, el sistema de informaciones, los recursos y el grupo humano.
- Vigilar el funcionamiento dentro de la organización, de los procesos gerencial y decisorio a fin de asegurar la viabilidad de una efectiva gestión.
- Diseñar, elaborar y mantener actualizado el informe de control de gestión para su tratamiento periódico en las reuniones de evaluación propiciando un estilo que contribuya a la generación de alternativas y facilite la decisión.
- En los casos en que la función de control de gestión se encuentre a cargo de un órgano específico y distinto de aquellos involucrados en la gestión, adicionar, eventualmente, a la elaboración del cuadro de situación y correspondiente diagnóstico, alternativas de acción y, si se estima conveniente, algún tipo de recomendación (Kralj, s/f).

Apoyar en la planificación: para el buen funcionamiento y crecimiento del negocio, el Control necesita realizar un presupuesto basado en los objetivos marcados por la Dirección de la compañía. El presupuesto le va a

permitir planificar acciones a seguir, anticipándose a los hechos y reduciendo la incertidumbre.

Definir indicadores clave: los objetivos se convierten en parámetros medibles que le permitan comparar mensualmente los resultados obtenidos con los presupuestados.

Recoger la información: la acción de controlar está encima de todas las áreas de la empresa para recoger la información necesaria para su análisis e implanta los procesos adecuados para obtenerla en caso de no existir.

Asegurar la veracidad de la información: el Control basa su análisis en información contrastada para que sea útil. No se conforma con lo que le dan, analiza críticamente todos los datos para asegurarse de que la información es correcta y no presenta sesgos.

Reportar a la Dirección: el Control se lo realiza con el fin de informar a la Dirección de las conclusiones de sus análisis con la antelación adecuada para que se adopten las medidas pertinentes (Díaz, 2016).

En resumen, se puede definir que las funciones de un control de gestión están direccionadas a cumplir con todo el proceso respectivo al control de una empresa en ella se pueden distinguir algunas acciones que se las realizan para mejorar las evaluaciones que se le realicen al control interno de la organización ya que a través de estas acciones se definen evaluaciones positivas.

2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según Muñiz (2003) citado por Rodríguez (2016) la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas". Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y de servicio.

Por otra parte, Campos y Loza (2011) señalan que la gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. En cambio, para Logroño y Torres (2017), la gestión administrativa es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. En resumen, existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa: planeación, organización, recursos humanos, dirección y control.

De acuerdo con Trujillo y Góngora (2013) la gestión administrativa, permite tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. Por lo que se hace necesario implementar procedimientos administrativos apropiados para las actividades de los departamentos administrativos, financieros y técnicos, de forma tal que su personal pueda cumplir con todos los objetivos empresariales.

En conclusión, la gestión administrativa tiene varios conocimientos que ayudan a cumplir los objetivos, este conjunto de actividades es de vital importancia para cada una de las fases que impulsan el avance de estos, con el fin de minimizar cualquier contratiempo que se produzca en el camino hacia el cual se desea llegar. La gestión administrativa es una herramienta que se utiliza en las instituciones públicas para controlar las etapas que se han planteado en desarrollo de la planificación.

2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Guzmán (2014) señala que la Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.

- Extender la oferta de servicios o productos.

Para Lazzo (2012) indica tres objetivos los cuales persigue la gestión administrativa:

- Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, con base en una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- Lograr la importancia de la gestión administrativa de una empresa.

Estos dos autores coinciden que los objetivos de una gestión administrativa buscan que la empresa crezca en todo aspecto los cuales hacen que tengan visión y misión de sus actividades. Así mismo la administración también juega un papel importante ya que esta está direccionada a la buena ejecución de los objetivos para así cumplirlos con eficiencia y eficacia.

2.3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO

Según Toapanta (2010) considera que los indicadores son elemento de gestión importante que ha sido diseñado para traducir o medir efectivamente:

- La calidad de los programas, producto o servicios.
- El mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo.
- En la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del personal.

El Ministerio de Trabajo (2015-2017) considera que la administración pública ecuatoriana se enfrenta a una realidad compleja, en la que los nuevos desafíos y oportunidades demandan acciones innovadoras y específicas.

La gestión administrativa se basa en la calidad del servicio y mejoramiento en los procesos administrativo, mejoramiento de la calidad en la gestión financiera, lo cual permitirá tener mayor satisfacción en el área laboral, si bien es cierto en la actualidad las Instituciones públicas se enfrentan a constantes cambios la misma que está en un proceso de mejoramiento.

2.3.3. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Logroño y Torres (2017) señalan los cuatro procesos de la gestión administrativa: planeación, organización, dirección y control.

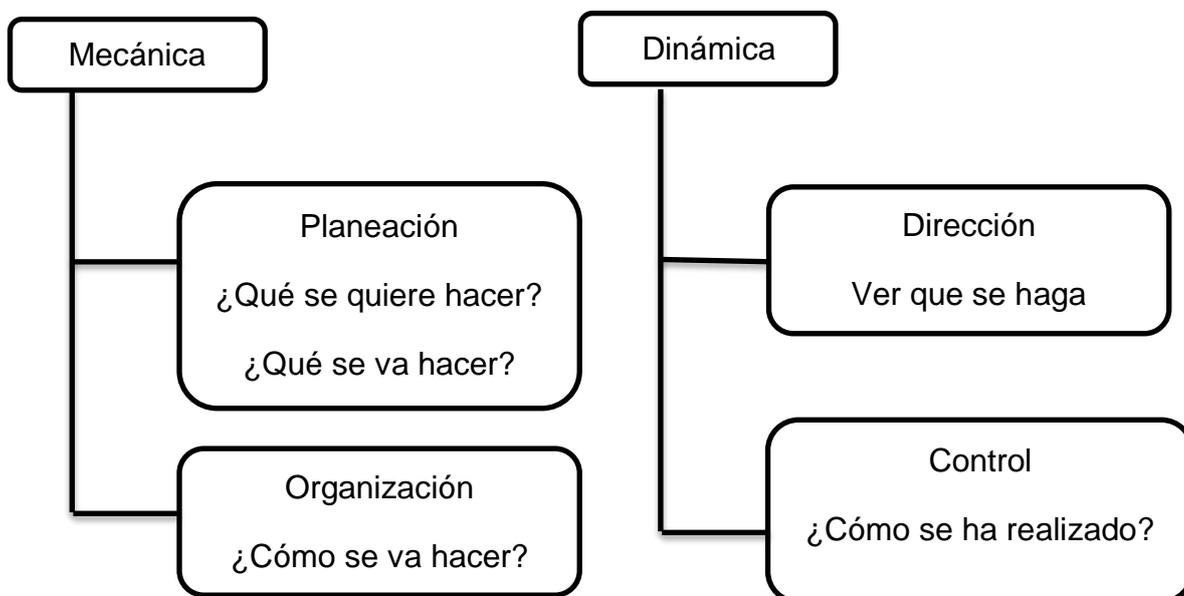


Figura 2.1. Proceso de la Gestión Administrativa.

Fuente: Logroño y Torres (2017).

Planeación: es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para la realización de los objetivos previstos. Como también la selección de información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Organización: es la estructura que busca establecer el camino más sencillo para realizar el trabajo, logra los objetivos planteados con la optimización del talento humano, gestiona el establecimiento de funciones, procesos y actividades, con base en la especialización, jerarquía, perfiles, competencias y responsabilidades de cada servidor, así como establecer y mantener relaciones de autoridad entre los grupos.

Dirección: en esta fase del proceso administrativo, el administrador, director, autoridad, jefe o gerente; debe ejercer el liderazgo da disposiciones coherentes con las actividades de cada uno, trata de influenciar en sus empleados, con el fin de lograr los resultados planificados, para esto es importante que exista una buena comunicación, motivación, liderazgo, supervisión y toma de decisiones.

La toma de decisiones, es la actividad más importante del administrador o líder del grupo, el saber tomar decisiones acertadas y en el momento oportuno pueden hacer la diferencia en la administración. Las etapas de la toma de decisiones son:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir entre alternativas.
- Aplicar la decisión

Control: controlar es el proceso de comprobación del cumplimiento de lo planificado. Es la evaluación de como se ha realizado lo que tenía previsto hacer, con lo conseguido. Es asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. El proceso de control implica tres fases que son:

1. Establecer metas, normas, directrices y políticas.
2. Medir, comparar o verificar, el desempeño logrado en relación con las metas, normas, directrices y políticas establecidas.
3. Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Según Koontz y Weihrich (2002) citados por Portillo y Cárdenas (2008) coinciden que el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de:

planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Organización: Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Dirección: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Control: Es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Este conjunto de autores coincide que el proceso de la gestión administrativa se fundamenta en cuatro procesos muy importantes que son: la planeación, organización, dirección y control de las actividades de una empresa por que a través de la ejecución de todas estas etapas se podrá lograr obtener el fin u objetivo institucional con satisfacciones al cien por ciento.

2.3.4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Pérez y Gardey (2012) mencionan que un procedimiento administrativo implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo. Su propósito es la concreción de un acto de carácter administrativo. En cambio, Sánchez (2016), menciona que el procedimiento administrativo surge como “el medio técnico jurídico más adecuado para determinar la verdad real de los

hechos que servirá de motivo al acto final, es decir, el procedimiento administrativo constituye una garantía respecto a los derechos de toda persona individual o colectiva, pública o privada, cuyo derecho subjetivo o interés legítimo se vea afectado por una actuación administrativa.

Se puede concluir que los procedimientos administrativos son una serie de actos que se los realizan para tener efectividad en cada actividad más aun en el sector público que busca la calidad de cada servicio brindado y esto solo se logra a través de los procedimientos establecidos por la ley y por cada una de las reglas institucionales.

2.3.4.1. PRINCIPIOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los principios son premisas fundamentales jurídicas que buscan, con su aplicación, la justicia, equidad, bien común, bienestar social; es decir son el contenido básico del sistema, además, tiene una superioridad jerárquica inevitable sobre los demás elementos del sistema, de tal forma que la norma congruente con un principio general será la que deba prevalecer (Castro, 2016).

El procedimiento administrativo se encuentra apoyado en una serie de principios fundamentales a los cuales debe responder de forma indeleble, los mismos influyen y condicionan todo el procedimiento administrativo. A continuación (Pérez y Gardey, 2012) los explican.

Principio de Unidad: Asegura que cada procedimiento está formado por un comienzo y un final; esto significa que existe un único proceso que debe ser resuelto independientemente de la forma en la que comenzó.

Principio de Contradicción: Señala que el procedimiento se resuelve en base a los acontecimientos y fundamentos del de derecho, lo que se logra mediante la confirmación y evaluación tanto de los hechos como de las pruebas.

Principio de imparcialidad: Explica que no existen los favoritismos o enemistades, la administración debe realizarse de forma clara y respetando la ley

a raja tabla y los funcionarios deben mantenerse al margen si poseen interés personal en el asunto, son familiares o tienen un vínculo de amistad/enemistad manifiesta, o por ser testigos del procedimiento en cuestión.

Principio de oficialidad: Indica que el procedimiento debe realizarse íntegramente tal cual lo dicta la ley, gestionándose los trámites pertinentes con suma responsabilidad, es decir que debe ser iniciado de oficio en todas sus etapas.

En resumen, los principios de procedimientos administrativos son una garantía para cada persona dentro de una empresa en la cual se pueden acoger a ellos de manera inmediata cuando se presenten algún tipo de inconveniente, ya que estos son leyes, reglamentos, normas jurídicas, ordenanzas entre otras.

2.3.4.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Procedimiento interno: Se refiere a los actos que se establecen de manera previa al acto administrativo o que se requieren primero llevar a cabo éste.

Procedimiento externo: Se refiere a los actos que se tienen que llevar a cabo de manera voluntaria y si no, la administración pública, a través de su poder coactivo, obligará al administrado al cumplimiento del acto administrativo.

Procedimiento previo: Se refiere a la serie de actividades o actos que tiene que realizar la actividad administrativa para llegar a la culminación del acto administrativo.

Procedimiento de ejecución: Se refiere a la imposición que establece el estado a través de la administración pública para el cumplimiento del acto administrativo.

Procedimiento de oficio: Se establece como aquel procedimiento que llevan a cabo las autoridades, en cumplimiento de sus obligaciones.

Procedimiento a petición de parte: Se requiere el impulso del particular para la expedición del acto administrativo (Gabino, 2012).

Los tipos de procedimientos administrativos están realizados con el fin de comprender en diversos elementos que son necesarios para genera soluciones claras a problemas determinados en una empresa y así mismo estos siguen normativas legales los cuales ayudan las acciones o problemas existentes.

2.3.5. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Silva (2014) los indicadores de gestión contribuyen instrumento de medición de las variables, asociadas por las metas, por tal motivo, puede ser cuantitativa o cualitativo y se refiere a mediciones relacionadas con la forma o modo en que los servicios o productos sean generados por las entidades públicas. Asimismo, Torrealba y Flores (2009) señalan que un sistema de indicadores de gestión permite determinar, con precisión, las variables que afectan negativamente el resultado esperado, haciendo posible la implementación de los cambios necesarios para mejorar el desempeño de la organización. En el caso de la administración pública, esto se traduce en una mayor eficiencia en la prestación de un determinado servicio, lo que aporta credibilidad a la acción gubernamental.

Los indicadores son de gran importancia estos permiten medir la eficacia en las entidades públicas, y así poder conocer las cualidades con las que cuenta la institución las cuales permitirá conocer las circunstancias y procedimientos que se realicen dentro de algún departamento que ayuden a conseguir un objetivo.

2.3.5.1. CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES

Según Aragón (2011) dice que la pertinencia debe estar relacionados con los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

- **COMPARABLE:** Las variables que se seleccionan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuario a quienes van dirigida.
- **INDEPENDIENTE:** Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por las instituciones. Es conveniente evitar

indicadores que pueden estar condicionados en los resultados por factores externos, tales como la situación general del país.

- **CONFIABILIDAD:** Los indicadores de gestión deben ser confiable, los resultados deben ser independientes de quien actúe la medición.

Mujica de González, y Pérez de Maldonado (2009) especifica que los indicadores tienen las siguientes características: simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, conocimiento por parte de los usuarios, auditabilidad y su utilización. Al mismo tiempo, refiere otras características relacionadas con su composición, es decir debe tener un nombre que le permita la identificación y diferenciación de otro indicador; una forma de cálculo en el caso de indicadores cuantitativos, unidades asignadas, un glosario para identificar el documento donde se fundamenta el indicador y que exprese su naturaleza, vigencia, nivel de generación y utilización; así como el valor agregado.

Existen diferentes de características en los indicadores los cuales se utilizan para la determinación en la institución pública la cual pretende cumplir con los objetivos previamente establecidos, para esto tiene que existir un líder que este en constante evaluación al personal sobre su desempeño en el cargo.

2.3.6. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Betancourt y Sánchez (2015) mencionan que los indicadores de gestión son un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia, los cuales permiten tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Entre estos indicadores se destacan: valor agregado, productividad, salario, entre otros.

Para Manene (2010) eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Además, en términos administrativos consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. Manene (2010) también menciona a la eficacia como indicador para medir los resultados alcanzados en función de los objetivos que se ha propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido de tal manera la eficacia mide los resultados obtenidos teniendo en cuenta la mejor utilización de pocos recursos.

Se puede concluir que la eficiencia es cuando se hace las cosas bien con el menor recurso posible, logrando metas trazadas, que se obtiene con la mejora en el tiempo, el mismo que se imparte de manera correcta, necesidades requeridas, para así cumplir con todos los objetivos deseados en la institución, haciendo de la misma transparente y competitiva en el servicio. En cambio, la eficacia está basada en principios y valores que ayudan al bienestar de la administración, dejando soporte de calidad en el desarrollo de las Instituciones, garantizando la excelencia para el bienestar de la sociedad.

2.4. GESTIÓN PÚBLICA

Hernández, Fonseca, Medina y Nogueira (2014) mencionan que los ciudadanos quieren que en la gestión pública exista orden y un rumbo definido para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren, además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados.

La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país (Gamarra, 2016).

La gerencia pública, también llamada nueva gestión pública, constituye un campo temático en las ciencias sociales, así como una nueva forma de estudio y de ejecución de las políticas públicas. La perspectiva de la gerencia pública se arraiga en corrientes de pensamiento que destacan la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales. Uno de los rasgos distintivos de la gerencia pública es la incorporación de la visión de la

empresa privada a la administración pública, privilegiando la eficiencia de las organizaciones (Guadarrama, 2013).

Según las definiciones expresadas anteriormente por varios autores la gestión pública son aquellos cambios permanentes que se realizan dentro de la organización para mejorar en aspectos económicos, sociales y en muchos casos en lo legal ya que las diferentes gestiones buscan la buena estabilidad de las empresas.

2.4.1. MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Álvarez (2014) menciona que los mecanismos se activan para la elaboración de planes y políticas, definir agendas de desarrollo, mejorar la inversión pública, elaborar presupuestos, establecer rendición de cuentas, responder al control social, y generar procesos de comunicación entre otras actividades.

Algunas de ellas son de carácter obligatorias para que las máximas autoridades las implementen, estas son:

- Audiencias Públicas. Es La instancia de participación habilitada por las autoridades, ya sea por iniciativa propia o a pedido de la ciudadanía, para atender pronunciamientos o peticiones ciudadanas y para fundamentar decisiones o acciones. Además, las audiencias públicas serán convocadas obligatoriamente.
- Veedurías. Son mecanismos de seguimiento, vigilancia y fiscalización y control social de la gestión pública, de las personas naturales o jurídicas que manejen fondos públicos, presenten servicios públicos o desarrollen actividades de interés público, para conocer, informarse monitorear, opinar, presentar observaciones, previo durante o posterior a su ejecución, exigir rendición de cuentas. Es de carácter cívico, voluntario y proactivo.
- Observatorios. Se constituyen por grupos de personas u organizaciones ciudadanas que no tengan conflicto de intereses con el objeto observado. Tendrán como objetivo elaborar diagnósticos, informes y reportes con

independencia y criterios técnicos, con el objeto de impulsar, evaluar, monitorear y vigilar el cumplimiento de las políticas públicas.

- **Consejos Consultivos.** Los consejos consultivos son mecanismos de asesoramiento compuestos por ciudadanas o ciudadanos, o por organizaciones civiles que se constituyen en espacios y organismos de consulta. Las autoridades o las instancias mixtas o paritarias podrán convocar en cualquier momento a dichos consejos.
- **Rendición de cuentas.** Es un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes y representantes legales, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos.

Según la Organización de Estados Americanos (OEA) (2012) los mecanismos de evaluación buscan apoyar el cumplimiento de cada uno de los propósitos definidos en el marco institucional, en su calidad de responsable del diseño e implementación de la política pública en materia de Servicio al Ciudadano, ha estructurado cinco frentes de trabajo:

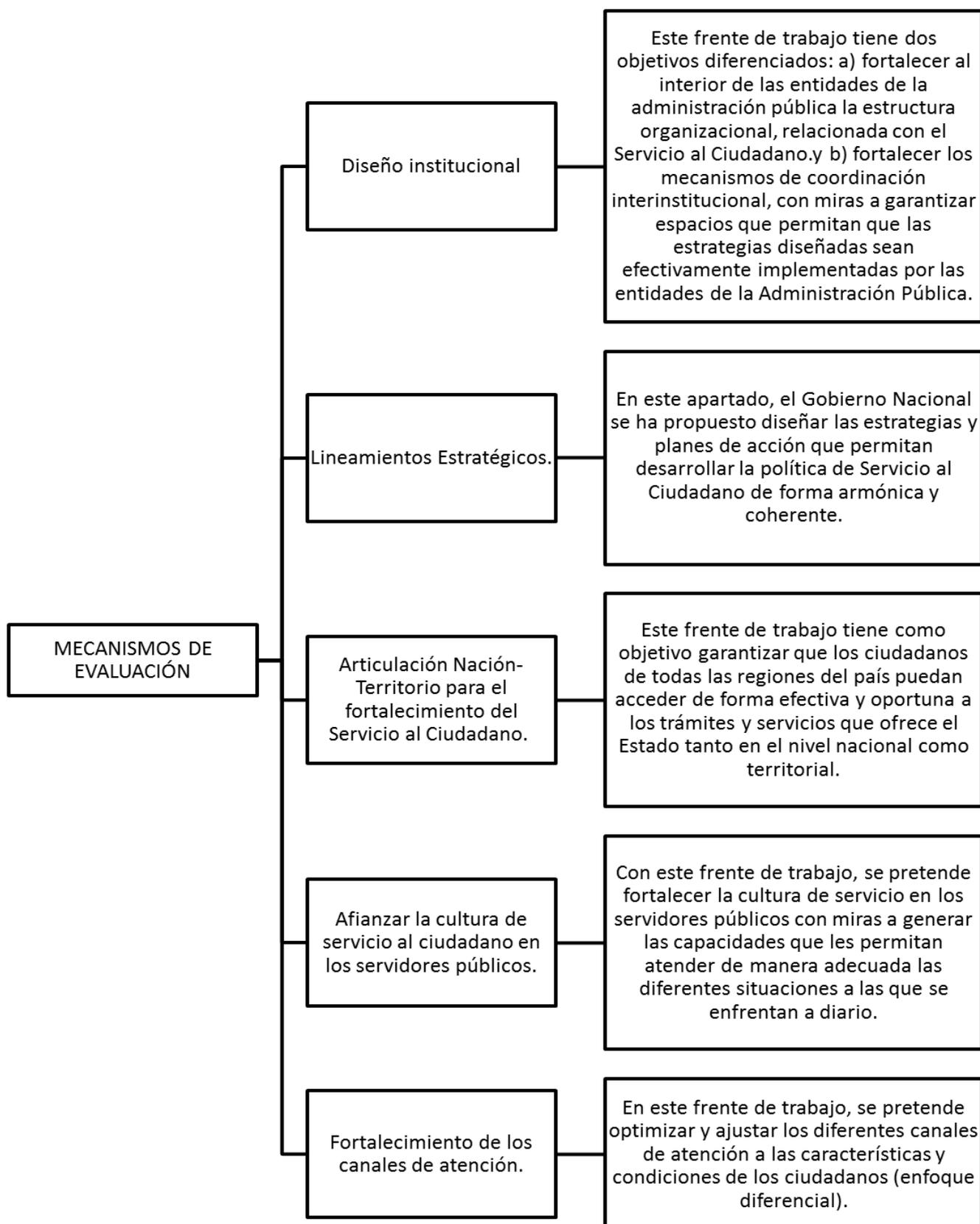


Figura 2.2. Mecanismos de Evaluación.

Fuente: OEA (2012)

Tomando en cuenta las opiniones de los autores los mecanismos de evaluación de la Gestión Pública son aquellos planes que ayudan a los administradores o encargados de las instituciones públicas a estar en contacto con la sociedad y, además, indican a los usuarios todos los avances que tiene la empresa pública respecto a las actividades que realicen, ya que estos mecanismos son instrumentos para que la empresa mejore día tras día.

2.4.2. RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN PÚBLICA

No existe servidor público, que no deba responder por sus actos, ya sean estos por acción u omisión, incluso después de haber salido del servicio público. Tipos de responsabilidades.

- Administrativa culposa
- Civiles culposas
- E indicios de penal (Logroño y Torres 2017).

Responsabilidad Moral: el juicio moral es un juicio de reproche personal por haber cometido una falta que riñe con los postulados éticos, se funda en el concepto de 'libre albedrío', que quiere decir que el hombre es libre de auto determinarse entre el bien y el mal.

Responsabilidad Jurídica: Nace por la trasgresión de reglas jurídicas que constituyen el derecho, las cuales se ocupan de regular la conducta de las personas con relación a los otros, en tanto que las acciones de unos interfieran con otros; es donde el Estado interviene para dirimir el conflicto, en procura del restablecimiento del orden social y la restitución del daño.

Responsabilidad Penal: sobre los fundamentos de la responsabilidad moral se estructura la responsabilidad penal, cuando el hombre, pudiéndose determinar conforme a derecho actúa contrariando el orden jurídico, vulnerando bienes jurídicos, lo cual se hace reprobable a través de la imposición de una pena.

Responsabilidad Civil: el juicio de responsabilidad civil por el contrario se ocupa de la relación jurídica entre dos sujetos de derecho, en la cual una persona por

acción u omisión le ha ocasionado un daño a otra, donde la víctima no es la sociedad, como en la responsabilidad penal, sino un particular, y cuya consecuencia no es la sanción mediante la imposición de una pena, sino la obligación que pesa sobre el responsable de reparar el daño causado.

Responsabilidad Civil Contractual: es la responsabilidad que surge como consecuencia de la violación de una relación jurídica anterior, denominada contrato, celebrada entre dos personas, una de las cuales asumió la calidad de deudor frente a otra que es el acreedor (Rendón y Marín, 2004).

Las responsabilidades en la gestión pública están elaboradas con el fin de que cada miembro del sector público tenga responsabilidad, compromiso y ética a la hora de realizar cualquier situación que no esté apegada a sus fines como servidor público ya que si incumple alguna cuestión de la empresa este puede ser castigado y en muchos casos enjuiciados de manera inmediata ya que se está cometiendo con un delito institucional.

2.5. SERVICIOS PÚBLICOS

Dromi (2015) indica que un servicio público es la prestación que cubre necesidades públicas o de interés comunitario que explicita las funciones a fines del Estado, de ejecución per se o por terceros bajo su regulación y fiscalización estatal; mientras que Ortiz (2003) citado por Herrera (2017) define al servicio público como una actividad propia del Estado o de la otra Administración Pública, de presentación positiva, con la cual, mediante un procedimiento de derecho público, se asegura la ejecución regular y continua, por organización pública o por delegación, de un servicio técnico indispensable para la vida social.

De acuerdo con García Sarmiento (2012), el servicio público es una actividad administrativa desarrollada por entidades estatales. La expresión “servicio público”, corresponde a una categoría jurídica que hace referencia a un conjunto de actividades de carácter general, que una persona estatal o privada realiza con el fin de suministrar a otras personas, prestaciones (Cordero, 2011); en palabras

de Juárez (2013) es creado para satisfacer diversas necesidades de interés general.

En resumen, los servicios públicos están a disposición de la comunidad, manejados por el Estado, y pueden ser tangibles o intangibles. Lo conforman, la vivienda, salud, agua, luz, teléfono e internet, entre otros, conocidos también como servicios básicos. Estos servicios fomentan la actividad económica, política, cultural y social del Estado, que busca la satisfacción del usuario o de los habitantes de una comunidad.

2.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El servicio público debe consistir en una actividad prestacional, es decir, una actividad que tiende a otorgar a otros una ventaja, un bien, un beneficio, etcétera, de cualquier naturaleza y, por lo tanto, varía el ingreso de quien la recibe o disminuye los gastos en que pudiera incurrir en el supuesto de no recibirlo. Esta actividad es asumida por la administración pública de manera expresa y concreta, lo que significa que es reservada en exclusiva en cuanto a la dirección y organización a un órgano estatal y que el ejercicio de esa actividad requiere de autorización previa del Estado expresada con un acto de autoridad (Juárez, 2013).

En cambio, para Ibarra (2010) las características de los servicios públicos se pueden distinguir básicamente en tres:

- La Necesidad.
- La Entidad.
- La Sociabilidad

La Necesidad: es la decisión por parte del Estado de declarar servicio público a determinada actividad que se traduce en una exigencia de tipo colectivo por la compleja organización del individuo en sociedad, y su esencia es que no se debe prestar a lucro.

La Entidad: el servicio público se prestará a través de un organismo ya sea centralizado, descentralizado o concesionado y que en todo momento estará sujeto a leyes que cuiden la correcta satisfacción del servicio y no se desvíe la esencia y filosofía en el interés colectivo; la entidad deberá contar con los medios económicos adecuados que garanticen la prestación en forma regular y eficiente.

La Sociabilidad: la idea de no lucro y bienestar social debe imperar, así como el servicio público debe ser impersonal y general hacia la población que lo requiera, sin importar clase social, religión, sexo, ideas políticas, etc.

Por otra parte, Nova (2013) señala que: Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.

Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.

La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.

Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecha por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente.

Según los criterios antes mencionado se puede definir que la característica principal de los servicios públicos es entregar de manera eficaz y eficiente servicios a la comunidad, lo conforman los usuarios y la administración pública, otra de las características es que busca el crecimiento de los factores económicos de la nación, el servicio público debe consistir en un bien, un beneficio de cualquier naturaleza otorgados a la comunidad o país.

2.5.2. FUNCIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

En muchas de las democracias modernas se discute la llamada "efectividad social de la democracia", generando un debate sobre si es realmente el mejor modelo de gobernanza pública y cuestionando sus alcances. Parte de este debate ha alentado que muchos países generen instituciones públicas más allá del sistema de contra pesos entre poderes, con la llamada "moda de las autonomías e instituciones ciudadanas" (Vega y Gonzales, 2013).

Por otra parte, Torres (2011), menciona que Los servicios públicos juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña el ayuntamiento, ya que a través de ellos se refleja la buena marcha de la administración y se responde a las demandas planteadas por la comunidad para mejorar sus condiciones de vida. En cambio, Sam (2013), indica que el fin del servicio público es satisfacer las necesidades públicas. Por lo tanto, resulta necesario definir el alcance de las necesidades públicas.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, la función del servicio público es salvaguardar la moralidad pública, es decir tener claro la transparencia legalidad y honradez de los servicios públicos, se debe observar el desempeño de cada uno de los trabajadores, para que de esta forma los servicios brindados sean de calidad.

2.5.3. MODOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Según Aja (2002) indica que las organizaciones basadas en el aprendizaje soportan su desarrollo en la gestión de información, son por excelencia organizaciones de conocimiento, que aprenden con sentimientos de pertenencia, de colectivo, que perfeccionan su cultura como organización, independientemente de su ejecutividad, competitividad y ganancia, que se regeneran a sí mismas mediante la creación de conocimientos, a partir de un aprendizaje a nivel de

sistema. Las organizaciones que desarrollan una gestión del conocimiento presentan los siguientes rasgos comunes.

- Capacidad para cohesionar, para generar un fuerte sentimiento de identidad.
- Sensibilidad al entorno con el fin de aprender y adaptarse.
- Tolerancia con el pensamiento y la experiencia no convencional.
- Precaución financiera, para retener los recursos que aseguran la flexibilidad imprescindible en el entorno actual.

Garrido (2015) señala que la doctrina tradicional distingue entre las siguientes tres formas de organización y gestión de los servicios públicos:

1. Gestión directa (con órgano especial de gestión —personificado o no— o sin él);
2. Gestión indirecta (en la que la administración conserva la titularidad del servicio, pero cede la gestión económica del mismo);
3. Gestión mixta (en la que la explotación del servicio se realiza mediante formas societarias con capital público y privado).

Según lo mencionado por los autores los modos de organización y gestión de los servicios públicos busca que los administradores tengan una gestión clasificada y personalidad a la hora de gestionar las actividades de las empresas de las cuales existen tres maneras de evaluar el servicio que brinda la empresa a través de sus administradores.

2.5.4. RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El régimen jurídico, en fin, de los servicios públicos concedidos requiere el examen de las siguientes situaciones jurídicas:

- a) Relaciones de la Administración con el concesionario.

- b) Relaciones del concesionario con sus empleados y trabajadores: se trata de relaciones de trabajo sometidas al derecho laboral y a las que, por tanto, no les es aplicable el derecho de la función pública.
- c) Relaciones del concesionario con los usuarios (Garrido, 2015).

Por otra parte Atehortua (2014) señala que lo servicios públicos estén asociados a la calidad de vida de los ciudadanos y al desarrollo colectivo de la sociedad, así como la adopción de un modelo jurídico que permite que sean prestados en escenarios de libre competencia, trae como consecuencia que ni los servicios públicos, ni las entidades que los prestan se sometan al régimen ordinario propio de las entidades públicas, así mismo, que tampoco se estén sujetos al régimen de derecho privado, al que se someten los comerciantes y las mercancías. En otras palabras, el régimen de los servicios públicos es especial.

En resumen, el régimen jurídico de los servicios públicos son leyes y reglamentos que los administradores tienen que cumplir respecto a las empresas y servicios públicos para que trabajen con responsabilidad y de acuerdo a la ley con transparencia y honestidad.

2.6. INSTITUCIONES PÚBLICAS

Samaniego (2016) manifiesta que las instituciones públicas son organismos que, usualmente, dependen del Estado para funcionar. Como éstas prestan sus servicios a la población gratuitamente, sin importar el origen socio-económico de las personas, gran cantidad de gente tiene acceso a ellas diariamente. Además, son de suma importancia para el funcionamiento del país ya que permiten satisfacer las necesidades de sus habitantes. Como un solo organismo no es capaz de abarcar todos estos requerimientos de manera conjunta, cada una de estas instituciones se encuentra especializada en un área específica.

MIDEPLAN (2011) citado por Chinchilla (2015) define a las instituciones públicas que fueron clasificadas según naturaleza jurídica en las siguientes categorías, tomando de base para ello la organización del sector público.

- Ministerios: incluyó ministerios y los órganos adscritos a éstos
- Instituciones del Sector Público Descentralizado Institucional: incluyó instituciones autónomas y sus entes adscritos, instituciones semiautónomas, empresas públicas, entes administradores de fondos públicos y entes públicos no estatales.
- Instituciones del Sector Público Descentralizado Territorial: incluyó empresas municipales, consejos municipales de distrito y municipalidades.
- Otros: incluyó el poder legislativo, el poder judicial, el organismo electoral y órganos del poder legislativo

Tomando como referencia las definiciones de los autores citados anteriormente las instituciones públicas son las encargadas de llevar a cabo la planificación nacional y de hacer que se cumplan los objetivos de desarrollo que se ha trazado el país, asimismo hay que destacar que existe varias instituciones públicas de salud, educación, financieras, entre otras, que además de contribuir con el país ayudan a satisfacer las necesidades de la población.

2.7. EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS-EP)

2.7.1. EMAARS-EP

EMAARS-EP es una empresa que tiene poco tiempo de establecida, busca brindar un servicio de calidad a todos los ciudadanos, tal como lo determina su misión y visión, trabajando en conjunto con su personal.

2.7.2. OBJETIVOS

La Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP (2011) establece que la “Empresa Pública “EMAARS-EP” tiene como objeto social de su gestión el prestar los servicios de agua potable y alcantarillado, y la prestación de los servicios integrales del manejo de residuos sólidos, urbanos y rurales, en los cantones de Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua, en el marco de un Plan Maestro Integrado, sin perjuicio de que estos servicios puedan ser desarrollados en otros cantones de acuerdo a los convenios y contratos de asociación, u otros que para la prestación de uno, o varios de sus servicios se pactaren con la empresa.

El objetivo técnico operativo de la empresa no es ajeno al objetivo ambiental y social para preservar la salud de sus habitantes y el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas de la región protegidas por las actividades que desarrolle la empresa, por lo que, se atribuyen a la empresa todas las potestades de promoción, gestión y control que en el cumplimiento de tales objetivos sean necesarias a su gestión.

Las acciones e inversiones de la empresa serán evaluadas en función del cumplimiento de sus objetivos ambientales y sociales fundamentalmente, resultados e impactos, debiendo cumplir metas de eficiencia organizacional, económicas y financieras que permitan su sostenibilidad y sustentabilidad, en el marco del plan maestro integrado.

Para el cumplimiento de sus objetivos la empresa podrá establecer agencias o unidades de negocio T, en los lugares donde desarrolle sus servicios, celebrar contratos de cualquier naturaleza de acuerdo con la ley y adquirir bienes inmuebles fuera de su domicilio, siempre que se justifique su necesidad comercial y de servicios”.

2.7.3. FUNCIONES

“Son funciones técnicas primordiales de la “EMAARS-EP”, las siguientes:

Administrar, planificar, diseñar, construir, controlar, operar y mantener los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable. Recolectar, conducir, tratar y disponer las aguas residuales. El manejo integral de los residuos sólidos, urbanos y rurales que comprende:

- Barrido: Barrido de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas, márgenes de los ríos y demás espacios públicos.
- Recolección: Que incluye la coordinación del almacenamiento y recolección de residuos sólidos producidos en los domicilios, comercios, mercados, industrias, centros de espectáculos, hospitales, áreas verdes y en general en toda actividad generadora de residuos.
- Transporte: Transporte de desechos sólidos desde la fuente de generación hasta el lugar determinado para el tratamiento y disposición final.
- Tratamiento y disposición final: Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la “EMAARS-EP” para los diferentes residuos sólidos, especiales y peligrosos. La regulación y control del manejo y disposición final de los escombros o residuos de materiales de construcción” (Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP”, 2011).

2.7.4. MISIÓN

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y servicios integrales de manejo de residuos sólidos Urbanos y Rurales de los 5 cantones de la Mancomunidad y otros de interés público; buscando la satisfacción de todos los clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental” (EMAARS-EP, 2011).

2.7.5. VISIÓN

Ser un referente provincial y nacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión (EMAARS-EP, 2011).

2.7.6. CARTERA VENCIDA

Cortez (2016) señala que la gestión de Cartera vencida es aplicada mayormente en empresas comerciales la cual brinda la posibilidad de prolongar los pagos por el otorgamiento a sus clientes de algún servicio o un bien material, asimismo la tecnología juega un papel trascendental en el mejoramiento en la gestión de cartera de Crédito propiciando un ahorro considerable de tiempo y dinero. En cambio, García Pérez (2015). Menciona que el departamento de cartera vencida depende funcional y administrativamente de la Gerencia General o Gerencia Financiera, por cuanto tiene que ver con el uso y aplicación de fondos y el recaudo de los mismos.

El área de cartera debe estar dotada de las siguientes áreas funcionales:

- Atención al cliente.
- Cobranza telefónica y escrita.
- Localización de clientes.
- Controles estadísticos.
- Manejo de documentos por cobrar.
- Cobranza prejudicial.
- Cobranza judicial y su control

El departamento de cartera vencida juega un papel importante en cada empresa pública de servicios a la comunidad ya que esta depende directamente de la liquidez, solvencia y sostenimiento en el mercado a través de los usuarios que prestan diferentes servicios, por lo tanto, en cada departamento de cartera vencida o cobranzas deben de existir el personal idóneo para realizar las actividades con eficacia, eficiencia y sobre todo con mucha responsabilidad.

2.7.6.1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA

El departamento de cartera debe tener trazados unos objetivos claros que le permitan medir la efectividad de su labor, los más importantes, pueden ser:

- Rotación de cartera.
- Monto de recaudos (Presupuesto de cobranza)
- Racionalización de los costos de cobranza.
- Disminución de cuentas incobrables (Centeno, 2016).

El Objetivo primordial del control de Cartera es lograr su recuperación rápida, segura y económica. Para lograrlo es necesario contar con un plan que comprenda desde la concesión del crédito hasta la cobranza jurídica. Con este plan se deben formular ciertos objetivos que orienten el control de la cartera y al mismo tiempo permitan informar corregir o acentuar ciertos aspectos del plan formulado. Los objetivos más importantes de este control son:

Revisar la fiel aplicación de los estímulos: Si la empresa cumple con la aplicación de los diversos estímulos y se palpa una mejoría en la recuperación se podría estudiar modificaciones tanto en el proceso de cobranza como en el otorgamiento de crédito con fines de aumentar ventas con mayores riesgos.

Realizar correctamente el plan financiero: Una de las más sanas y principales fuentes de financiación es la recuperación con utilidad de los dineros por créditos otorgados. (Middle, 2018)

Los departamentos de cartera vencida o cobranzas más aun de las empresas públicas deben acogerse a objetivos que les permitan enfocarse así una dirección acertada la cual tiene que cumplir mediante una serie de procesos e indicadores que les permitan la correcta recaudación de cada uno de los servicios prestados.

2.7.6.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA

Una de las principales funciones del Departamento de Cartera es la administración de la cartera; es decir, que ésta se recupere dentro de los plazos establecidos, además debe realizar las siguientes funciones:

- Elaboración de informes que reflejen los estados de la cartera.
- Manejo de las relaciones con las demás áreas de la compañía.

- Realizar la cobranza en las diferentes etapas del crédito.
- Servicio al cliente en el manejo del crédito, plazos, consecuencias del pago irregular.
- Elaboración de informes a las centrales de riesgo.
- Control de acuerdos de pagos que se pacten con los clientes.
- Elaborar la programación de actividades que tengan interrelación con las demás áreas.
- Control estadístico de la cartera, tanto vigente como vencida.
- Responder en coordinación con la persona encargada del archivo por la carpeta del cliente que contiene toda la información, desde la solicitud de crédito hasta la información total de la administración del crédito
- Vigilar permanentemente el buen recaudo de la cartera.
- Actualizar diariamente el sistema de cartera con base en los pagos efectuados.
- Elaborar mensualmente un presupuesto de recaudos, con base en los informes generados por el sistema y pasarlo a la gerencia financiera para su evaluación, aprobación y control
- Obtener los documentos necesarios para respaldar el castigo de la cartera anual acordado con la Dirección General.
- Revisar cuidadosamente toda la correspondencia recibida de los clientes y dar el trámite correspondiente controlando su atención en el menor tiempo posible.
- Atender de manera oportuna, precisa y amable toda la información que reclamen los clientes en relación con el manejo de sus cuentas con la entidad.
- Determinar las cuentas de difícil recaudo y presentar el informe a la dirección general (García Pérez, 2015).

Según Valbuena (2014) el departamento de tesorería tiene una de las funciones más importantes de la empresa como es mantenerse en contacto con todas las fases de la operación y vigilar la efectiva utilización de los fondos. Debe estudiar

diferentes alternativas en cuanto a origen y aplicación de fondos antes de tomar sus decisiones.

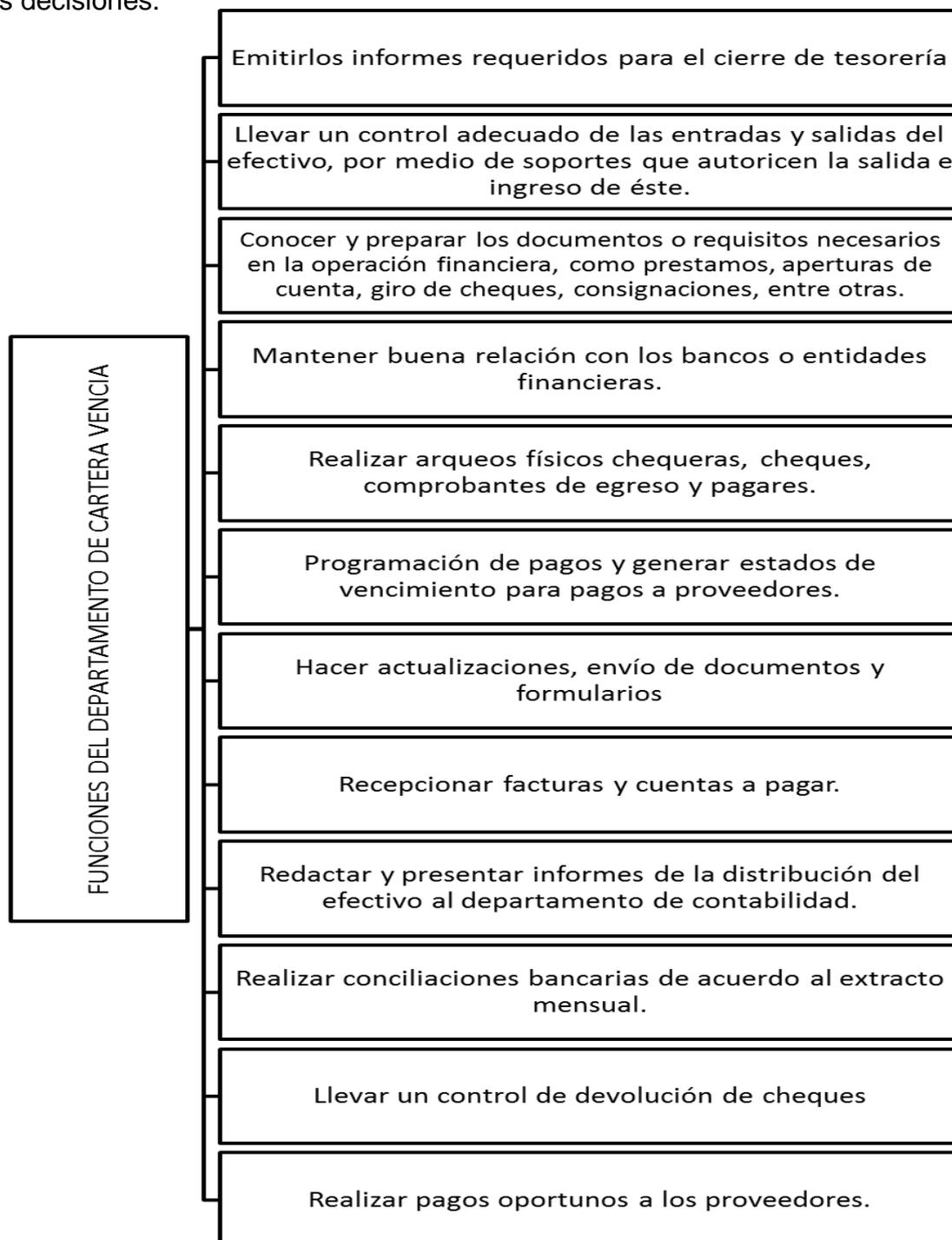


Figura 2.3. Funciones del Departamento de Cartera Vencida.

Fuente: Valbuena (2014).

Las funciones del departamento de cartera vencida están determinadas para seguir una disposición por parte de las actividades que se presenten en dicho departamento ya que así esta diligencia tendrá más determinación respecto a cada situación presentada y así mismo estas funciones permitirán estar en contacto con cada uno de los procesos presentados.

2.8. PLAN DE MEJORA

El Ministerio de Educación (2012) detalla que el plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir. Por lo tanto Jaumen & Gan (2013) explica que el plan de mejora supone evidentemente cambiar hábitos y costumbres en las personas, conviene estar pendientes de las posibles resistencias o simples pasividad de personas que no estén motivados hacia la mejora.

Como complemento el plan de mejora es un instrumento que ayuda con posibles soluciones estratégicas a un problema investigado de una Institución Pública, con la finalidad de detectar puntos débiles de la institución pública, y de esta manera se conocen las debilidades y plantear posibles soluciones al problema, además define mecanismos que permiten alcanzar las metas que se ha propuesto dentro de su entorno.

2.8.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

López (2011) hace énfasis que la elaboración del plan de mejora consiste en analizar las áreas de mejora para formular y definir uno o varios planes de acción concretos, a través de objetivos y actividades, específicas, evaluables y alcanzables en un periodo de tiempo determinado.

- **Relevantes y pertinentes:** los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar.
- **Exactos y consistentes:** utilizar medidas exactas, de manera que éstas se empleen siempre, independientemente de la persona que lleve a cabo el procedimiento de medición.
- **Objetivos:** referirse a hechos, no a impresiones subjetivas.
- **Mensurables:** el proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible.
- **Fácilmente interpretables:** estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión por parte de las personas.
- **Viables:** basarse en datos e información disponible, de manera que puedan calcularse rápidamente y a un costo manejable, tanto en términos de recursos económicos como humanos.
- **Cotejables:** permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otras instituciones.
- **Válidos:** estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita.
- **Perdurables:** ser utilizados en varios momentos, de modo que sea posible observar su evolución en el tiempo.
- **Un apoyo para la toma de decisiones:** un indicador sólo tiene sentido si es útil para retroalimentar las acciones realizadas y sustentar la toma de decisiones.

Según agencia del sistema universitario de Catalunya. (AQU) un plan de mejora debe incluir:

- a. Los puntos fuertes y débiles detectados. El plan de mejora probablemente sólo abarcará algunos de los objetivos propuestos, aquellos que se consideren prioritarios en el marco de la planificación y en el contexto en el que se desarrolla la actividad a la que hace referencia. Hay que tener presente que los objetivos de mejora elegidos, si bien incidirán directamente en la superación de determinados puntos débiles, también pueden encaminarse a la consolidación de los puntos fuertes detectados.

- b. Los objetivos de mejora señalan las metas que la unidad se marca a corto y medio plazo y que contribuirán a aumentar la calidad de las distintas actividades que desarrolla.
- c. Las acciones de mejora vinculadas a cada objetivo constituyen la concreción de cómo hay que actuar para alcanzar el objetivo de mejora. Debe tenerse en cuenta que hay acciones que pueden abarcar más de un objetivo y que, en otros casos, para alcanzar un objetivo hay que llevar a cabo distintas acciones.
- d. El calendario y los plazos de cada acción. Una acción puede ser repetitiva en el transcurso del tiempo o bien esporádica, y las diferentes acciones pueden iniciarse en momentos del tiempo también distintos. En el plan de mejora habrá que especificar el inicio y duración de cada acción.
- e. Los responsables de cada acción. Fijar un responsable del desarrollo de una acción contribuye a garantizar su realización y a identificar quién debe informar del resultado de la acción en el momento del seguimiento del plan. Que una persona se responsabilice de una acción puede significar que es el ejecutor de la misma, pero también que sólo coordina las actuaciones de otras personas.
- f. Los recursos asignados a cada acción. El consumo de recursos que comporta el desarrollo de las distintas acciones de mejora puede ser muy diverso
- g. Los indicadores de seguimiento. La necesidad de realizar un seguimiento anual de la ejecución de los planes de mejora obliga a fijar unos indicadores que permitan evaluar su grado de cumplimiento. Estos indicadores pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo y tienen que cumplir las características de todo indicador: medir los objetivos y reflejar el producto final de las acciones puestas en marcha, incluir variables que estén bajo el control de la unidad y ser de fácil obtención.
- h. Las condiciones de seguimiento del plan. Dichas condiciones de seguimiento abarcan dos aspectos: el procedimiento de seguimiento y los criterios de concesión de los recursos asignados.

Cabe mencionar que emprender un plan de mejora dentro del sector público tiene su proceso que está acorde al beneficio del usuario, es prescindible que esté ligado a las características que están enlazados al mejoramiento de la institución pública, como seguimiento de esta actividad los indicadores deben estar bien definidos.

2.8.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA

Según el Ministerio de Educación (2012) predispone componente que beneficie el plan de mejora:

- **Metas:** contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- **Acciones concretas:** para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
- **Recursos:** humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
- **Responsables:** es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además, se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- **Seguimiento permanente:** permite realizar los ajustes necesarios.
- **Resultados:** evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

El proceso de elaboración de los planes de mejora consta de las siguientes fases como lo señala la agencia del sistema universitario de Catalunya. (AQU)

- Elaboración de la propuesta de plan de mejora, redactada por la correspondiente comisión partiendo de la diagnosis o proceso de evaluación previo. Esta propuesta tendrá la estructura y el contenido que se detalla más adelante
- Discusión y negociación con el equipo de gobierno de la universidad de la propuesta de plan de mejora. El plan de mejora es un elemento más de las estrategias institucionales de planificación y mejora de la universidad

(contratos programa internos, acuerdos de planificación y/o de asignación de recursos, etc.), por eso hace falta que sus objetivos estén en consonancia con los generales de la institución. Por otra parte, el equipo de gobierno es quien tiene la responsabilidad de priorizar las acciones que considera estratégicas y, de acuerdo con ello, asignar los recursos a cada plan de mejora.

- Aprobación del plan de mejora por parte de los máximos órganos de gobierno de la unidad y del equipo de gobierno de la universidad. Según la naturaleza del plan, pueden existir otras estructuras básicas implicadas de forma significativa, por lo que es conveniente que sus órganos de gobierno también lo aprueben. Dicha aprobación legitima el plan y acredita que sus firmantes adoptan compromisos.
- Firma del acuerdo del plan de mejora entre los responsables políticos de las unidades implicadas en el plan y las personas en quienes delegue el equipo de gobierno.

Los componentes de un plan de mejora es la base para realizar este método de ayuda que favorece de manera positiva a cualquier institución implicada a mejorar toda su organización ya que esta cuenta con metas, acciones concretas recursos, entre otros, las cuales garantiza el mayor rendimiento posible y así obtener resultados favorables que implique el desenvolvimiento de las personas e instituciones.

2.8.3. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS

Según el Ministerio de Educación (2012) presenta componentes del plan de mejora y la matriz utilizada para concretar los mismos de manera coherente.

- Debilidad: Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste.
- Objetivo: Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema.

Sobre el asunto Apaza (2014) cuestiona que el diseño de mejora se encarga de utilizar diversas herramientas de gestión, métodos, programas que nos garanticen el cumplimiento de los objetivos que impacten no sólo en la empresa sino al entorno y vida cotidiana.

El diseño se basa en presentar la información imparcialmente de debilidades, de manera clara y sencilla, el motivo de la debilidad, proyectadas en las diferentes herramientas pretendiendo garantizar el cumplimiento de objetivos planteado impartiendo la mejorar del entorno en que se encuentra la Institución Pública.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua EMAARS-EP se encuentra ubicada en la parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua.

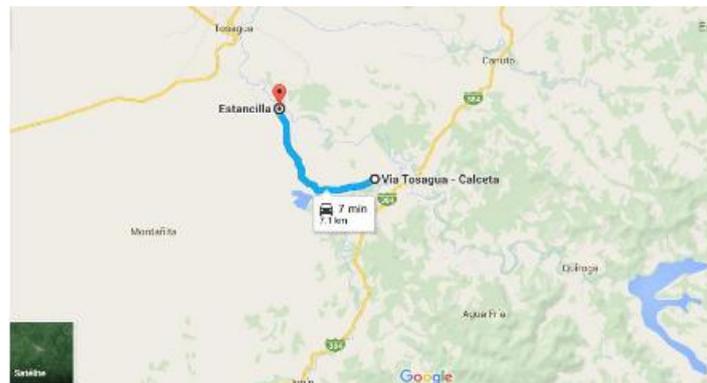


Figura 3.1. Mapa de la ubicación de la EMAARS-EP.

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación de la gestión administrativa del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler se desarrolló en un período de nueve meses, a partir de la aprobación del proyecto de tesis.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: Evaluación del departamento de Cartera Vencida.

VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión administrativa de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigar significa llevar a cabo diferentes acciones, aplicar estrategias con el fin de descubrir algo. Existen varios tipos de investigación, en este estudio para lograr los objetivos trazados, se aplicó la investigación de campo y bibliográfica, que van de acuerdo con el tema propuesto en la evaluación de la gestión administrativa del departamento de cartera vencida de la EMAARS-EP.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según Arismendi (2013) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Las investigadoras pudieron estar en contacto con el objeto de estudio, el Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP. A través de técnicas como la entrevista y la observación se obtuvo información acerca de los procesos de la recaudación de la cartera vencida y el área de cobranzas, respecto al período 2015-2018. Por lo tanto es de indicar que la evaluación se ejecutó a través de indicadores que miden la gestión administrativa.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para Torre (2013) la investigación bibliográfica proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes como teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. Desde esta perspectiva, la investigación bibliográfica permitió obtener información relevante de expertos en el tema, la misma que le dio un sustento teórico, lo cual fue de gran importancia para la elaboración de este proyecto porque se pudo tener una visión más amplia e interpretación adecuada del objeto de estudio, a través de libros, revistas científicas, internet, entre otros.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. MÉTODOS

Para la evaluación de la gestión administrativa del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua se utilizaron varios métodos de investigación, los cuales ayudaron a las autoras a obtener resultados veraces y que no estén desviados del tema de estudio.

3.5.1.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares (Estrada, 2014). A través de este método se pudo obtener datos necesarios acerca de la gestión administrativa del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP, por estar directamente en contacto con el objeto de estudio.

3.5.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas (Estrada, 2014). Este procedimiento permitió hacer un análisis general, el cual ayudó a conocer de manera lógica las causas y efectos de la eficacia del servicio público, específicamente en el departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP.

3.5.1.3. MÉTODO ANALÍTICO

Es igualmente aplicable tanto al objeto de estudio concreto como al abstracto (Babaresco, 2013). Mediante este método se pudo conocer e interpretar los aspectos que engloban al servicio del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP, además, se obtuvo un análisis acertado de cada uno de los elementos para que los resultados sean veraces.

3.5.1.4. MÉTODO SINTÉTICO

El presente método es un proceso analítico de razonamiento que busca reconstruir un suceso de forma resumida, por tal motivo se relaciona con los seres humanos, puesto que permite realizar un resumen de algo que conocemos (Mejía, 2018). Es por ello que el método sintético exige que sean expuestas todas las partes que componen el conocimiento antes de que este sea analizado y resumido, esto se debe a que la naturaleza del método sintético es siempre pasar de lo universal o abstracto a lo particular o concreto.

3.5.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una técnica o instrumento de recolección de datos es un principio de un recurso que el investigador utiliza para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Para llevar a cabo el presente proyecto de titulación se aplicó la técnica de investigación como lo es la entrevista, la misma que tuvo las siguientes funciones dentro de la investigación.

3.5.2.1. TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Monasterio (2014) indica que la entrevista es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; solo que, en su fase de recolección de datos, estos se obtienen mediante un conjunto de preguntas, oral o escrita, que se les hace a las personas involucradas en el problema, motivo de estudio.

La entrevista es un instrumento que sirve para la recolección de datos e información, estos resultados son de carácter cualitativo y se hace mediante un conjunto de preguntas (ver anexo 1); para el caso en estudio se aplicó al Jefe del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP, de quien se obtuvo información relevante de la situación actual del departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP del cantón Tosagua.

3.5.2.2. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

Para Fabbri (1998) la técnica de observación es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado. La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración.

Partiendo desde la perspectiva de investigación social, la observación es un procedimiento de recolección de datos, información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades (ver anexo 2).

3.6. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1.- IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP.

- Identificación de las áreas y procesos del Departamento de Comercialización.
- Entrevista al Jefe del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP.
- Determinar si existen en el área normativas o manual de Gestión por Procesos.
- Representación gráfica de los procedimientos corrientes del Departamento de Cartera Vencida mediante flujos gramas.

En el Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP se procedió a la inmediata identificación de las áreas y los procesos institucionales que ahí se realizan, luego se efectuó una entrevista al Jefe del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP para verificar la información obtenida de las actividades analizadas, Además se procedió a verificar si el área existen las normativas necesarias para la correcta elaboración de las actividades que ahí se realizan, y por último se representó de forma gráfica cada uno de estos procesos

en un diagrama de flujo lo cual nos indicó el camino de cada proceso que se realiza en el área de cartera vencida.

FASE 2.- EVALUAR A LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBROS POR SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.

- Aplicación de indicadores de evaluación de desempeño EVAL 01 (ver anexo) para medición de la gestión administrativa del Departamento de Cartera Vencida.
- Tabulación de los resultados estadísticos.
- Interpretación de los resultados obtenidos.

Se aplicaron los indicadores mediante el formulario de evaluación de desempeño EVAL 01 del Ministerio de Trabajo para evaluar el desempeño y la eficacia de la gestión administrativa por cobros de servicios en el Departamento de Cartera Vencida, los cuales se los aplicó porque permitieron medir el rendimiento de los procesos realizados en el área respecto a los servicios que brinda la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua, y los resultados obtenidos respecto a la gestión administrativa del mismo departamento se procedió a tabular los resultados estadísticamente, por último se interpretó los resultados obtenidos para proceder con la investigación (ver anexo 3).

FASE 3.- PROPONER ACCIONES DE MEJORA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS-EP) DURANTE EL PERÍODO 2015 -2017.

- Comparación y análisis de la cartera vencida del período de evaluación para determinar su variación por años seleccionados.
- Determinar posibles causas de las variaciones.
- Se propuso acciones de mejora a la gestión administrativa del Departamento de Cartera Vencida a partir del análisis de los resultados.

- Sociabilización de la propuesta con el personal del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP.

Se realizaron comparaciones y análisis de los resultados del período para determinar su variación con derivaciones hechas anteriormente y verificar el cambio producido, con estos resultados se creó un plan de mejoras para plantear estrategias que eliminen las deficiencias detectadas y aumente la eficacia de la gestión administrativa del Departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP para luego sociabilizarlas con el personal de dicha área.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a la investigación de Carrasco (2001) el proceso se define como una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno. En cambio, Mallar (2013) indica que un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Los procesos de un área o institución en la actualidad son muy relevantes para lograr los objetivos ya que a través de ellos se logran la efectividad y eficacia organizacional.

4.1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP.

Como primer objetivo se solicitó el organigrama de la institución para luego identificar los procesos del departamento de comercialización, a su vez esta área tiene bajo su dirección a los departamentos dependientes, el de catastro y recuperación de cartera vencida y de facturación y servicios, los mismos que cuentan con sus debidos objetivos y competencias.

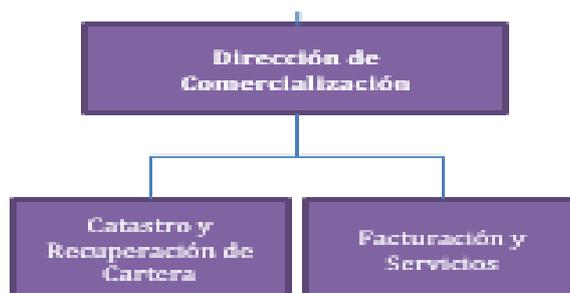


Figura 4.1. Identificación de áreas.

Fuente: Recorte del organigrama de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua.

A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades del personal que se encuentra laborando en la EMAARS-EP:

DENOMINACIÓN: DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN

NIVEL: OPERATIVO

NIVEL DE REPORTE: GERENCIA GENERAL

DEPARTAMENTOS DEPENDIENTES:

CATASTRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA.

FACTURACIÓN Y SERVICIOS.

OBJETIVO BÁSICO

Planificar, ejecutar, organizar, dirigir los procesos comerciales de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

- a. Determinar planes, objetivos y estrategias comerciales congruentes con la misión y visión de la EMAARS-EP;
- b. Organizar la administración comercial para procurar su mejor desempeño, tomando como fundamentos el enfoque en el cliente y una mejor productividad de sus recursos;
- c. Elaborar el plan, presupuesto y gestión de las ventas, asociados a la estrategia comercial;
- d. Planificar las estrategias operativas y financieras que permitan la ejecución eficiente de las estrategias comerciales;
- e. Monitorear y evaluar las estrategias comerciales, operativas y el plan de ventas, para tomar las acciones pertinentes;
- f. Diseñar, organizar, programar y realizar campañas de comunicación comercial para vender y promocionar los servicios de la EMAARS-EP
- g. Mantener actualizado un programa de mejoramiento continuo de procesos capacitación y motivación;
- h. Elaborar, monitorear y evaluar los Planes Operativos Anuales;
- i. Planificar, monitorear y evaluar las estrategias comerciales;
- j. Mantener un Sistema de Información de Marketing: Información interna, externa, estudios de mercado;
- k. Analizar, conjuntamente con otros departamentos de la Empresa la factibilidad de ejecución de nuevas iniciativas de carácter comercial;
- l. Dar el seguimiento respectivo al Plan anual comercial; y

- m. Las demás competencias que asigne la Gerencia general.

DEPARTAMENTO DE CATASTRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

- a. Mantener el catastro de usuarios actualizado;
- b. Coordinar con las áreas usuarias del Catastro, la información que ingresará y servirá para consulta de las redes de agua potable;
- c. Detectar las instalaciones clandestinas de agua potable;
- d. Establecer las estrategias mensuales a utilizar para la recuperación de la cartera vencida;
- e. Controlar el cumplimiento de las metas propuestas de recuperación de cartera;
- f. Analizar mensualmente los índices de productividad de cobranzas;
- g. Recomendar el envío al cobro judicial de los casos no recuperables;
- h. Analizar las cifras establecidas en los cuadros diarios y mensuales de la cartera y vencida;
- i. Analizar y recomendar los acuerdos de pago y/o negociaciones de deudas realizadas con clientes, de acuerdo a los parámetros establecidos;
- j. Dar seguimiento a los acuerdos de pago negociados con los clientes en coordinación con el Departamento de Facturación y Servicios;
- k. Aprobar compromisos de pagos realizados por los clientes;
- l. Verificar la documentación de título de crédito y autorizar la notificación para inicio de juicio de Coactiva;
- m. Manejar la gestión de procesos coactivos y dar seguimiento a los mismos;
- n. Establecer estrategias para realizar la gestión de recuperación de la cartera vencida asignada;
- o. Analizar a los clientes que ameritan una acción judicial;
- p. Preparar la documentación necesaria para inicio de Juicios de Coactiva;
- q. Las demás competencias que asigne la Dirección de Comercialización.

DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y SERVICIOS

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

- a. Establecer las estrategias mensuales a utilizar para la recuperación de la cartera activa;
- b. Establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de la gestión de la Dirección Comercial;
- c. Elaborar cuadros estadísticos de evolución de la recaudación mensuales para la toma oportuna de decisiones;
- d. Determinar mecanismos adecuados para optimizar la recuperación de las inversiones de agua potable, mediante la aplicación coordinada de precios justos y de otros mecanismos legales tales como la contribución especial de mejoras;
- e. Establecer las rutas de toma de lecturas priorizando la efectividad de los recorridos.
- f. Emisión de la pre-facturación de los valores a Recaudar por consumo de Agua potable.
- g. Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente;
- h. Entrega de notificaciones de pago a los usuarios activos de la empresa
- i. Atención al cliente;
- j. Determinar mecanismos adecuados para la comercialización de los servicios brindados por la empresa.
- k. Realizar los análisis respectivos para la categorización de los usuarios, previo la instalación de los servicios;
- l. Diseñar las estrategias de comunicación comercial y desarrollar las campañas publicitarias y manejo de medios de comunicación, del área comercial en coordinación con el Departamento de Comunicación;
- m. Determinar los procedimientos adecuados para que el proceso de facturación sea ágil y eficiente;
- n. Las demás competencias que asigne la Dirección de Comercialización.

Luego de la identificación del área del departamento de cartera vencida y sus procesos se procedió a realizar la entrevista al jefe de departamento; nos manifestó que el departamento cuenta con profesionales que tienen el perfil adecuado para poder realizar las funciones que ahí se realizan. Nos indicó que actualmente la empresa de agua brinda capacitaciones al personal en variedades de temas como: la actualización de los contratos del servicio que brinda y mejorar los procesos del área a través de guías de investigación, como visitas a otras instituciones como CNEL, y empresa de agua de Manabí, para aplicar y mejorar los procesos institucionales, otro temas son las tarifas que se realizan en un estudio, actualización de los contratos de servicio, plan de mejora y puntos del plan de mejora que se realiza cada año.

La Directora también mencionó que se encuentra satisfecha con el arduo trabajo que el personal administrativo realiza en el área ya que al momento cuenta con una cartera vencida elevada la cual no afecta en la relación laboral que existen entre compañeros de trabajo como son los inspectores, personal de corte entre otros. Así mismo la ing. indicó que la EMAARS-EP cuenta con mecanismos de gestión de cobro persuasivo que son aquellos cobros que se realizan cuando la cartera vencida equivale a pocos montos por meses inferiores, de ahí se aplican acciones más severas como son la suspensión del servicio y la gestión de cobro a través de la vía coactiva. También mencionó que en la recuperación de cartera vencida los rubros al que más rápido responden los usuarios es la suspensión del servicio ya que en 2 o 3 días en muchos de los casos se recuperan valores, y en cambio por la vía coactiva es un proceso más largo, mucho más tedioso se necesitan de muchas actividades y procesos.

El área de cartera vencida de la EMAARS-EP del Cantón Tosagua cuenta con varios procesos para identificar el consumo real y eso se hace a través del área de servicio en lo que respecta a toma de lectura, notificaciones mensuales, instalaciones de medidores, por último, la de reclamos y las llamadas telefónicas las cuales evitan que los usuarios olviden que tienen convenios y otro proceso también por e-mail.

A través de la entrevista realizada se conoció el monto de la cartera vencida (a 5'312.468 USD, desde el año 2003) el mismo que pertenece a cinco cantones a los que presta sus servicios integrados por Tosagua, Junín, Calceta, Sucre y San Vicente. A partir de ese año hasta la actualidad ha existido un incremento de la cartera vencida, después de algunos procesos de auditoría. Cabe indicar que la empresa de agua tiene metas para la reducción de la cartera vencida para el 2018 en un 5% y para el 2019 se busca disminuirla en un 10%, entonces se está tratando de realizar acciones encaminadas a la baja de la cartera vencida mediante depuración catastral, esta depuración consiste en identificar predios baldíos, casa deshabitadas o valores que están siendo subidos al sistema sin que exista consumo, esto es debido a que existen usuarios sin medidores y se les incrementan 10 USD, consuma o no.

En el año 2016 se realizó auditoría a las cuentas por cobrar de la empresa de manera externa y las principales observaciones que se consideraron fueron la poca emisión de títulos y créditos, la depuración de la cartera vencida y la identificación de cuentas incobrables. En el 2017 también hubo una auditoría que fue sobre los reclamos.

Actualmente la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del cantón Tosagua no cuenta con el Manual de Gestión por Procesos; pero si existe una Normativa la cual no se encuentra aprobada así lo indicó la Directora del Departamento de Comercialización.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Directora del Área de Comercialización de la EMAARS-EP, los procesos que se realizan son los que se presentan en los siguientes flujos gramas:

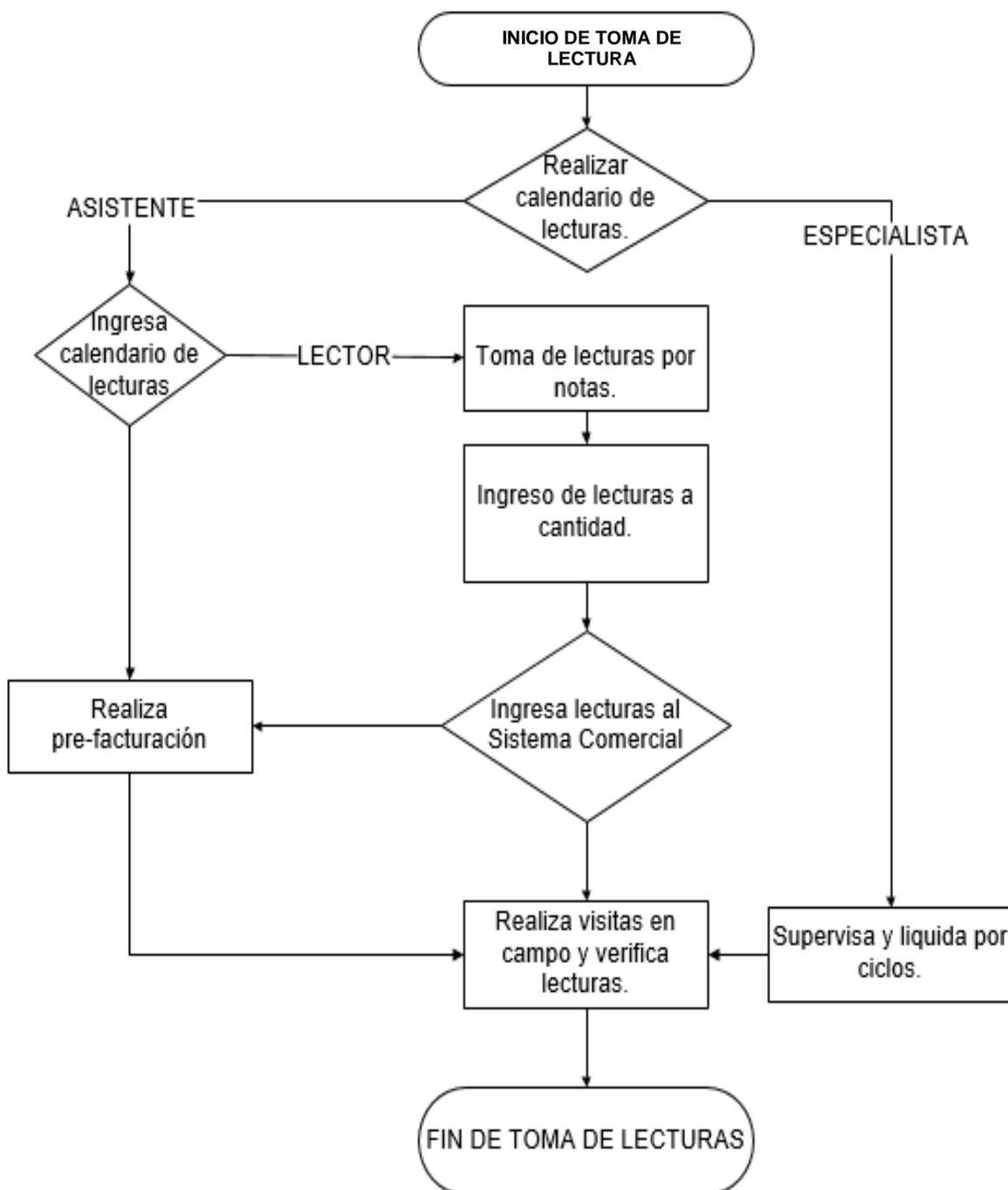


Figura 4.2. Proceso de Toma de Lecturas.

Elaborado: Las autoras.

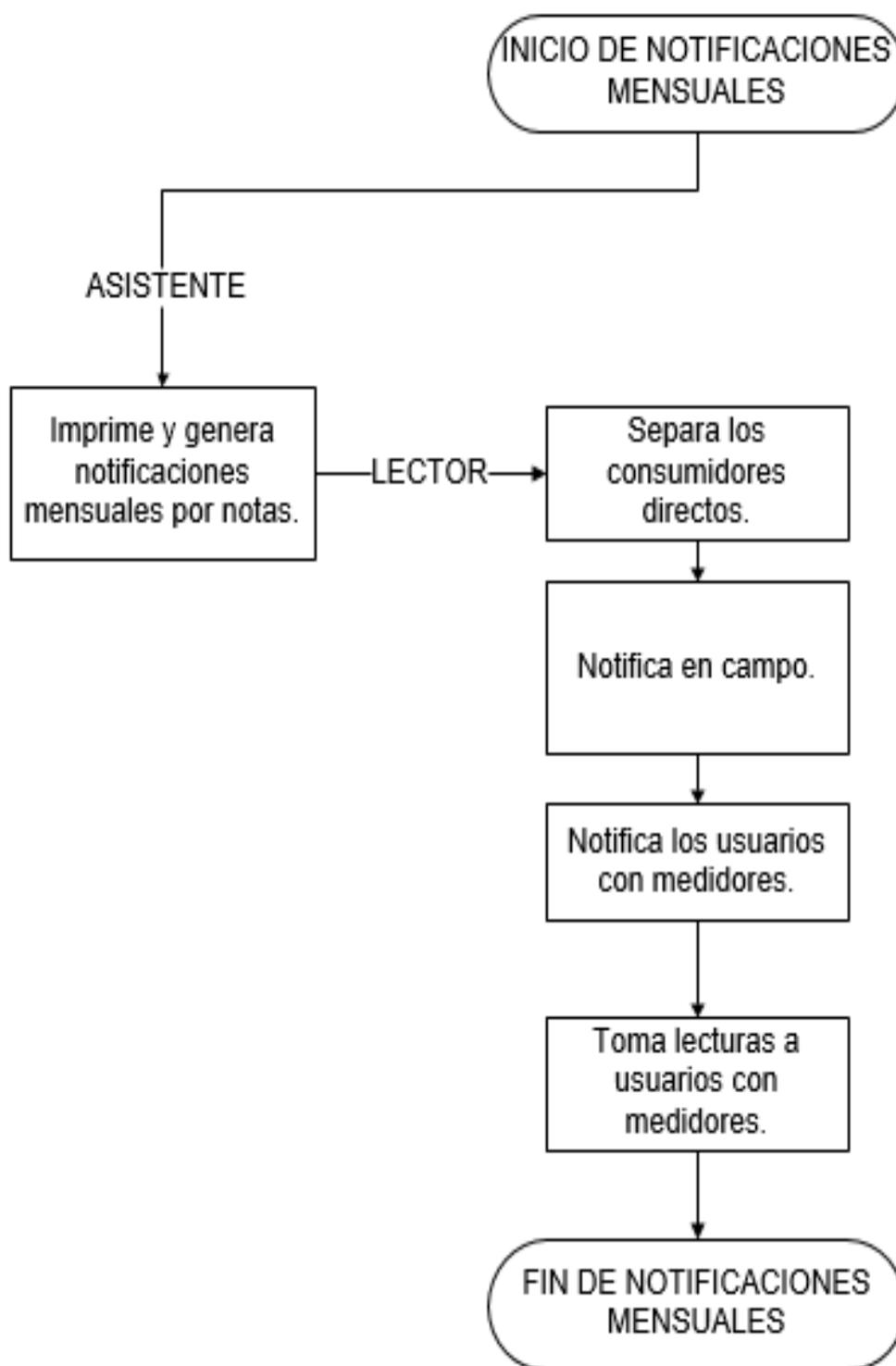


Figura 4.3. Proceso de Notificaciones Mensuales.

Elaborado: Las autoras.

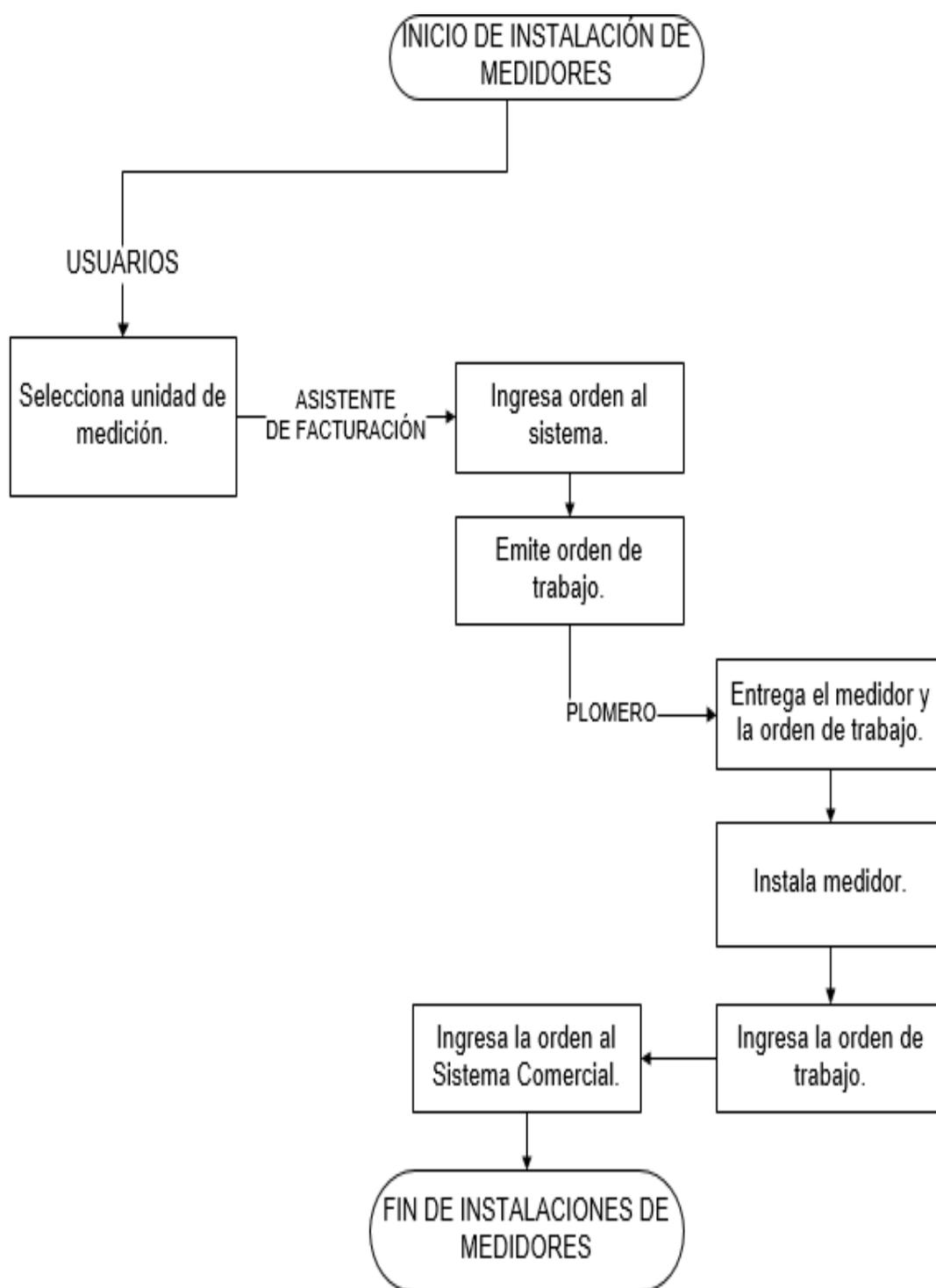


Figura 4.4. Proceso de Instalación de Medidores.

Elaborado: Las autoras.

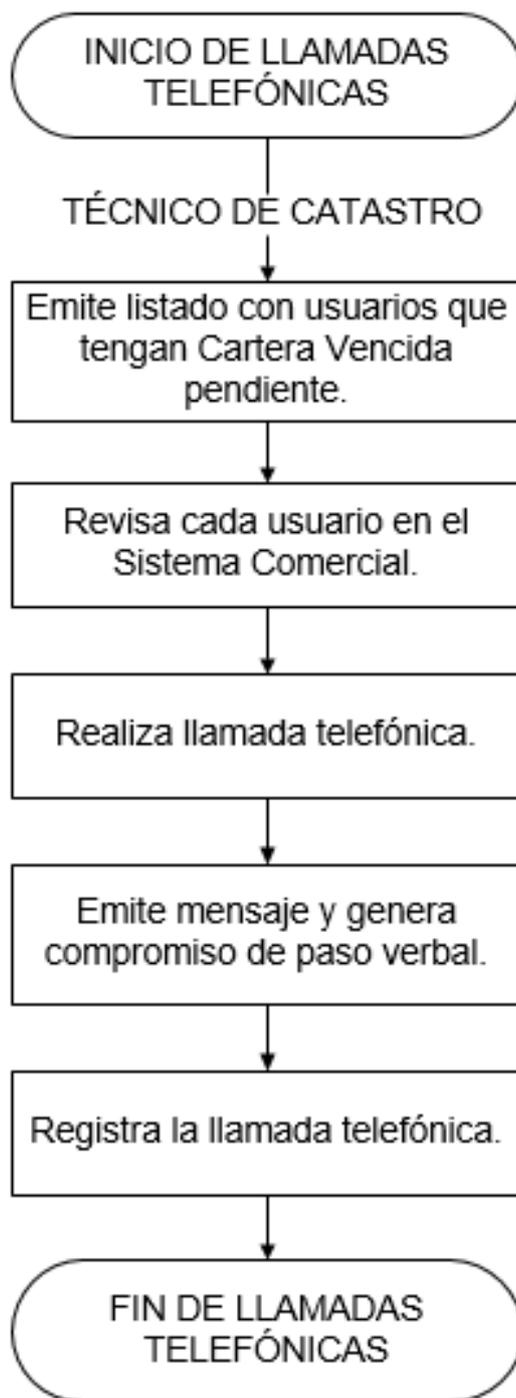


Figura 4.5. Proceso de Inicio de Llamadas Telefónicas.

Elaborado: Las autoras.

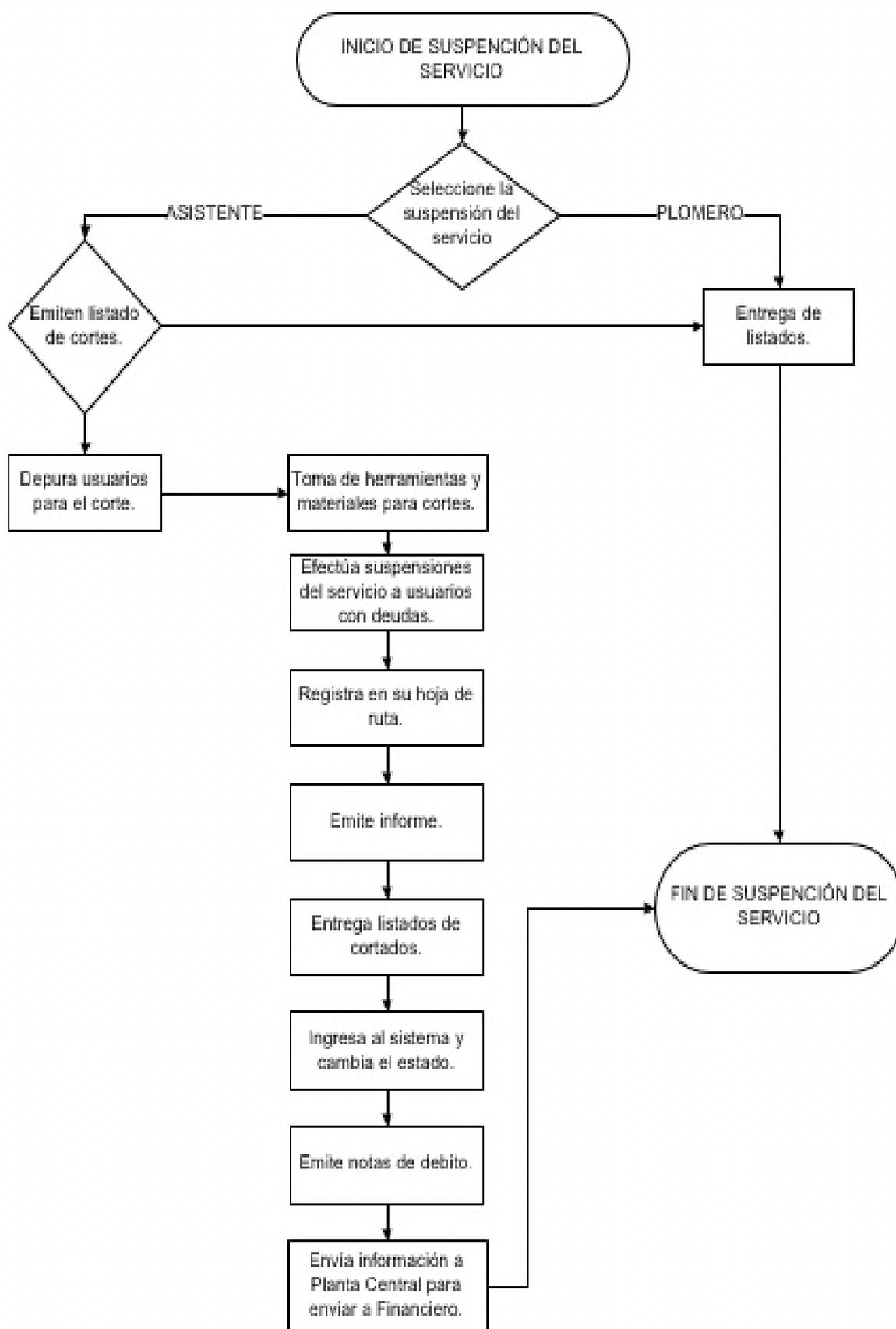


Figura 4.6. Proceso de Suspensión del Servicio.

Fuente: Las autoras.

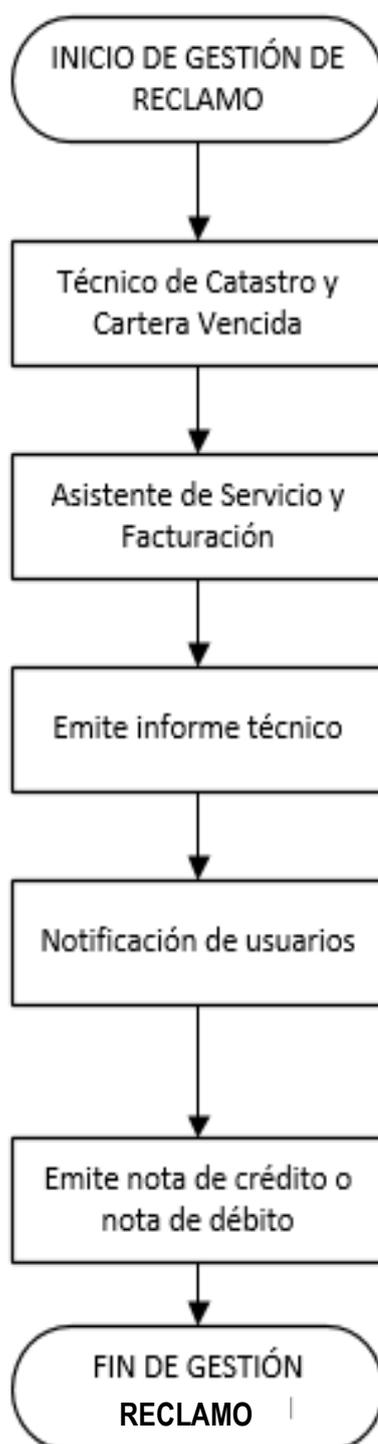


Figura 4.7. Proceso de Gestión de Reclamos.

Elaborado: Las autoras.

4.2. EVALUAR A LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE COBROS POR SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMAARS-EP DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.

Rodríguez (2011) señala que, para hacer más eficiente la labor de cobranza se deben definir iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos a través de la estandarización, la implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permiten integrar un enfoque de mejora continua. En cambio, para Tranparents Service Recuperaciones Cia Ltda. (2014) menciona que para evaluar la eficacia de la cobranza es necesario contar con procesos que faciliten el acceso a la información y organización para generar los reportes adecuados de la cartera de la empresa. Es por esto que la correcta evaluación de la eficacia depende de indicadores que ayuden a la medición de la gestión administrativa de cobranzas en la EMAARS-EP.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación respecto a la eficiencia de la gestión administrativa del departamento de cartera vencida de la EMAARS-EP de la Parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua. El mismo que está integrado por 4 administradores.

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN			
N°	ACTIVIDADES	INDICADORES	% DE CUMPLIMIENTO
1	DETERMINAR PLANES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CONGRUENTES CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMAARS-EP.	CONGRUENCIA CON FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	60
2	ORGANIZAR LA ADMIINISTRACIÓN COMERCIAL PARA PROCURAR SU MEJOR DESEMPEÑO, TOMANDO COMO FUNDAMENTOS EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y MEJOR PRODUCTIVIDAD DE SUS RECURSOS.	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	80
3	MANTENER ACTUALIZADO UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE PROCESOS, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN.	FORMACIÓN CONTÍNUA	70
4	DAR SEGUIMIENTO RESPECTIVO AL PLAN ANUAL COMERCIAL.	CANALES DE COMUNICACIÓN	90
RESULTADOS			75

Cuadro 4.1. Directora del departamento de comercialización

Elaborado: Las autoras

La directora del departamento de comercialización de la EMAARS-EP del cantón Tosagua de la parroquia Ángel Pedro Giler tiene a su cargo ejecutar las siguientes

actividades como: determinar planes, objetivos y estrategias congruentes con la misión y visión de la EMAARS-EP las cuales son evaluadas con el indicador de congruencia con filosofía institucional con una meta proyectada del 100% tiene como meta cumplida un 60% dando como resultado un 60% de congruencia institucional. Así mismo también está la actividad de organizar la administración comercial para procurar su mejor desempeño, tomando como fundamentos el enfoque en el cliente y mejor productividad de sus recursos, el mismo que fue supervisado con el indicador optimización de recursos en el cual tiene como meta proyectada el 100% y a su vez solo cumplen con el 80% de esta actividad. Como antepenúltima actividad se establece la de mantener actualizado un programa de mejoramiento continuo de procesos, capacitación y motivación el mismo que fue evaluado a través del indicador formación continua, ya que se estableció la meta del 100% y cumplieron un 70% de actualización de programas con mejoramiento continuo dando un resultado final de 70% de efectividad en la actividad ya mencionada. Y para finalizar asume la acción de ejecutar la actividad de dar seguimiento respectivo al plan anual comercial mediante el indicador canales de comunicación el cual se llegó a cumplir un 90% sobre 100% de eficiencia acerca del conocimiento del plan anual de la empresa la misma que dio como resultado un 90% de eficiencia, dando un resultado final de las cuatro actividades con un porcentaje de 75% de eficiencia en las actividades de la ingeniera.

ESPECIALISTA DE CATASTRO Y CARTERA VENCIDA			
N°	ACTIVIDADES	INDICADORES	% DE CUMPLIMIENTO
1	ANALIZAR LAS CIFRAS ESTABLECIDAS EN LOS CUADROS DIARIOS Y MENSUALES DE LA CARTERA VENCIDA.	CANTIDAD DE CIFRAS ANALIZADAS	92,37
2	ANALIZAR Y RECOMENDAR ACUERDOS DE PAGO Y/O NEGOCIACIONES DE DEUDAS REALIZADAS CON CLIENTES.	NÚMERO DE ACUERDOS	90,93
3	APROBAR COMPROMISOS DE PAGOS REALIZADOS POR LOS CLIENTES.	CANTIDAD DE COMPROMISOS DE CLIENTES	90,93
4	ANALIZAR A LOS CLIENTES QUE AMERITEN UNA ACCIÓN JUDICIAL	ACCIONES LEGALES DE CLIENTES	100
RESULTADOS			93.53

Cuadro 4.2. Especialista de catastro y cartera vencida

Elaborado: Las autoras

La ingeniera especialista de catastro y cartera vencida de la EMAARS-EP del cantón Tosagua, señala las siguientes actividades que están a su cargo las cuales corresponden: analizar las cifras establecidas en los cuadros diarios y mensuales las misma que tienen como indicador medir cantidades de cifras analizadas por año las que suman 3000 como una meta proyectada de las cuales se llegan a cumplir 2771 lo que corresponde a un 92,37% de eficiencia en esta actividad que va direccionada al aumento o disminución de la cartera. Otra actividad es analizar y recomendar acuerdo de pago y negociaciones de deudas realizadas con clientes, en donde se pudo medir la eficiencia del evaluado a través del indicador número de acuerdos, el mismo que tiene como meta proyectada 1202 y meta cumplida en el año 1093 acuerdos de pagos, los mismo que corresponden a un porcentaje de 90,33% de eficiencia. También se encuentra el movimiento de aprobar compromisos de pago realizados por los clientes la misma que se evaluó a través del indicador de cantidad de compromiso de clientes o usuarios de la empresa ya que estos tienen la meta de 1202 compromisos de pago y cumplen con la cantidad de 1093 la cual mide su eficiencia con el porcentaje de 90,93%. Además, la acción ejecutada de analizar a los clientes que ameritan una acción judicial evaluada a través del indicador acciones legales de clientes la misma que tiene como meta proyectada 500 y meta cumplida 500 la misma que corresponde al 100% de eficiencia. Y como resultado final de la evaluación la ingeniera tiene un 93,53% de eficiencia en todas las actividades realizadas a su cargo respecto a la gestión administrativa del departamento.

TÉCNICO DE CATASTRO			
N°	ACTIVIDADES	INDICADORES	% DE CUMPLIMIENTO
1	NOTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS DE COBRO MEDIANTE CORREOS ELECTRÓNICOS.	SEGUIMIENTO DE PROCESOS DE COBRO	100
2	EMISIÓN DE NOTIFICACIONES DE COACTIVAS.	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	100
3	ACTUALIZACIÓN DE MATRICES DE USUARIOS COACTIVADOS.	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	100
4	INFORMES DE RECLAMOS DE USUARIOS.	SEGUIMIENTO DE PROCESOS	80,21
RESULTADOS			95.05

Cuadro 4.3. Técnico de Catastro

Elaborado: Las autoras

Existe otro ingeniero integrante del departamento de cartera vencida el mismo que tiene como actividades las notificaciones a los usuarios de cobro mediante correos electrónicos, el cual tiene como indicador el seguimiento de proceso de cobro el mismo que tiene una meta proyectada y cumplida de 7200 notificaciones por año es decir que cuenta con un grado del 100% de eficiencia en su trabajo. Así también están las actividades de emisión de notificaciones de coactivas y actualización de matrices de usuarios coactivos las mismas tienen como meta proyectada y meta cumplida 1200 notificaciones y matrices de usuarios coactivos a través de indicador seguimiento de procesos y como resultado de evaluación cumplen el 100% de eficiencia. Y como último indicador está el seguimiento de procesos mediante informes de reclamos de usuarios con una meta proyectada de 480 y meta cumplida con 385 y con un porcentaje de eficiencia de 80,21% siendo un total de 95,05% de eficiencia en todas sus actividades.

FACTURACIÓN Y SERVICIOS			
N°	ACTIVIDADES	INDICADORES	% DE CUMPLIMIENTO
1	ELABORAR CUADROS ESTADÍSTICOS E INFORMAR A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN LA EVOLUCIÓN DE LAS RECAUDACIONES MENSUALES.	SEGUIMIENTO A RECAUDACIONES	100
2	DETERMINAR LOS PROCEDIMIENTOS ADECUADOS QUE PERMITAN QUE EL PROCESO DE FACTURACIÓN SEA ÁGIL Y EFICIENTE.	PERTINENCIA EN PROCESOS DE FACTURACIÓN	100
3	SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LA VENTA DEL SERVICIO DE AGUA A LOS TANQUEROS DEL CANTON TOSAGUA.	SEGUIMIENTO DE VENTAS DE SERVICIOS	100
4	EMISIÓN DE FACTURAS ELECTRÓNICAS.	CANTIDAD DE FACTURAS EMITIDAS	80
RESULTADOS			95

Cuadro 4.4. Facturación y Servicio

Elaborado: Las autoras

También existe una especialista de facturación y servicio quien tiene las siguientes actividades a su cargo como: elaborar cuadros estadísticos e informar a la dirección de comercialización la evolución de las recaudaciones mensuales la misma que tienen una meta fija de 12 cuadros estadísticos por año y fue evaluada bajo el indicador de seguimiento a recaudaciones y con un porcentaje total de 100%. Así también se encuentra la actividad de determinar los procedimientos adecuados que permitan que el proceso de facturación sea ágil y eficiente ésta se evaluó bajo el indicador de pertinencia en procesos de facturación la cual cuenta con una meta proyectada y cumplida de 12 procedimientos de facturación por año siendo un total de 100% de eficiencia. Otra actividad es supervisión y control de la venta del servicio de agua a los tanqueros del cantón Tosagua, esta actividad fue supervisada bajo el nombre del indicador seguimiento de ventas de servicio con una meta proyectada y cumplida de 696 supervisiones de los tanqueros de agua y dando como resultado el 100% de eficiencia en su gestión administrativa. Y como último indicador se encuentra cantidad de facturas emitidas que se elaboró bajo la actividad de emisión de facturas electrónicas la misma que tiene como meta

proyectada 1200 facturas electrónicas las cuales solo llegan a la emisión de 960 y por esto cuentan con el 80% de efectividad en sus tareas diarias. Dando como resultado final una evaluación de 95% de efectividad en sus acciones diarias como especialista de facturación y servicio.

4.3. PROPONER ACCIONES DE MEJORA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE RESIDUOS SÓLIDOS (EMAARS-EP) DURANTE EL PERÍODO 2015-2017.

En este objetivo se realizaron las comparaciones y variaciones de la cartera vencida del departamento de comercialización de la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua. La cual proporciona que en el año 2015 la cartera vencida estuvo en \$ 1'416.124,41. En cambio en el 2016 la cartera vencida del cantón ya mencionado bajó favorablemente casi en un 50% de la deuda ya que estaba en \$ 1'230.992,97. Sin embargo en el año 2017 la cartera aumento casi en un 10% de la deuda revisada el año anterior obteniendo una cantidad de \$1'236.972,39 el cual es el valor actual de la cartera vencida respecto al cantón Tosagua. A continuación, se detalla la comparación por los años de evaluación de la cartera vencida.

CARTERA VENCIDA DE PERÍODOS DE EVALUCIÓN	
AÑOS	CANTIDAD
2015	1'416.124,41
2016	1'230.992,97
2017	1'236.972,39

Cuadro 4.5. Período de evaluación

Elaborado: Las autoras.

Estas variaciones de la cartera vencida dependen de la recuperación mensual que tiene la EMAARS-EP de la parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua.

Por ejemplo ellos facturan como \$ 1'200.000 de lo que tienen en cartera vencida de todos los usuarios pero como los deudores no todos los meses se acercan puntualmente a pagar apenas se recupera un 40% de aquel valor y el 60% restante suma a los valores de la cartera vencida. También se incrementan los valores por cobrar motivo de que la gestión administrativa es ineficiente en la recuperación mensual eso hace que la cartera vaya en aumento, además de que cuentan con algunos usuarios que consumen el líquido vital de manera clandestina y por lo tanto los montos de esos consumos varían periódicamente y hacen inexacto poder determinar la deuda.

4.4. PLAN DE MEJORA

PROBLEMAS PRIORIZADOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO	TAREAS	RESPONSABLES	DURACIÓN	RECURSOS
Falta de capacitación y motivación al personal que labora en el departamento de comercialización.	Diseñar un programa de formación continua.	Seminario de actualización focalizado a los problemas detectados por las áreas para dar un mejor servicio de atención.	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario que incluya el servicio al cliente. • Conocer la filosofía institucional. 	Gerente General de la EMAAS-EP. Directora del departamento de comercialización de la EMAARS-EP.	4 meses	Recursos humanos Recursos financieros Recursos materiales
Inconvenientes con los acuerdos de pago y/o negociaciones de deudas realizados con clientes.	Establecer un ente de mediación que tenga un acercamiento al deudor.	Determinar un ente mediador.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener acercamiento a los deudores. • Demostrar que le resulta más económico asumir la mediación que entrar a la aplicación de la ley. 		2 meses	
Reclamos de usuarios.	Mejorar el servicio de atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un seguimiento sistemático a la atención del cliente. • Establecer sistemas de calificación del servicio por parte de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar un empleado para que haga el monitoreo y seguimiento, reciba las quejas y sugerencias de los ciudadanos. • Comprar equipos digitales para evaluar al funcionario. • Disminuir procesos innecesarios. 		2 meses	
Inconvenientes con la emisión de facturas electrónicas.	Visitas de monitoreo y control de la facturación.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer hojas de rutas. • Determinar circuitos de supervisión. • Visitas de técnicos e inspector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre-evaluar el trabajo de facturación. • Previo chequeo del historial del medidor contra el registro histórico. • Determinar si hay mayor consumo a partir de número de habitantes. 		3 meses	

Cuadro 4.6. Plan de mejoras.

Elaborado: Las autoras.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las investigadoras concluyen:

- ✓ A través de la entrevista a la Directora del departamento de comercialización de la EMAARSE-P de la parroquia Ángel Pedro Giler del Cantón Tosagua se conocieron los procesos que están inmersos en el departamento de cartera vencida, además se pudo constatar que dicho departamento no cuenta con manual de proceso.
- ✓ Con la evaluación a la eficacia de la gestión administrativa respecto a los cobros de servicios del departamento de cartera vencida se pudo conocer que la eficiencia del área no se encuentra en su máximo porcentaje de validez y aceptación para los administradores. Esto se debe a que los usuarios no son responsables a la hora de cancelar el servicio que la empresa les brinda y por ende, esto repercute en la eficiencia y eficacia que tenga el personal del área.
- ✓ En conclusión, la propuesta de un plan de mejoras está diseñado con base en los resultados obtenidos, los cuales permitirán la eficiencia en los procesos que se desarrollan en el departamento de cartera vencida, permitiendo a los usuarios y a los colaboradores el direccionamiento en cada una de las solicitudes y diligencias pertinentes al área.

5.2. RECOMENDACIONES

Con el objetivo de que la investigación contribuya a mejoras se recomienda lo siguiente:

- ✓ Es recomendable que el departamento de Cartera Vencida tenga un manual de procesos establecido en la empresa para que se pueda conocer cuáles son las actividades específicas que realiza el personal que labora en la EMAARS-EP.
- ✓ Para que el departamento de Cartera Vencida de la EMAARS-EP sea eficiente en su gestión administrativa es recomendable que la filosofía institucional sea visible tanto para los usuarios como para el personal que labora en la misma, además es importante destacar que para mejorar en su gestión de cobros por servicios, el departamento de cartera vencida debería aplicar instrumentos que motiven a los usuarios para que puedan cancelar a tiempo y a su vez, reducirla y cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ Que se aplique el plan de mejoras el cual está diseñado para mejorar la eficiencia del recurso administrativo del departamento, con el fin de que la gestión facilite resultados favorables para la empresa y para los usuarios del cantón Tosagua.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia del sistema universitario de Catalunya. (AQU) 2005. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Barcelona, España. Características y componentes del plan de mejora. Formato Pdf. Consultado el 12 de Jun 2018 y Disponible en la pág.: http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Álvarez, C. 2014. Mecanismo de evaluación de la gestión pública. En línea. Consultado, 18 Ene. 2018. Formato Pdf. Disponible en: <https://www.margen.org/suscri/margen74/alvarez.pdf>
- Arismendi, E 2013. Planificación de proyectos. Investigación de campo. En línea. Consultado, 25 de Mayo. 2018. Disponible en http://planificaciondeproyektosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Aja. L 2002. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Formato pdf. Consultado el 11 de Jun de 2018. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004
- Apaza J. Diseño del Plan de Mejora. (En línea). Consultado, 8 Jun. 2018. Formato pdf, Disponible en http://www.usmp.edu.pe/PFI/II/pdf/proy_apaza-paredes.pdf
- Atehortua, C. 2014. Régimen jurídico en los servicios públicos. En línea. Consultado, 15 de Mayo. 2018. Disponible en: http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/regimen_juridico_especial_en_servicios_publicos.php#.Wv4DFDSFPMw
- Babaresco, A. 2013. Método analítico. (En línea). Consultado, 21 Nov. 2017. Disponible en: <http://es.slideshare.net/dudyacks/mtodo-analtico-26064628?related=1>
- Betancourt, J y Sánchez A. 2015. El control de gestión y su impacto en la eficiencia. Retos de la Dirección, 9(2), 122-138. Formato PDF. Consultado el 12 de jun 2018. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008
- Bogard, M. 2014. Gestión administrativa. (En línea). Consultado, 11 Mayo. 2018. Disponible en: <http://gestionadministrativaiuta.blogspot.com/>
- Blas, P. 2014. Definición de gestión. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?isbn=1463354940>

- Caraballo J, Maita R, Parra E, Pedroza L y Toussaint I. (2009). Gestión administrativa. Tipos de evaluación. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Disponible en: http://gestionadministrativaiuta.blogspot.com/2009/02/plan-de-evaluacion-de-gestion_04.html
- Castellano, J. 2010. Competencias laborales y gestión del desempeño. En (línea). Consultado el 12 de jun 2018. Y disponible en la pag: <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/>
- Castro, M. 2016. La razón. Principios de procedimientos administrativos. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Formato Html. Disponible en: https://www.la-razon.com/la_gaceta_juridica/principios-procedimiento-administrativo_0_2420757993.html
- Carrasco, B. 2001. Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A. Consultado, 21 Agosto. 2018. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v13n1/html/v13n1a04.htm>
- Campos, S; Loza, P. 2011. Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De la Ciudad De Ibarra en mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los usuarios en el año 2011. (En línea). Consultado, 10 de may. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Centeno, M. 2016. Objetivos del departamento de cartera vencida. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <repositorio.unan.edu.ni/4075/1/17826.pdf>
- Cisneros, E. 2011. Entorno virtual para el desarrollo de competencias en desarrollo de la evaluación. Objeto de la evaluación. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Disponible en: <http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com/131-el-propoacutesito-y-el-objeto-de-evaluacioacuten.html>
- Cortez, D. 2016. Universidad técnica de Machala. La gestión de cartera de crédito y riesgo crediticio. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- Cordero, J. 2011. Servicios públicos. . En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022786005.pdf>
- Chinchilla, M. 2015. Instituciones Públicas. . En línea. UNED Research Journal / Cuadernos de Investigación UNED. Vol. 6. N° 2. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/5156/515651796012.pdf>
- Días, P. 2016. Inforgues. Funciones del control. En línea. Consultado el 12 de Jun 2018. Formato HTML. Disponible

en:<https://www.inforges.es/Blog/iblog/2016/07/25/qu%C3%A9-funciones-debe-desempe%C3%B1ar-un-buen-controller>

Dromi, R. 2015. Derecho Administrativo. Edición Trece, tomo II. España, Madrid: Editorial Dysan.

EMAARS-EP, 2016. Planteamiento del problema. (En línea). Consultado, 11 Oct 2017. Formato HTML. Disponible en: http://emaarsep.gob.ec/INFORMACION/reglamentos/ps_11_04_2016.pdf

EMAARS-EP (Empresa Pública Municipal Mancomunada De Agua Potable, Alcantarillado Servicios Integrales Del Manejo De Residuos Sólidos, Urbanos Y Rurales De Los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua). 2011.

Estrada, G. 2014. Método deductivo e inductivo. (En línea). Consultado, 21 Nov. 2017. Disponible en: <http://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin-35727551?related=4>

Fabbri. M. 1998. Técnica observación. . (En línea). Consultado, 2 Jul. 2018. Disponible en: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>

Fossi, L; Castro, L; Guerrero, W & Vera, L. 2013. Funciones administrativas y la participación comunitaria. En línea. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 9. N° 25. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>

Gamarra, M. 2016. Gestión pública. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Html. Disponible en: <https://es.slideshare.net/mariadelcarpiogamarra/la-gestion-publica-y-leyes>

Gabino, F. 2012. Tipos de procedimientos administrativos. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Formato Html. <https://es.slideshare.net/MelissaSalvatore/procedimiento-administrativo-14839531>

Gale, J. 2017. Observatorio de recursos humano. Evaluaciones contraproducentes. (en línea). Consultado el 11 de jun 2018. Y disponible en la pag: <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/debemos-prescindir-de-las-evaluaciones-de-rendimiento.html>

García Pérez, N. 2015. Cartera vencida. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Html. Disponible en: <repositorio.unan.edu.ni/1988/1/17312.pdf>

García, Sarmiento, S. 2012. Derecho público, servicio público. En línea. AG. Consultado, 22 Ene. 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://www.feliperodriguez.comar/wpcontent/uploads/2013/02/derecho-publico-servicios-publicos.pdf>

- Garrido, F. 2015. Modos de organización, gestión y control de los servicios públicos. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/17240.pdf>
- Guarenas, M. 2009. Evaluación de la gestión empresarial. Evaluación, fines y enfoques de evaluación. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018 y disp.: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/evaluacion-de-gestion-empresarial.html>
- Guadarrama, S. 2013. Gestión pública. (En línea). Rev. Economía, sociedad y territorio. Vol. IV. N° 13. Consultado, 06 Nov.2017. Formato Html. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101306>
- Guerrero, G. 2014. Gestión Administrativa. (En línea). Consultado, 11 Oct 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8585/3/CD-5783.pdf>
- Guinart J. 2003. Instituciones públicas. (En línea). Consultado, 30 Nov. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>
- Guzmán, B. 2014. Objetivos de la gestión administrativa. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>
- Hernández, S y Pulido, A. 2011. Fundamentos de gestión empresarial. Competencias laborales en la gestión. México. Primera ed. Pág.: 8.
- Hernández, A; Fonseca, J; Medina, A. & Nogueira, D. 2014. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 35. p 109. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>
- Herrera, K. 2017. Definición de servicio público. (En línea). Consultado, 14 Mayo 2018. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7338/1/UDLA-EC-TAB-2017-32.pdf>
- Ibarra, A. 2010. Características de los servicios públicos. (En línea). Consultado, 5 Mayo 2018.. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/665/CARACTERISTICAS%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20PUBLICOS.htm>
- Interagua. 2015. Plan Operativo Anual. (En línea). Consultado, 11 Oct 2017. Formato PDF. Disponible en: https://www.interagua.com.ec/sites/default/files/portal-de-transparencia/informe_anual_ano_15.pdf

- Jaumen, T. & Gan, F. (2013). Culturas de empresas y gestión de cambios: Madrid, E. p33.
- Juárez, R. 2013. Servicio público. (En línea). En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://es.slideshare.net/MaestroJuarez/servicio-pblico?related=2>
- Kralj, F. s/f. Gestión evaluación de la gestión y control de gestión. Facultad de ciencia económicas. Funciones del control de gestión. Evaluación. Buenos Aires. Disponible en formato PDF. Consultado el 11 de Jun. 2018. Pag. 52
- Lazzo, A. 2012. Gestión administrativa objetivos. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Html. Disponible en: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/objetivos.html>
- Logroño, M & Torres, X. 2017. La gestión y administración pública en el Ecuador. La gestión, el proceso administrativo en la administración pública y responsabilidades en la gestión. Quito, Ecuador. Derecho de autor 050010. Primera ed. Pag: 5, 52 y 76.
- Losada, C. 1999. De burócratas a gerentes. Las ciencias de la gestión aplicadas en la administración del estado. Disponible en formato PDF. Consultado 11 de Jun.2018. pag. 324.
- López, M. 2011. Elaboración de plan de mejora. (En línea). Consultado, 8 Jun. 2018. Formato PDF, Disponible en <http://es.slideshare.net/margaysabel/guia-para-la-elaboracion-de-plande-mejora-para-instituciones-educativas>
- Manene, L. 2010. eficiencia y Eficacia en la Gestión Administrativa. (En línea). Consultado, 8 Jun. 2018. Formato PDF, Disponible en <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/08/19/laeficienciaylaeficacia/>
- Mallar, M. (2013). La gestión por procesos. Artículos originales. (En línea). Consultado, 14 agosto. 2018. Disponible <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v13n1/html/v13n1a04.htm>
- Mejía, T. 2018. Método sintético. (En línea). Consultado, 2 Jul. 2018. Disponible en: <https://www.lifeder.com/metodo-sintetico/>
- Middle, A, 2018. Módulo de cartera. Objetivos del departamento de cartera vencida. Formato htpl. Consultado el 13 de Jun 2018 Disponible en <https://es.scribd.com/doc/3563270/MODULO-DE-CARTERA>
- Ministerio de Educación. 2012. Plan de mejoras. (En línea). Consultado, 7 Jun. 2018. Formato PDF, Disponible en https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf

- Ministerio de Trabajo. 2015-2017. Plan Nacional De Capacitación Para El Sector Público. Ecuador: Ministerio del trabajo.
- Miranda, J. 2016. Estructura en Gestión Administrativa. México & África: p75 (En línea). Consultado, 8 Jun. 2018. Formato PDF, Disponible en <https://books.google.com.ec/books?isbn=1944278400>
- Molina, A. 2015. Canales de comunicación dentro de la empresa. En (línea). Consultado el 12 de Jun 2018. Y disponible en la pag: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>
- Molnar, G. 2010. Evaluación continua. Evaluación y objetivos. (En línea). Consultado, 12 Jun. 2018. Disponible en: <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion%20educativa/evaluacion.02.html>
- Monasterio, I. 2014. La observación, cuestionario, entrevista. (En línea). Consultado, 20 Nov. 2017. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Ingermar/la-observacin-cuestionario-y-entrevista?related=2>
- Mujica de González, M. y Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 393-411. Formato PDF. Consultado el 11 de jun de 2018. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300005
- Nova, C. 2013. Características de los servicios públicos. (En línea). Consultado, 7 Mayo. 2018. Disponible en: <https://definicionlegal.blogspot.com/2013/01/caracteristicas-y-elementos-de-los.html>
- Organización de estados americanos (OEA) 2012. Participación de la sociedad en la gestión pública. Mecanismos en la gestión pública. En línea. Consultado el 13 de Jun 2018 y Disponible en: <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/colombia/participacion.asp>
- Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la “EMAARS EP”. 2011. Registro Oficial Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República. - Mancomunidad Centro Norte: De Constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado y Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los cantones de Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tosagua “EMAARS-EP”. Año 3. No 565.

- Pérez, J y Gardey, A. 2012. Procedimiento y principios administrativos. . En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Disponible en: <https://definicion.de/procedimiento-administrativo/>
- Peña, A. 2017. Definición de gestión. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Html. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/361332358/Definiciones-de-Gerencia-y-Gestion-Segun-Autores>
- Porre, J. 2013. Metodología de trabajo universitario. Investigación bibliográfica. Consultado, 25 de Mayo 2018. Formato Html. Disponible en la pág.: <http://mtu-pnp.blogspot.com/2013/07/la-investigacion-bibliografica.html>
- Portillo, M; Cárdenas, A. 2008. Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Universidad de Zulia Maracaibo, Venezuela. Omnia. Consultado el 12 de Jun 2018. Disponible en formato PDF en la pág.: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Plan Nacional del Buen Vivir. 2017 - 2021. Justificación. (En línea). Consultado, 4 Dic 2017. Formato HTML. Disponible en: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Quiroz, P; Valdez, G. 2015. Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí (M.F.L). Repositorio. Consultado el 4 de Dic. 2017. Disponible en formato (PDF). Y en la pág.: <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/197/1/TMA64.pdf>
- Rendón A y Marín L. 2004. Investigación andina. Responsabilidades en la administración pública. Fundación Universitaria del Área Andina Pereira, Colombia. Formato PDF. Consultado el 13 de jun 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2390/239017799010.pdf>
- Rodríguez, V. 2011. Banco del Estado. Formato PDF. Consultado el 15 de agosto. 2018. Disponible en: <http://www.bde.fin.ec/sites/default/files/publicaciones/Instructivo%20CV.pdf>
- Rodríguez, 2016. Gestión administrativa. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Html. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gestión-administrativa-y-calidad-del-servicio-rodriguez-portella>
- Rojas, M; Correa A; Gutiérrez, F. 2012. Sistema de control de gestión. Bogotá, C. p 37
- Sánchez, M. 2016. La razón. Procedimientos administrativos. En línea. Consultado, 11 Jun. 2018. Formato Html. Disponible en: https://www.la-razon.com/la_gaceta_juridica/principios-procedimiento-administrativo_0_2420757993.html

- Samaniego, C. 2016. Definición de instituciones públicas. En línea. Consultado, 21 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/9092/1/carlos%20%20Inicio%20samaniego%20Campos.pdf>
- Sam, J. 2013. Función del servicio público. En línea. Consultado, 15 Mayo. 2018. Disponible en: <https://es.slideshare.net/tonatiuhnavas/el-servicio-publico-29115219>
- Silva, F. 2014. Gerencia pública integral. Los indicadores de gestión contribuyen instrumento de medición de las variables, asociadas por las metas. E. Consultado, 09 Jun. 2018. Disponible en libro segunda edición.
- Torrealba, S; Flores, G. 2009. Percepción de los indicadores de gestión de la empresa eleoccidente. Análisis de conyuntura. Volumen xv. Pág. 3. Formato PDF. Consultado el 12 de Jun 2018. Y disponible en la pag. <http://www.redalyc.org/pdf/364/36412216008.pdf>
- Topanta, M. 2010. Indicadores de Gestión bajo metodología (En línea). Consultado, 9 Jun. 2018. Formato PDF, Disponible en <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16698/4/tesis%20final.pdf>
- Torres, M. 2011. Función del servicio público. En línea. Consultado, 29 Nov. 2017. Formato Pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022786005.pdf>
- Tranparents Service Recuperaciones Cia Ltda. 2014. Como evaluar la eficacia de la cobranza. (En línea). Consultado, 16 agosto. 2017. Disponible en: <http://www.tservice.com.ec/portal/mayo/borrador-automatico-5/>
- Trujillo, V; Góngora, G. 2013. Gestión Administrativa. Biblioteca digital Ecuatoriana. (En línea). Consultado, 20 Nov. 2017. Disponible en: <http://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-25000-1510/Description>
- Valbuena, A. 2014. Instituto colombiano de aprendizaje. Cartera y tesorería funciones. Formato pdf. (En línea). Consultado, 11 Jun. 2018. Disponible en http://bogota.sincap.co:8080/sobre5-war/upload/lms/curso/56/ova/490028/MODULO_GUIA_TA.pdf
- Vega, S; Gonzales, E. 2013. Modernización y gerencia pública. (En línea). Rev. Adm. Empr. Vol. 56 N° 5. Consultado, 20 Nov. 2017. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902013000500008&script=sci_arttext

ANEXOS

ANEXO 1.
FORMATO DE ENTREVISTA



NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

1. ¿Considera que el departamento de cartera vencida cuenta con profesionales altamente capacitados para desempeñar sus funciones?
2. ¿La EMAARS-EP otorga capacitaciones al personal del Departamento de cartera vencida?
3. ¿Cuáles fueron los temas tratados en las últimas capacitaciones?
4. ¿Está usted satisfecho con el desempeño del personal que labora en el Departamento de cartera vencida?
5. ¿Cuáles son los medios de cobranza que utiliza la EMAARS-EP para la recuperación de cartera vencida?
6. ¿qué proceso para la gestión de cobranza aplica la EMAARS-EP en el departamento de cartera vencida?
7. ¿Cuál es el monto y número de operaciones que se encuentran vencidas correspondientes al periodo 2015-2018?
8. ¿Se ha reducido o incrementado la recuperación de cartera en el periodo 2015- 2018? Respecto a periodos anteriores
9. ¿Se han realizado trabajos de auditoría en el departamento de Cartera vencida? ¿cuáles han sido los resultados?
10. ¿Considera usted que en el Departamento se debe mejorar la recaudación y la cartera vencida? ¿De qué forma?
11. ¿Qué incidencias puede tener la no recuperación de cartera vencida para la sostenibilidad de la EMAARS-EP?

ANEXO 2.
FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMAARS-EP DE LA PARROQUIA ÁNGEL PEDRO GILER DEL CÁNTON TOSAGUA			
RESPONSABLES: LUGAR: ÁREA:	FECHA: DURACIÓN:		
ACTIVIDADES	VALORACIÓN		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	SI	NO	OBSERVACIÓN
Cuenta con el manual de procesos del área.			
Cuenta con archivos de las actividades realizadas.			
Cuenta con inventario de los materiales de oficina.			
Cuenta con el archivo de rol de vacaciones del personal.			
El personal del área es activo en los procesos de planificación, organización, dirección y control.			
El personal cuenta con participación activa a las actividades a su cargo.			
El personal del área tiene iniciativa y creatividad a la hora de realizar las funciones.			
Existen relaciones interpersonales en el área.			
TALENTO HUMANO			
	SI	NO	OBSERVACIÓN
El personal de área promueve compañerismo y el buen clima laboral.			
Los usuarios que acuden al área de cartera vencida el personal administrativo le resuelve el problema.			
Existe la participación y el equipamiento.			
Existe la amabilidad de parte del personal administrativo hacia el usuario			
Cuenta con horario de atención al público.			
INFRAESTRUCTURA			
	SI	NO	OBSERVACIÓN
El departamento está en buen estado físico.			
El estado habitual de limpieza del área es adecuado.			
Existen medidas de seguridad.			
Las medidas de seguridad están señaladas y ofrecen garantías.			
El área cuenta con una fotocopiadora y proyector.			
Existen los suficientes recursos informáticos.			
El área es accesible para los usuarios.			
Cuenta con un informe de mantenimiento preventivo.			
Cuenta con un registro de saneamiento de área.			

ANEXO 3.
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EVAL. 01

 Ministerio del Trabajo METAS POR UNIDAD		Fecha:		28-mar-2018		
		Versión:		01		
		Página:		1 de 1		
		Código:		IN-GEF-02-02 FOR-01		
INSTITUCIÓN:						
UNIDAD/PROCESO:						
FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS:						
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS:						
#	PRODUCTOS/SERVICIOS	INDICADOR	META PROYECTADA	META CUMPLIDA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
		NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR UNIDAD			#¡DM/0!	

ANEXO 4.

4-A.- VISITA A LA EMAARS-EP



4-B.- REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA



4-C.- REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



4-D.- SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

