



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
PÚBLICO DE AGUA DE LA PENÍNSULA
EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN EP.,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ANA LUCÍA SORIANO TOMALÁ

TUTOR: ING. GERMÁN ARREAGA BAIDAL, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
PÚBLICO DE AGUA DE LA PENÍNSULA
EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN EP.,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ANA LUCÍA SORIANO TOMALÁ

TUTOR: ING. GERMÁN ARREAGA BAIDAL, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 31 de Octubre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE AGUA DE LA PENÍNSULA EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN EP., AÑO 2013”, elaborado por Ana Lucía Soriano Tomalá, egresada de la Carrera de Licenciatura en Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Germán Arreaga Baidal, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

A mi esposo quien con sus consejos ha sabido guiarme, por estar dispuesto a escucharme y ayudarme en todo momento. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir gratos momentos.

Ana

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por la oportunidad que me brindó para convertirme en una persona con formación académica y profesional.

Ana

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
**DECANA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Econ. David Batallas González, Msc.
**DIRECTOR CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Ing. Germán Arreaga Baidal, MSc.
PROFESOR - TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
PÚBLICO DE AGUA DE LA PENÍNSULA
EMPRESA PÚBLICA, AGUAPENE.P.,
AÑO 2013**

RESUMEN EJECUTIVO

Autor: Ana Lucía Soriano Tomalá
Tutor: Ing. Germán Arreaga Baidal

La investigación ha tenido como objetivo diagnosticar la gestión administrativa a través de la exploración de campo que muestre la calidad del servicio público de la Empresa Aguapen E.P. durante el año 2013. La investigación es elemental porque la gestión administrativa en las instituciones públicas favorece la implementación de procesos eficaces, asistiendo a que las empresas estatales sean capaces, eficientes y eficaces de brindar servicios óptimos a la comunidad. Esto genera un lazo con la provisión de bienes públicos, siendo una ideología de gestión puesto que exige una fundamental transformación de los procesos organizacionales. Se delimitó conceptualizaciones referente a modelos de organización, la orientación al cliente mediante la retroalimentación, la participación de los empleados en la filosofía estratégica, el trabajo en equipo como una combinación de esfuerzos de los servidores públicos, la gestión por proceso que facilite la toma de decisiones, los canales de comunicación e información y la mejora continua de estos para la calidad total. Por tanto, se justifica la práctica de la investigación porque determinó las brechas entre el escenario deseado y el ambiente real de dicha empresa peninsular, y sobre esta base formular un modelo de gestión administrativa que oriente la consecución de los objetivos empresariales, mejorando sus procesos, lo cual requiere contar con personal competente. En este sentido, la propuesta buscará Determinar los adecuados procesos administrativos, financieros y de la gestión del talento humano, para obtener conclusiones y generar recomendaciones que ayuden a fortalecer su desempeño y su posicionamiento en la Provincia de Santa Elena. Esto permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan, suministrando adecuados lineamientos para los procesos y adoptando los correctivos necesarios para mejorar el servicio en términos de tiempos, rendimiento y control de sus recursos.

ÍNDICE

Portada	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	2
TEMA 2	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	7
SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	7
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1 ANTECEDENTES.....	10
1.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	13
1.2.1 La gestión en la empresa	13
1.2.1.1 Características de la empresa.....	13

1.2.1.2	Los procesos en la empresa	14
1.2.1.3	Tipos de procesos en la empresa.....	15
1.2.2	La administración en la empresa.....	17
1.2.2.1	Tipos de organización.....	17
1.2.2.2	Análisis comparativo entre organización vertical y organización horizontal	18
1.2.3	La gestión administrativa en la empresa pública	20
1.2.3.1	La gestión administrativa pública	20
1.2.3.2	La gestión pública por procesos.....	21
1.2.3.3	Características de los equipos de trabajo.....	23
1.3	LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO.....	24
1.3.1	La Calidad Pública del agua	24
1.3.1.1	Principios para la Gestión Pública del agua	24
1.3.1.2	Gestión de los servicios básicos de agua	25
1.3.1.3	La calidad total en la Gestión Pública	26
1.3.2	El Servicio Público.....	27
1.3.2.1	Características del Servicio Público.....	27
1.3.2.2	La Gestión del Talento Humano	28
1.3.2.3	Asistencia y Servicio al Cliente	29
1.3.3	La evaluación de los Servicios Públicos.....	30
1.3.3.1	La mejora continua.....	30
1.3.3.2	Evaluación de la calidad.....	32
1.4	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	32
1.4.1	Constitución de la República del Ecuador.....	32
1.4.2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	33
1.4.3	Ley de Aguas	34
1.4.4	Ley Orgánica del Servicio Público.....	35
1.4.5	Normas de Control Interno	35
1.4.6	Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017	36
1.5	MARCO SITUACIONAL.....	38
	CAPÍTULO II	40

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	41
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
2.3.1 Investigación documental.....	42
2.3.2 Investigación de campo.....	42
2.3.3 Investigación descriptiva.....	43
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
2.4.1 Método inductivo.....	44
2.4.2 Método deductivo.....	45
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
2.7.1 Población.....	46
2.7.2 Muestra.....	47
2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
CAPÍTULO III.....	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	49
3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL USUARIO DE AGUAPEN E.P.....	63
3.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE AGUAPEN E.P.....	74
3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
CAPÍTULO IV.....	80
4.1 DATOS INFORMATIVOS.....	80
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	80
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	82

4.5	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE AGUA DE LA PENÍNSULA EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN E.P.....	83
4.5.1	Planificación de la Gestión Administrativa	83
4.5.1.1	Diagnóstico de la Gestión Administrativa.....	83
4.5.1.2	Estrategias de Gestión Administrativa	87
4.5.1.3	Evaluación de la Gestión Administrativa	90
4.5.2	La mejora de Procesos Administrativos	93
4.5.2.1	Fases para mejorar los Procesos Administrativos.....	93
4.5.2.2	Priorización de procesos para su mejora	95
4.5.2.3	Herramientas de priorización de procesos.....	96
4.5.2.4	Acciones para la mejora de los procesos	98
4.5.3	La Gestión Administrativa Financiera.....	100
4.5.3.1	Sistema de Control Interno	100
4.5.3.2	Tipos de Control Interno.....	101
4.5.3.3	Elementos del Control Interno	102
4.5.4	La Gestión del Talento Humano	104
4.5.4.1	Estrategias para la Gestión del Talento Humano	104
4.5.4.2	Procesos y subprocesos para la Gestión del Talento Humano.....	109
4.5.5	Conclusiones y recomendaciones	111
4.5.6	Plan de acción	113
4.5.7	Presupuesto de la propuesta.....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	118
	ANEXO 1	121

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos.....	Páginas
Cuador 1 Matriz de Operacionalización de Variables	8
Cuadro2 La dirección de las organizaciones.....	18
Cuadro 3 Organizaciones Verticales versus las Horizontales.....	19
Cuadro 4 Un Enfoque funcional y un Enfoque Por Procesos	22
Cuadro 5 La Población.....	46
Cuadro 6 Metodología de Análisis Situacional.....	84
Cuadro 7 Estrategias Administrativas	89
Cuadro 8 Evaluación de la Gestión Administrativa	92
Cuadro 9 Mejora de Procesos basado en el Método de Kauro Ishikawa.....	94
Cuadro 10 Matriz de Análisis de Multicriterios.....	97
Cuadro 11 Matriz de Priorización de Procesos	98
Cuadro 12 Estrategias de Gestión Financiera	103
Cuadro 13 Estrategias de Gestión del Talento Humano	107
Cuadro 14 Plan de Acción	113
Cuadro 15 Presupuesto de la Propuesta.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Contenidos	Páginas
Tabla 1 Planificación de la gestión administrativa de Aguapen E.P.	49
Tabla 2 Estrategias de gestión para optimizar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.	50
Tabla 3 Gestión por procesos en Aguapen E.P. en base a una administración objetivos y resultados	51
Tabla 4 Deberes y atribuciones de los servidores públicos definidos en un estatuto orgánico por procesos	52
Tabla 5 Las actividades administrativas son ejecutadas considerando manuales de procedimientos.	53
Tabla 6 Análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P. en base a un diagnóstico participativo.....	54
Tabla 7 Procesos y procedimientos de los departamentos integrados tecnológicamente.....	55
Tabla 8 Planificación de los procesos de convocatoria, evaluación y selección de los servidores de Aguapen E.P.	56
Tabla 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los servidores de Aguapen E.P.	57
Tabla 10 Mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa.....	58
Tabla 11 Modelo de Gestión Administrativa que permita mejorar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.	59
Tabla 12 Nivel de estudio del Talento Humano de Aguapen E.P.	60
Tabla 13 Función que desempeñan los servidores de Aguapen E.P.	61
Tabla 14 Género de los servidores de Aguapen E.P.	62
Tabla 15 Servicio Público del agua potable que brinda Aguapen E.P.	63
Tabla 16 Asistencia administrativa y técnica para el suministro domiciliario del agua potable por Aguapen E.P.	64

Tabla 17	Capacidad profesional del personal administrativo y técnico de Aguapen E.P.	65
Tabla 18	Servicio Público del agua potable por Aguapen E.P. con calidad y oportunidad	66
Tabla 19	Tiempo de espera para atender sus requerimientos	67
Tabla 20	Aguapen E.P. ha informado anticipadamente la fecha y el tiempo de los cortes al suministro de agua	68
Tabla 21	Protocolos de atención de los servidores públicos para con los usuarios de Aguapen E.P.	69
Tabla 22	Diagnóstico participativo de las necesidades de provisión del servicio de agua potable.....	70
Tabla 23	Campañas de Aguapen E.P. sobre el uso racional del agua potable... ..	71
Tabla 24	Participación en la rendición de cuentas para reconocer los resultados de su gestión.....	72
Tabla 25	Conocimiento de los servidores públicos de Aguapen E.P.	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico 1 Planificación de la gestión administrativa de Aguapen E.P.....	49
Gráfico 2 Estrategias de gestión para optimizar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.	50
Gráfico 3 Gestión por procesos en Aguapen E.P. en base a una administración objetivos y resultados	51
Gráfico 4 deberes y atribuciones de los servidores públicos definidos en un estatuto orgánico por procesos	52
Gráfico 5 Las actividades administrativas son ejecutadas considerando manuales de procedimientos.	53
Gráfico 6 Análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P. en base a un diagnóstico participativo.....	54
Gráfico 7 Procesos y procedimientos de los departamentos integrados tecnológicamente.....	55
Gráfico 8 Planificación de los procesos de convocatoria, evaluación y selección de los servidores de Aguapen E.P.....	56
Gráfico 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los servidores de Aguapen E.P.....	57
Gráfico 10 Mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa.....	58
Gráfico 11 Modelo de Gestión Administrativa que permita mejorar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.	59
Gráfico 12 Nivel de estudio del Talento Humano de Aguapen E.P.....	60
Gráfico 13 Función que desempeñan los servidores de Aguapen E.P.	61
Gráfico 14 Género de los servidores de Aguapen E.P.	62
Gráfico 15 Servicio Público del agua potable que brinda Aguapen E.P.....	63
Gráfico 16 Asistencia administrativa y técnica para el suministro domiciliario del agua potable por Aguapen E.P.....	64
Gráfico 17 Capacidad profesional del personal administrativo y técnico de Aguapen E.P.	65

Gráfico 18 Servicio Público del agua potable por Aguapen E.P. con calidad y oportunidad	66
Gráfico 19 Tiempo de espera para atender sus requerimientos	67
Gráfico 20 Aguapen E.P. ha informado anticipadamente la fecha y el tiempo de los cortes al suministro de agua	68
Gráfico 21 Protocolos de atención de los servidores públicos para con los usuarios de Aguapen E.P.	69
Gráfico 22 Diagnóstico participativo de las necesidades de provisión del servicio de agua potable.....	70
Gráfico 23 Campañas de Aguapen E.P. sobre el uso racional del agua potable...	71
Gráfico 24 Participación en la rendición de cuentas para reconocer los resultados de su gestión.....	72
Gráfico 25 Conocimiento de los servidores públicos de Aguapen E.P.	73

INTRODUCCIÓN

Los objetivos de la investigación están dados por el diagnóstico de la gestión administrativa de la organización objeto de estudio, la determinación del marco de actuación de la organización, identificación de la infraestructura para el funcionamiento de la organización, la toma de decisiones para normar la gestión de la organización y la medición de las acciones en función del desempeño.

El Capítulo I tiene el propósito de aprender teorías de diversos autores sobre la gestión administrativa y la calidad del servicio en entes gubernamentales, ahondando en aspectos como los procesos en las empresas públicas, la gestión del talento humano y la evaluación de los servicios, .El Capítulo II enmarca la metodología de investigación, siendo exploratoria, descriptiva, explicativa y evaluativa para detallar las particularidades importantes de todos los involucrados en Agua de la Península Empresa Pública, Aguapen E.P.

El Capítulo III, expone el análisis e interpretación de resultados que permitió conocer el nivel organizacional en las unidades departamentales, así como conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta el modelo de gestión administrativa, donde se describirá las estrategias a utilizar para mejorar la calidad del servicio público. La propuesta recogerá los datos en tres momentos evolutivos: el diagnóstico situacional, la ejecución del proceso y el seguimiento del mismo.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

La Gestión Administrativa y su incidencia en la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P., Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión consiste en ofrecer un soporte a los procesos empresariales de las áreas funcionales de una institución. No obstante, en Aguapen E.P. se ha determinado que la insuficiente gestión administrativa es el problema central, provocando una baja calidad del servicio público que presta a la Provincia de Santa Elena.

La empírica planificación de la gestión administrativa es el primer problema, debido a que no se ha realizado un diagnóstico integral sobre las necesidades de gestión administrativa y los servidores públicos de Aguapen E.P. no están preparados para formular modelos de gestión porque desconocen la metodología de planificación. Esta situación ha generado deficientes estrategias que favorezcan la ejecución de los procesos administrativos del POA y el PAC, generando una empírica evaluación de la calidad del servicio público.

El segundo problema es no haber definido procedimientos administrativos porque no se posee una estructura organizativa que apoye efectivamente la gestión administrativa, por la poca aplicación de las normas de control interno sobre el manejo de los recursos administrativos financieros y materiales.

Los efectos son el bajo control interno a los procesos que no aseguran la eficiencia de la administración de recursos, es decir, no se han implementado acciones preventivas que favorezcan la adopción de medidas correctivas en la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

La informal administración del riesgo de la gestión administrativa es el tercer problema, siendo las causas el no haber concretado un mapa del riesgo con los factores internos y externos a los que se pueda enfrentar la gestión, además, no se cuenta con un plan de mitigación de riesgo para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar a los procesos. Las consecuencias son que no se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo, estimando su probabilidad de ocurrencia y por ende la poca capacidad de respuesta para enfrentar los eventos no deseados.

El cuarto problema es que la gestión administrativa no está tecnológicamente integrada, esto es el resultado de no haber instaurado una estructura organizacional de tecnología de información que refleje las actividades administrativas y no haber propiciado un sistema de gobierno digital utilizando las tecnologías de información y comunicación. Así pues, no se han concretado métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras, y por ello no se garantiza la disponibilidad e integridad de los procesos y procedimientos que beneficien el servicio público.

Por tanto, los problemas identificados como la empírica planificación de la gestión administrativa, no haber definido procedimientos administrativos, la informal administración del riesgo de la gestión administrativa y la gestión administrativa no está tecnológicamente integrada han ocasionado la baja calidad del servicio público que debe prestar Aguapen E.P. a la ciudadanía de la Provincia de Santa Elena.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la gestión administrativa en la calidad del servicio público de Agua de la Península Empresa Pública, Aguapen E.P.?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué consecuencias se han producido en la evaluación de los resultados de calidad del servicio público por no haber planificado la gestión administrativa de Aguapen E.P.?
- ¿Cómo los procedimientos administrativos han influido en el control interno y manejo eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales que dispone Aguapen E.P.?
- ¿Cuál es el impacto de la administración del riesgo en la capacidad de respuesta para enfrentar los eventos no deseados que puedan afectar los procesos de Aguapen E.P.?
- ¿En qué forma la integración tecnológica de la gestión administrativa ha determinado la disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre los procesos de Aguapen E.P.?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la gestión administrativa a través de la investigación de campo que muestre la calidad del servicio público de Aguapen E.P. durante el año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la planificación de la gestión administrativa mediante los métodos de investigación que determine la evaluación de los resultados de calidad del servicio público de Aguapen E.P.

Examinar los procedimientos administrativos considerando la normativa vigente que verifique el control interno de los recursos humanos, financieros y materiales de Aguapen E.P.

Identificar la administración del riesgo utilizando la técnica documental que establezca la capacidad de respuesta para enfrentar los eventos no deseados que puedan afectar los procesos de Aguapen E.P.

Determinar la integración tecnológica de la gestión administrativa utilizando el análisis situacional que identifique la disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre los procesos de Aguapen E.P.

Formular un modelo de gestión administrativa basándose en lineamientos estratégico que favorezcan la calidad de servicio público de Aguapen E.P.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se justifica ante la importancia de la gestión administrativa en las instituciones públicas porque implementa procesos de calidad que orientan a los entes públicos ser capaces, eficientes y eficaces de brindar servicios óptimos a la comunidad. Esto genera un vínculo con la calidad del servicio público, siendo una

filosofía de gestión fundamental porque requiere una transformación de los procesos organizacionales, en que los componentes esenciales de esa calidad son los principios y las metodologías de mejora.

Para ello la administración pública definirá adecuados indicadores en los que deberá centrar la medición de las actividades y su impacto en el producto o servicio, y por tanto, en el cliente. Además, los indicadores de calidad de los servicios públicos pueden combinarse con dimensiones cuantitativas y cualitativas, en la que esta relación puede proporcionar información relevante sobre la situación de la organización y de su entorno, en concordancia con la provisión de un servicio público, que precise la adecuada toma de decisiones para la empresa.

La investigación indagará aspectos sobre los modelos de organización, la orientación al cliente a través de la retroalimentación, la participación de los empleados en la filosofía estratégica, el trabajo en equipo como una combinación de esfuerzos del talento humano, la gestión por proceso que facilite la toma de decisiones, los canales de comunicación e información y la mejora continua de estos para la calidad total del servicio público.

La eficacia de un sistema de calidad se comprueba a través de la realización de evaluaciones periódicas a la gestión empleada, con el propósito de efectuar todas las correcciones que se estimen necesarias sobre la base de la experiencia adquirida.

Luego se dará paso a la rendición de cuentas para informar a los ciudadanos los resultados de las evaluaciones externas con el fin de que la sociedad tenga un conocimiento justo de la calidad de los servicios que percibe.

Estas situaciones no serán favorables si persisten los problemas planteados, por tanto, el estudio tiene una justificación práctica porque permitirá identificar las brechas que existen entre la situación deseada y la situación real de la empresa Pública de Agua Potable Aguapen E.P., y sobre esta base construir un modelo de gestión administrativa que logre la consecución de los objetivos organizacionales, optimizando sus procesos, lo cual implica contar con personal calificado, para ello se hace necesario contar con herramientas que le permitan un desempeño por resultados con el fin de verificar los índices de gestión que presenta la administración.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La Gestión Administrativa incide en la calidad del servicio público de Agua de la Península Empresa Pública, Aguapen E.P.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Gestión Administrativa

Es ofrecer un soporte de funciones a los procesos organizacionales de las diferentes unidades de una entidad para lograr óptimos resultados.

Variable Dependiente: Calidad del Servicio Público

Es el conjunto de atenciones que el cliente espera recibir de manera integral de parte de la organización que los presta.

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Gestión Administrativa	Es ofrecer un soporte de funciones a los procesos organizacionales de las diferentes unidades de una entidad para lograr óptimos resultados.	La Gestión en la Empresa	Características en la Empresa. Los Procesos en la Empresa. Tipos de Procesos en la Empresa.	¿La gestión administrativa en Aguapen E.P. está sustentada en la planificación que incluya la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia institucional? ¿Se han definido estrategias de gestión (análisis situacional, administración del riesgo, monitoreo) para optimizar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.? ¿El análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P, está basado en un diagnóstico participativo de autoridades, jefes departamentales y demás servidores público?
		La Administración en la Empresa.	Tipos de Organización. Análisis comparativo entre O. Vertical y O. Horizontal.	¿Los deberes y atribuciones de los servidores públicos están formal y claramente definidos en un estatuto orgánico por procesos? ¿Las actividades administrativas son planteadas, analizadas y ejecutadas considerando manuales de procedimientos que permitan un control interno de los recursos humanos, financieros y materiales? ¿Usted está de acuerdo que los procesos y procedimientos de los departamentos están automatizados, integrados y comunicados mediante eficientes tecnologías de información y comunicación? ¿Usted fue convocado para participar en la socialización y en la definición de la misión, la visión y los valores institucionales de Aguapen E.P.?
		La Gestión Administrativa en la Empresa Pública.	La Gestión Administrativa Pública. La Gestión Pública por Procesos. Características de los Equipos de Trabajo.	¿Usted está de acuerdo que la gestión por procesos en Aguapen E.P. se desarrolla en base a una administración por objetivos y por resultados? ¿Cuál es su calificación sobre la planificación de los procesos de convocatoria, selección, evaluación y contratación de las servidoras y servidores de Aguapen E.P? ¿Usted está de acuerdo que se promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad? ¿El plan de mitigación del riesgo para reducir y evitar la probabilidad de ocurrencia de eventos no deseado que se puedan presentar durante la ejecución de los procesos ha sido?

Fuente: Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Calidad del Servicio Público	Es el conjunto de atenciones que el cliente espera recibir de manera integral de parte de la organización que los presta.	La Calidad Pública del Agua.	Principios. Gestión de los Servicios Básicos de Agua. La Calidad Total en la Gestión Pública.	¿El servicio público del agua potable que brinda Aguapen E.P. a la ciudadanía es? ¿Cómo califica la asistencia administrativa y técnica para el suministro domiciliario del agua potable por Aguapen E.P.? ¿Usted ha recibido el servicio público del agua potable por Aguapen E.P. con calidad y en el momento oportuno? El tiempo de espera para atender sus requerimientos sobre la prestación del servicio de agua potable por Aguapen E.P. ha sido:
		El Servicio Público.	Características. La Gestión del Talento Humano. Asistencia y Servicio al Cliente.	¿Cómo valora la capacidad profesional del personal administrativo y técnico de Aguapen E.P.? ¿Aguapen E.P. le ha informado anticipadamente la fecha y el tiempo de los cortes al suministro del servicio? ¿Cómo califica los protocolos de atención de los servidores públicos para con los usuarios de Aguapen E.P.?
		Evaluación de los Servicios Públicos.	La Mejora Continua. Evaluación de la Calidad.	¿Usted y su comunidad han sido invitados por Aguapen E.P. para el diagnóstico de las necesidades sobre la provisión del servicio de agua potable? ¿Usted está de acuerdo que Aguapen E.P. realice campañas sobre el uso racional del agua potable? ¿Usted ha participado en la rendición de cuentas para conocer los resultados de la gestión, la administración de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de Aguapen E.P.?

Fuente: Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

La relación entre la efectividad de la gestión administrativa y su estrategia basada en la planificación de una institución pública, para ello en la presente investigación se ha considerado el servicio de agua de París (Francia) que depende desde el 1 de enero de 2010 de un único operador público: Eau de París, una empresa pública con la misión de garantizar la producción, el transporte, la distribución y la facturación de agua.

Eau de París es de carácter industrial y comercial, autónomo y dotado de personalidad jurídica y de un presupuesto propio, obligado a rendir cuentas a la municipalidad. El principio por el que se ampara el servicio público del agua va acompañado del establecimiento de unos altos estándares de gestión. La calidad del servicio prestado por el operador municipal se evalúa a través de un contrato marco entre Eau de París y el municipio.

El contrato, que incluye indicadores técnicos, financieros, sociales y patrimoniales relacionados con el conjunto de las actividades de la empresa, admite seguir su efectiva realización y valorar el servicio en términos de gestión de las inversiones, del personal y otros.

En Latinoamérica se puede describir el caso de un Modelo de Gestión de Calidad en la Empresa Pública de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAL) de la ciudad de Lima, Perú, propuesto en el año 2008. Desde 1999 se viene implementando su Plan Estratégico en donde el eje central es la calidad con

productividad y cómo los cambios en la arquitectura organizacional han repercutido en los servicios.

SEDAPAL, cuenta con 46 años, es una empresa que se creó en el año 1962, atendiendo las necesidades de agua potable y alcantarillado de la población de Lima, que cuenta con 14 millones de habitantes y, por lo tanto se hace necesario contar con una empresa capaz de atender las necesidades con agua de calidad, apoyándose en un proceso de mejora continua, a fin de garantizar un servicio óptimo tanto al talento humano como a los usuarios de esta empresa.

Por otra parte, el Proyecto Piloto para Mejorar la Gestión y Sostenibilidad Distrital en Agua y Saneamiento (PROPILAS), vigente desde el año 1999 y ejecutado por CARE PERÚ con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la asesoría técnica del Programa de Agua y Saneamiento administrado por el Banco Mundial. Como resultado, se tiene seis Municipalidades Distritales del ámbito de intervención de PROPILAS, en el Departamento de Cajamarca, que cuentan con diagnósticos distritales en agua y saneamiento, planes estratégicos y planes operativos anuales para realizar los proyectos de agua y saneamiento.

En Colombia, durante el año 2012 el Banco Interamericano de Desarrollo en conjunto con el Gobierno de ese país, calificó el desempeño de los prestadores cuyos sistemas son atendidos por estos modelos; con el fin de establecer comparaciones entre los resultados. En total, se analizaron 40 sistemas de agua, en tres departamentos del país: Caldas, Cauca y el Valle del Cauca.

Para calificar estos sistemas se desarrolló un conjunto de indicadores que miden el nivel de servicio y estos indicadores se derivan de exigencias normativas y legales, de conjuntos de indicadores existentes en el país y de la experiencia con la gestión comunitaria. Al mismo tiempo, la gestión administrativa obtuvo una

calificación en promedio más alta, lo que se reflejaba por ejemplo en bajos niveles de morosidad en la muestra. Esto se debe probablemente al énfasis que los entes del sector han puesto en la capacitación de los prestadores en aspectos de contabilidad y cálculo de tarifas.

A nivel nacional se puede evidenciar que en el 2011 la Policía Nacional desarrolló el desempeño administrativo y técnico a fin de generar productos y servicios de calidad que sirvan de insumo y soporte técnico para las diferentes Direcciones Generales y Nacionales, Comandos Provinciales y demás Servicios de la Institución policial. La Justificación de dicho estudio, es que el Ecuador a partir del año 2008, con la promulgación de la Nueva Constitución, inicia un nuevo ordenamiento constitucional que obliga a cambios trascendentales en las relaciones entre las estructuras del Estado y la sociedad.

Por otra parte la conflictividad social, los altos niveles de delincuencia, exigieron que la Policía Nacional incorpore en su orgánico el número suficiente de recursos humanos, con una adecuada formación profesional, basada en investigación especializada, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza, de tal forma que se pueda cumplir con la misión de atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas.

En enero de 1993, CEDEGE terminó los diseños definitivos de los sistemas regionales de abastecimientos de agua potable, los que se basaron en la planificación de las obras del trasvase para La Península de Santa Elena.

El 19 de diciembre de 1996, convocó al concurso internacional SE-01/96 para la construcción de las obras de OCIPSE (Obras complementarias de infraestructuras en la Península de Santa Elena).

El 19 de junio de 1997, adjudicó esta construcción al Consorcio ODEBRECHT & Asociados, procediéndose a suscribir el contrato el 18 de agosto del mismo año.

Los sistemas de Agua Potable y alcantarillado sanitario de la zona 2 Santa Elena – Salinas, correspondiente al proyecto OCIPSE, fueron concluidos con éxitos y están en plena operación desde el año 2000, las últimas obras realizadas por CEDEGE, correspondieron al sistema de alcantarillado pluvial de Salinas y Libertad.

1.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es ofrecer un soporte de funciones a los procesos organizacionales de las diferentes unidades de una entidad para lograr óptimos resultados.

1.2.1 La gestión en la empresa

1.2.1.1 Características de la empresa

La empresa debe estar diseñada de manera que se promueva los objetivos de la institución y se consideren las siguientes características:

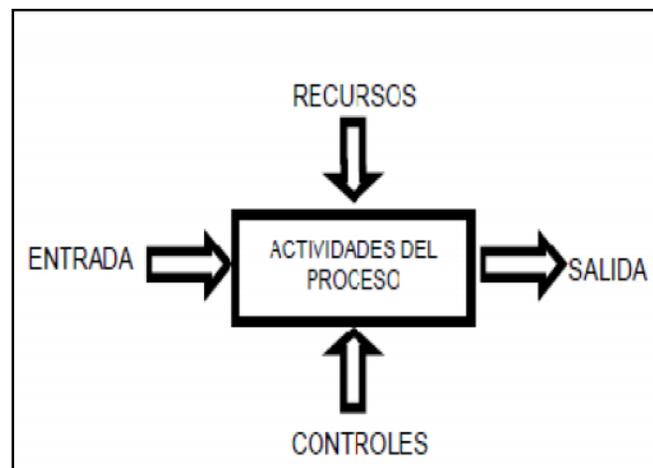
- **Complejidad:** En las organizaciones grandes, los niveles intermedios coordinan las labores. En las organizaciones pequeñas, las actividades las realizan interactuando directamente con los colaboradores.
- **Rutina estandarizada:** Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente impersonal, tienden a formar grupos formales o informales.
- **Estructura organizacional no formal:** Configuran una organización informal, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

- **Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones:** Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas.
- **Tamaño.** Va a depender del número de participantes y dependencias.

1.2.1.2 Los procesos en la empresa

Serna H. (2008), indicó que la implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquiera acción, o conjunto de actividades sujetadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Ver Figura1. (Pág. #56)

Figura 1
ELEMENTOS BÁSICO DE UN PROCESO



Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto Serna.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Todas las actividades de la empresa, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. La

identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Para Gordon (2008), este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) concentra su atención en:

- El acatamiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- Considerar y planificar los procesos que aporten valor
- El cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor.
- El control de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos a través de mediciones objetivas.

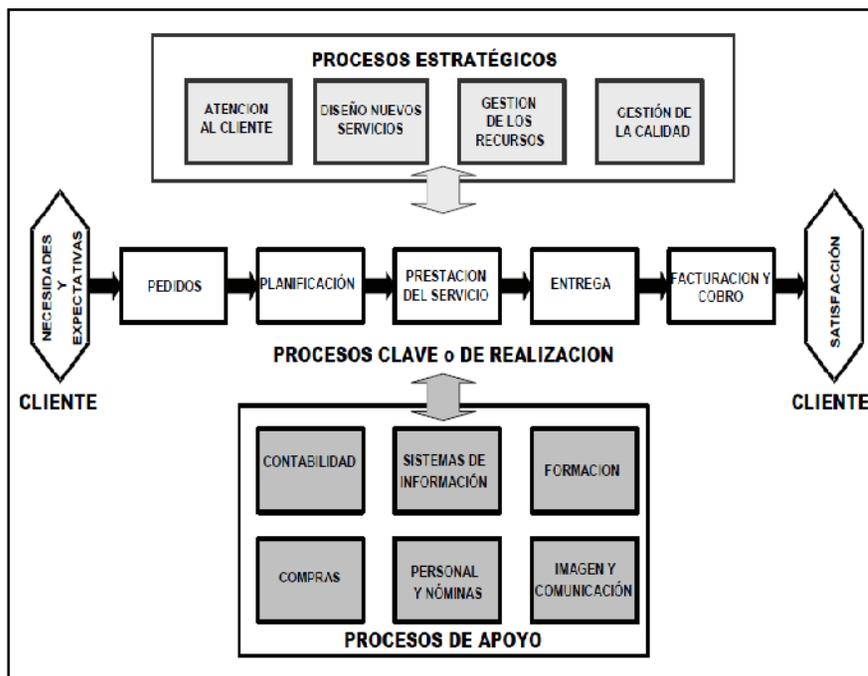
1.2.1.3 Tipos de procesos en la empresa

Para acoger un camino basado en procesos, la empresa debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. Richard B., Nicholas J. y Robert F. (2008), describieron que a la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. Las actividades de la empresa son horizontales y afectan a varios departamentos (comercial, tráfico, administración, etc.). Este concepto “horizontal” (actividades o procesos) se contrasta a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). (Pág. #254)

Los procesos de una empresa se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el Gráfico 2:

1. **Procesos clave.** Aquellos que tienen contacto directo con el cliente (comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación).
2. **Procesos estratégicos.** Son los encargados de analizar las necesidades de la sociedad, del mercado y de los accionistas (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad).
3. **Procesos de soporte.** Son los que proveen a la empresa de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

FIGURA 2
MAPA DE PROCESOS



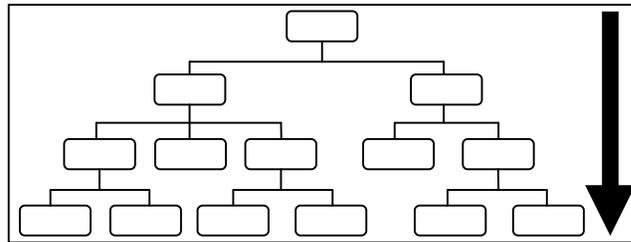
Fuente: Tomado del Documento Administración de Producción.
Por Richard, Nicholas y Robert.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

1.2.2 La administración en la empresa

1.2.2.1 Tipos de organización

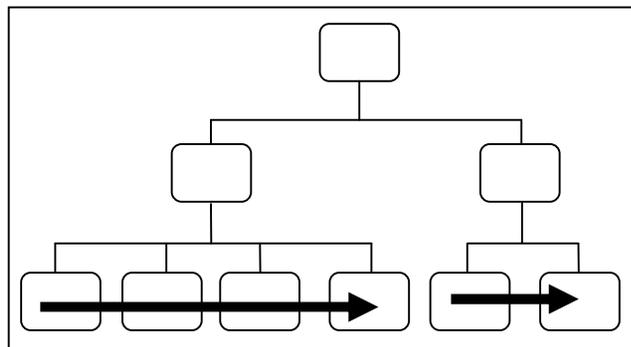
Gil Estallos María e De Val Pardo Isabel. (2008), en el documento Organización Vertical Versus Organización Horizontal, describieron que se dan dos tipos de organización, vertical y horizontal. La verticalidad admite un gran dominio de la jerarquía en el funcionamiento de la organización y, por el contrario, la horizontalidad acepta la capacidad de todas las personas de la organización para planificar, organizar, dirigir sus actividades y auto supervisarse. (Pág. #181)

FIGURA 3
ORGANIZACIÓN VERTICAL



Fuente: María Gil Estallos e Isabel De Val Pardo.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

FIGURA 4
ORGANIZACIÓN HORIZONTAL



Fuente: María Gil Estallos e Isabel De Val Pardo.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

1.2.2.2 Análisis comparativo entre organización vertical y organización horizontal

**CUADRO 2
LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN VERTICAL	ORGANIZACIÓN HORIZONTAL
DIRECCIÓN	Única.	Dispersa.
Centro de la dirección.	Intereses de las áreas funcionales.	El cliente.
Jerarquía.	Vertical.	Plana.
Habilidad.	Mandar.	Capacidad de negociación.
Estructura de la autoridad.	Concentrada y jerárquica.	Dispersa y múltiple.
Origen de la autoridad.	Puesto de trabajo, tarea, función.	Conocimiento y/o experiencia.
Origen de la responsabilidad.	Atribuida a la función o a un puesto de trabajo en concreto.	Compartida entre los equipos y los diferentes procesos.
Patrón de interacción e influencia.	De superior a subordinada.	De equipo a equipo y en función de los procesos.
Decisiones.	Centralizadas en los primeros niveles de la organización.	Descentralizadas a todos los niveles de la organización.
Recompensas.	Individual.	Por equipos.
Formación.	Selectiva y la adquirida antes de incorporarse a la organización.	Continúa y a todos los empleados para desarrollar habilidades generales.

Fuente: Adapto del Documento Organización Vertical versus Horizontal
Por María Gil Estallos e Isabel De Val Pardo.
Elaborador por: Ana Soriano Tomalá

CUADRO 3

ORGANIZACIONES VERTICALES VERSUS LAS HORIZONTALES

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN VERTICAL	ORGANIZACIÓN HORIZONTAL
ORGANIZACIÓN	Burocrática, estable y mecánica.	Adaptable, dinámica y orgánica.
Puestos de trabajo.	Especializados.	Ampliados vertical y horizontalmente.
Coordinación.	Supervisión directa y procedimientos administrativos prefijados.	Adaptación mutua, ideologías y comunicación.
Estructura.	Mediante personas Funcional.	Mediante equipos multidisciplinarios. Por procesos y equipos.
Funcionamiento.	Formal.	Informal.
Niveles organizativos.	Muchos.	Pocos.
Apertura al entorno.	Poca. Intenta reducir el impacto del medio y la incertidumbre.	Mucha. Vive en la ambigüedad e intenta manejar la incertidumbre.
Formalización de las actividades.	Muy formal y basada en el trabajo.	Poco formal y basada en las actividades, oportunidades y responsabilidades.
Permanencia de la estructura.	Relativamente fija.	Flexible y adaptable al momento, a la situación y a las oportunidades o responsabilidades que se le presenten.

Fuente: Adapto del Documento Organización Vertical versus Horizontal
 Por María Gil Estallos e Isabel De Val Pardo.
 Elaborador por: Ana Soriano Tomalá

1.2.3 La gestión administrativa en la empresa pública

1.2.3.1 La gestión administrativa pública

La gestión a nivel administrativo radica en ofrecer un soporte administrativo a los procesos organizacionales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos de la empresa pública. La gestión administrativa en la empresa pública es un recurso estratégico y se identifican como fuente para sostener la ventaja competitiva y considerar un cambio organizativo importante. Robbins, Stephen. (2009) en su investigación Comportamiento Organizacional, determinó las siguientes observaciones: (Pág. #6)

- **Diseño de las tareas.** Este efecto se debe a que, más que sustituirlas, aumentan las habilidades y la experiencia requeridas para ejercerlas, por cuanto las tecnologías de la información brindan flexibilidad y mejores condiciones en los trabajos rutinarios.
- **Niveles de la jerarquía.** Las empresas al ser más planas, reducen la especialización vertical y aumentan el número de tareas mediante su extensión en las dos dimensiones; pero al eliminar niveles intermedios de la jerarquía, se disuelven las relaciones de autoridad por la pérdida de interlocutores en las comunicaciones directas.
- **Grupos de trabajo.** Asisten el desarrollo de grupos autónomos o importantes de trabajo a partir de su pensamiento en centros de inversión, de costes, de actividad, de oportunidad, de responsabilidad, etc., que pueden desarrollar una filosofía de labor colectiva.
- **Formación.** Las tecnologías demandan de habilidades para el desempeño de los nuevos sistemas de trabajo. Dada la necesidad de concertar en cada puesto de trabajo un mayor número de habilidades poco especializadas junto a un mayor control de las propias tareas, se solicita una mayor formación en procesos de mejora.
- **Supervisión integrada y total.** El grado de supervisión de las tecnologías incide en la especialización vertical y horizontal, con lo que la descripción de las tareas pierde importancia por haber surgido un mayor incremento de responsabilidades que repercute en la satisfacción de los empleados.
- **Integración de las operaciones y de las comunicaciones.** Practican una labor de integración de las tareas que tienen lugar en cada una de las distintas unidades de trabajo. Relación que no sólo se limita al

ámbito interno, sino que trasciende al entorno porque mantiene la conexión con clientes, mercados, proveedores, logística integral, a saber, llegar a una organización integrada y digitalizada.

1.2.3.2 La gestión pública por procesos

La Gestión Pública por Procesos es la forma de gestionar las actividades de toda la organización que genere un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por procesos se funda en:

- Procesos orientados al cliente.
- La mudanza de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Coexisten grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los trabajadores accionan más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- La utilización de tecnología para eliminar las actividades sin valor.

Las ventajas de esta orientación son las siguientes:

- Organiza los objetivos de la empresa con las expectativas de los clientes.
- Enseña cómo se crea valor en la organización.
- Marca cómo están estructurados de flujos de información, materiales y servicios.
- Muestra cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

La orientación al cliente, o sea ofrecer el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, simboliza el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de la prestación de los servicios, respondiendo a la planificación del proceso. A continuación se puntualiza las diferencias entre un enfoque funcional y un enfoque basado en procesos.

**CUADRO 4 DIFERENCIA ENTRE
UN ENFOQUE FUNCIONAL Y UN ENFOQUE POR PROCESOS**

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El Proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleo	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar las barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Quién permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al Cliente

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa, H. James Harrington
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

1.2.3.3 Características de los equipos de trabajo

Castillo Robert Miranda (2008), afirmó que los equipos de trabajo se refieren a la noción de que el equipo es algo así como la empresa y está ligada al modelo deportivo, por lo que sus principales características son: (Pág. #126)

- **Personas.** Se está revalorizando el factor humano, con distintas indicaciones que las que se utilizaban en otras épocas y está relacionada además con formas menos piramidales en las empresas.
- **Tarea.** Es el elemento constitutivo del equipo y para ejecutar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características:
 - **Especialización.** El conocimiento y la experiencia profesional, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea.
 - **Co-especialización en equipo.** El conocimiento especializado no es suficiente para que la contribución de los empleados sea lo más productivo, esta característica no es innata, se adquiere.
- **Resultados.** Los objetivos y resultados, en cuanto sean a la par posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las empresas. Se deja ver el sentido de la competencia, primero en cuanto a la intención de "ganar"; segundo en cuanto a ser competente, en tanto especialización y co-especialización.
- **Equipos centrados en las personas.** En estos mecanismos se privilegian las personas que a la tarea y los resultados. Sus directores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- **Equipos centrados en la tarea.** El interés del equipo se concentra en los procesos que se efectúan en la tarea. La observación permanente de estos

equipos dificulta a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas.

- **Equipos centrados en los resultados.** El beneficio de los integrantes del equipo se basa en el logro de los resultados. La importancia de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad.

1.3 LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO

La Calidad del Servicio Público es el conjunto de atenciones que el cliente espera recibir de manera integral de parte de la empresa que los preste.

1.3.1 La Calidad Pública del agua

1.3.1.1 Principios para la Gestión Pública del agua

Los Servicios Básicos de Agua y Saneamiento (SBAS) son monopolios naturales que pueden ser públicos o privados, donde no existe la libre competencia entre gestores del servicio y funcionan por concesiones de larga duración entre el titular y el operador. Jaume Delclòs I Ayats (2008) describió que las características que deben regir los servicios básicos públicos de agua y saneamiento son las siguientes:

Universalidad: el acceso a servicios de agua y saneamiento es para toda la población, sin ningún tipo de exclusión.

- **Equidad:** el acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento es para todos e independientemente de las condiciones de raza y socioeconómicas de la población.
- **Integralidad:** dentro de los servicios básicos de agua y saneamiento se deben incorporar el alcantarillado, drenaje pluvial y el control de vectores.

- **Gestión pública:** los servicios de acceso y saneamiento públicos serán prestados por entidades de naturaleza pública, bajo la forma de la organización directa de la empresa pública.
- **Participación y control social:** la ciudadanía debe realizar el control a los SBAS para que lleven una gestión sostenible desde la perspectiva social.
- **Intersectorial:** hacer viable el progreso tanto las zonas urbanas como las rurales desde una visión ecosistémica del agua.
- **Calidad del servicio:** avalar un servicio con regularidad, continuidad, eficiencia, seguridad y calidad en el suministro.
- **Acceso con precios módicos y justos:** definir políticas tarifarias de acuerdo con el poder adquisitivo de los/las usuarios/as.

1.3.1.2 Gestión de los servicios básicos de agua

En los SBAS intervienen los siguientes actores: gobierno, gestores, trabajadores, consumidores y sociedad civil. En el análisis de los SBAS y sus actores relevantes (titular, gestor y usuario), sólo se estudia una pequeña parte del ciclo integral del agua, si solo se tiene en cuenta la gestión de los servicios básicos de agua. A partir de ello, se analizará los tres siguientes actores:

- **Titular del servicio:** Es el propietario de la instalación y el responsable ante los usuarios de dar un servicio adecuado, encargándose de hacer cumplir los acuerdos de gestión la entidad gestora del servicio.
- **Gestores:** Tienen el compromiso de hacer funcionar el servicio de acuerdo con el titular y se incluyen los trabajadores del servicio, como un activo a tener muy presente en la gestión.
- **Usuarios del servicio:** es la población que se beneficia de éste, con derechos y deberes.

En la gestión pública del agua, el titular del servicio y el gestor del servicio son de naturaleza pública. Más del 90% de la población mundial con acceso al agua lo tiene a través de un servicio público. El modelo conserva la decisión del servicio en el ámbito público y debe gestionar los bajo los principios de gestión de un bien común. Para asumir un servicio público más eficaz del agua en la esfera pública, se propone el control social como herramientas para aumentar la eficacia social.

La participación ciudadana en la gestión de los SBAS tienen los siguientes elementos de interés: mayor conocimiento de la población sobre el funcionamiento de los SBAS; relación directa entre usuarios(as), el operador y el titular; dar voz a todos los actores que tienen relación con el agua; impulsa nuevas mejoras en la gestión. El control social en la administración del agua, genera mayor transparencia de la gestión del agua.

1.3.1.3 La calidad total en la Gestión Pública

Las Administraciones Públicas son estructuras complejas de las sociedades modernas, cuyos órganos se interrelacionan entre sí en un entramado legal y cuyas decisiones inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar de las sociedades a las que sirven, condicionando la creación y mantenimiento de infraestructuras básicas de desarrollo, comunicación, económico-financieras y sociales.

Camarasa, Juan. (2009), expuso que La Calidad Total, constituye un avance de calidad integral en una nueva concepción propiciada por la gestión y dirección participativa y que abarca a todas las actividades de la organización y a todos sus empleados. Comenzando en la gerencia hasta la producción, prima el trabajo en equipo mediante el funcionamiento de equipos de calidad siendo la satisfacción de las expectativas del cliente la idea básica de la Gestión de la Calidad Total, esto es, el cliente es el centro de la actividad de la organización.

A través de la historia se han tratado diferentes definiciones como paradigmas del concepto de calidad por los diversos autores pioneros de la materia tales como.

Edward Deming la define como “un grado perceptible de la fiabilidad a bajo costo y apropiado a las necesidades del mercado”. Por ello, que la adecuación a las necesidades del mercado impregna la definición de calidad.

Juran Joseph M expresó que la calidad es la “aptitud adecuada al uso” es decir todo lo que da un buen resultado en su aplicación (es apto) y es asequible (adecuado al uso) y lo concreta en lo que se conoce la trilogía de Juran en la planificación, el control, y la mejora. Drucker Peter afirmó que la calidad es “lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora”, lo que se entiende por una buena compra. (Pág. #102)

Se pretende la reforma de las administraciones públicas, en que las estrategias de cambio y mejora de la calidad de los servicios públicos que prestan se basen en las siguientes prioridades:

1. **Revisión dimensional de las Administraciones** para reflexionar sobre la actuación más necesaria que mejor sabe y desarrolla el sector público, simplificando los procedimientos, facilitando el acceso y descentralizando los servicios y rebajando los costes y aumentando la calidad.
2. **Introducción de técnicas de gestión** que favorezcan un funcionamiento más eficiente, eficaz, rápido y próximo a los ciudadanos, que satisfagan sus expectativas y necesidades. Prestar atención a la Calidad, los procesos de innovación permanente, de mejora continua que exige la concienciación e involucración de todos los servidores públicos.

1.3.2 El Servicio Público

1.3.2.1 Características del Servicio Público

Los servicios constituyen el conjunto de prestaciones y atenciones que el cliente espera recibir de la organización que los presta. Las características son:

- El servicio es un intangible.
- Su prestación y su consumo son simultáneos.
- La calidad de un servicio se mide por el nivel de satisfacción de los clientes.
- Las tres grandes condiciones que debe cumplir la calidad de un servicio son:
 - a) El cliente es el único evaluador de la calidad del servicio.
 - b) El cliente es quien determina el nivel de prestación del servicio.
- Interesa conocer la opinión del cliente para acercar las condiciones de prestación de un servicio a los deseos o expectativas de los clientes, de ahí la importancia de disponer de encuestas de percepción de la realización del servicio.
- La administración debe saber satisfacer y gestionar las expectativas de los ciudadanos, reduciendo la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente, esto es, entre el servicio ofrecido y el nivel de servicio que requiere el cliente.

1.3.2.2 La Gestión del Talento Humano

Gordon, J. (2008), estableció que el Talento Humano es esencial para un servicio público de calidad pues son ellos los que:

1. Conocen los problemas, pueden aportar con mayor facilidad las mejores soluciones.
2. Conocen las expectativas razonables de los clientes y su grado de satisfacción.
3. Ellos son el servicio y por tanto los directos responsables de su imagen. Representan la imagen de la organización.
4. Hacen posible el éxito de las organizaciones.

En este contexto, todo directivo debe cuidar y potenciar dos aspectos esenciales en los empleados de la organización:

- **El reconocimiento:** Toda implicación personal debe corresponderse con un reconocimiento explícito y proporcional al esfuerzo realizado.
- **Fomentar y reconocer el espíritu de servicio,** el gusto por el trabajo bien hecho: es un valor que se convierte en un elemento de motivación para el personal que contribuye a la mejora del servicio.

La GCT concibe a las empresas como una cadena de procesos orientados al cliente. Por ende, mejorar de forma permanente la calidad de los procesos, es la garantía óptima de un resultado final satisfactorio, así pues, es objetivo prioritario del que depende el éxito de la misión de la organización: identificar los procesos críticos y revisarlos periódicamente.

1.3.2.3 Asistencia y Servicio al Cliente

Un sistema de calidad según las normas ISO 9001-2000 indica unos requisitos a tener en cuenta en lo relativo al servicio al cliente. Para Stephen Robbins (2009), los más significativos son:

- 5.2. Enfoque al cliente: La alta dirección debe cerciorarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
- 5.6.2 b) La información para la revisión debe contener retroalimentación para el cliente. Los resultados del examen deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- 7.2. Procesos relacionados con el cliente.

- 7.2.1. Para la determinación de los requisitos relacionados con el producto, la empresa debe considerar:
 - Los requerimientos especificados por el cliente, incluyendo las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
 - Los requerimientos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso previsto, cuando sea conocido.

- 7.2.3 Comunicación con el cliente: La empresa debe implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes referentes a:
 - La información sobre el producto.
 - Las consultas o atención de pedidos y con las modificaciones incluidas.
 - La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

- 8.2.1. Satisfacción del cliente: Una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad que la empresa debe efectuar es el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben estipularse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

1.3.3 La evaluación de los Servicios Públicos

1.3.3.1 La mejora continua

Ishikawa Kaoru afirmó “la calidad empieza y acaba en la formación”, es decir, el elemento esencial para la Gestión de Calidad Total es la formación permanente del talento humano, debiendo comenzar en el más alto nivel organizativo hasta los escalones más operativos: “Todo el personal de la Organización debe hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas de la calidad”.

El enfoque básico de la mejora continua se compone de tres fases:

- **Fase 1: Descubrimiento.** Es un examen que identifica la oportunidad y la escala para mejora continua. Esta fase se establece en cuatro pasos:
 - La gerencia debe escoger el proceso objeto de mejora.
 - Se arma un equipo multidisciplinario y multifuncional para ejecutar el proyecto y decidir sobre las herramientas y técnicas a usar.
 - Evaluar las actividades realizadas para garantizar la omisión de problemas importantes.
 - Resolver el proceso esencial a cambiar y las metas en cuanto a mejorar en los otros procesos.
- **Fase 2: Rediseñar.** Radica en emplear todas las habilidades y talentos administrativos inherentes al diseño de cualquier producto físico. Contiene cinco pasos que son en secuencia:
 - Movilizar: El equipo del proyecto.
 - Analizar: más rigurosamente los procesos a ser rediseñados.
 - Innovar: Lograr una visión más detallada de cómo quedará el proceso.
 - Proyectar: Utilización de herramientas de innovación y creatividad para construir un puente entre la visión al diseño conceptual real.
 - Comprometerse: La alta gerencia necesita comprometerse formalmente con el cambio.
- **Fase 3: Realización.** Pretende que el esfuerzo cree un entorno que abarque toda la compañía y pueda introducir el cambio con éxito. Esta fase cuenta con cinco caminos:
 - Movilizar: Se asienta en armar equipo, detallar plan, confirmar inversión y reembolso y reconocer impacto.
 - Comunicación: Tener visión de la corriente de trabajo, explicar exposición razonada y validar visión, plan e impacto.
 - Actuar: Ejecutar tareas, control contra plan y comunicar.

- Medir: Examinar resultado costo-beneficio
- Sostener: Dirección actual y estrategias claves de desempeño.

1.3.3.2 Evaluación de la calidad

Es un control preventivo y no de corrección, es implantación de indicadores y evaluación en base a la medición de los mismos. Se consideran los siguientes aspectos:

- **Comprender las necesidades del cliente externo:** Las necesidades de los clientes muchas veces parecen obvias, pero, en la mayoría de los casos no se comprenden en forma acabada. Por citar un ejemplo, se tiene que la mayoría de las instituciones bancarias estudian de qué forma reducir el tiempo de espera en las filas.
- **Comprometerse con el cambio requerido:** La Administración estará comprometida realmente con el cambio requerido, caso contrario, será directo al fracaso, sea que se aplique reingeniería o cualquier otro tipo de herramienta.
- **Rediseñar los procesos clave, no los subprocesos:** Estos procesos clave son parte vital de la estrategia del negocio y generan la capacidad de proporcionar productos o servicios a los clientes externos. En contraste, los subprocesos o procesos de apoyo están subordinados a un proceso clave, que fluye por medio de las cadenas cliente proveedor.

1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador

Artículo 3.- Son deberes primordiales del Estado:

1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular

la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.

Artículo 12.- El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Artículo 314.- El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, y los demás que determine la ley.

Artículo 318.- El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. El Estado, a través de la autoridad única del agua, será el responsable directo de la planificación y gestión de los recursos hídricos que se destinarán a consumo humano.

1.4.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas

Artículo 1, Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito nacional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas.

Artículo 2, Objetivos.- Esta Ley tiene los siguientes Objetivos:

3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes;

5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

9. Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

1.4.3 Ley de Aguas

Artículo 12.- El Estado garantiza a los particulares el uso de las aguas, con la limitación necesaria para su eficiente aprovechamiento en favor de la producción.

Artículo 13.- Para el aprovechamiento de los recursos hidrológicos, corresponde al Consejo Nacional de Recursos Hídricos:

- a) Planificar su mejor utilización y desarrollo;
- b) Realizar evaluaciones e inventarios;
- c) Delimitar las zonas de protección;
- d) Declarar estados de emergencia y arbitrar medidas necesarias para proteger las aguas; y,
- e) Propender a la protección y desarrollo de las cuencas hidrográficas.

Artículo 39.- Las concesiones de agua para consumo humano, usos domésticos y saneamientos de poblaciones, se otorgarán a los Municipios, Consejos Provinciales, Organismos de Derecho Público o Privado y particulares, de acuerdo a las disposiciones de esta Ley.

1.4.4 Ley Orgánica del Servicio Público

Artículo 2, Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

1.4.5 Normas de Control Interno

100-01 Control Interno: El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

200-02 Administración estratégica: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

200-04 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el

logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

300 Evaluación Del Riesgo: La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. Implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

410-01 Organización informática: Las entidades u organismos del sector público, establecerán una estructura organizacional de tecnología de información que refleje las necesidades institucionales, la cual debe ser revisada de forma periódica para ajustar las estrategias internas que permitan satisfacer los objetivos planteados y soporten los avances tecnológicos.

600 Seguimiento: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado.

1.4.6 Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

- a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.
- c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.
- d. Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.
- e. Promover la formación y capacitación de funcionarios públicos como parte de su carrera profesional.
- f. Promover una cultura de servicio público que dé cumplimiento al principio constitucional de igualdad y no discriminación, que enfatice el diálogo, el respeto, el compromiso, la honestidad y la responsabilidad pública.

1.6. Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.

- a. Generar capacidades en las empresas públicas para una gestión eficiente y estratégica.
- d. Fomentar el gobierno corporativo, las buenas prácticas empresariales y la responsabilidad social de las empresas públicas.
- g. Democratizar la prestación de bienes y servicios a través de las empresas públicas.
- h. Impulsar a las empresas públicas como estabilizadoras del mercado para garantizar bienes servicios de calidad a precios justos.

- k. Profundizar la especialización de las empresas públicas y mejorar la competitividad, la sostenibilidad, la eficiencia y la rentabilidad.

1.5 MARCO SITUACIONAL

AGUAPEN S.A. se formó mediante escritura pública de constitución el 14 de diciembre de 1999, la misma que fue creada para la prestación de servicios públicos (agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, tratamiento de agua, recolección y reciclaje de desechos sólidos).

Sus primeros accionistas fueron: la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca Del Rio Guayas CEDEGE, con un 55% representada por su Director Ejecutivo, y Las Municipalidades de los cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas por sus Alcaldes con un 15% cada uno formando el 45% restante de las acciones.

El recorrido de la captación del agua para abastecer a la Península de Santa Elena comienza desde el Trasvase Daule Peripa, pasa por Chongon y el Canal del Azúcar, llegando a la Planta potabilizadora, en donde se distribuye a través del sistema de agua potable de Santa Elena hasta Salinas; que empezó a operar en marzo del 2000.

Aguapen comienza a brindar los servicios de distribución operación y comercialización del Agua Potable a partir del 15 de marzo del 2001, en donde se emiten las primeras facturaciones aproximadamente a 9.000 usuarios, con el valor del metro cubico de agua a 0.60 (sesenta centavos).

Para junio del mismo año se factura con el valor de 0.45 centavos, el m³ domestica, y con el 15 y 30 % de incremento respectivamente en las otras categorías comercial e Industrial. De igual manera se aplican leyes y reglamentos afines con el cobro de valores en cuentas especiales.

En Agosto del 2002, se aplica bajo una nueva resolución de directorio el Pliego Tarifario, en donde la categoría Domestica se la divide en sus primeros 8 m3 en Residente y No residente donde el costo del metro cúbico varía de acuerdo a los rangos de consumo de igual manera el cargo fijo, actualmente conocido como el rubro de mantenimiento.

En el año 2005, se oficializan las ordenanzas municipales bajo las cuales se rigen R.O. 533 del 28 de febrero para el Cantón La Libertad, R.O. 44 del 22 de junio Cantón Santa Elena y R.O. 051 del 01 de julio Cantón Salinas.

En el año 2012 Aguapen comienza a realizar los trámites para llegar a ser una empresa pública. A partir del 22 de febrero del 2013 Aguapen pasa a ser una empresa Pública, cuyo Directorio está formado por los tres Gobiernos Autónomo Descentralizados Municipales de la Provincia de Santa Elena.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El Diccionario de la Investigación Científica, de Tamayo y Tamayo (2009), define al diseño de investigación como: “la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”. (pág. 175)

De acuerdo a los objetivos de la investigación, el diseño fue exploratorio, descriptivo, explicativo y evaluativo. Los diseños exploratorios sirvieron para evaluar la gestión administrativa a través de técnicas y métodos de investigación que muestre la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

Se recurrió al diseño descriptivo para especificar diversos aspectos de los servidores públicos así como también la estructura administrativa de la empresa. Los diseños explicativos permitieron revelar la incidencia de la insuficiente gestión administrativa en la calidad del servicio público de la empresa de agua potable Aguapen E.P.

Los diseños evaluativos determinaron la calidad del servicio, reuniendo testimonios tanto de los usuarios internos como externos a través de encuestas y poder verificar el cumplimiento de metas de Aguapen E.P como empresa prestadora del servicio público de agua potable.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Es preciso tener en cuenta la modalidad de investigación a realizar, se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo para recoger los fundamentos necesarios de la investigación. Se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual consiste en la exploración, formulación y desarrollo de un modelo de gestión administrativa para solucionar los requerimientos o necesidades de la empresa Pública Aguapen E.P.

Primero se realizó un diagnóstico de la situación planteada para analizar los problemas identificados como: el no incluir la gestión administrativa en el Plan Estratégico; la misión, visión y valores no están acordes al contexto peninsular actual; las funciones y procesos no están formalmente definidos; y los insuficientes canales de comunicación que hacen que no se brinde un buen servicio a los usuarios.

En segundo lugar, se delimitó un marco teórico para profundizar en temas como características y procesos en la empresa, la gestión administrativa en el Sector Público, la gestión de los servicios básicos de agua, la calidad total en la Gestión Pública y la evaluación de la calidad en instituciones públicas.

El proceso de investigación se termina con la planificación de la recolección de información a través de procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios para su posterior procesamiento, permitiendo formular la propuesta con sus lineamientos estratégicos, conclusiones y recomendaciones que la empresa deberá aplicar para mejorar la calidad del servicio que presta a los usuarios.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Investigación documental

Este tipo de investigación se apoyó en fuentes de carácter documental, para la cual se consideró la investigación bibliográfica y la hemerográfica; la primera se basó en la consulta de la normativa legal como La Ley de Empresas Públicas y la segunda en estudios similares, que fueron la base en la construcción de conocimientos sobre la gestión para entidades públicas.

La investigación documental delimitó un marco referencial para las variables de estudio y despejar inquietudes sobre gestión administrativa y calidad del servicio en empresas públicas que proveen los servicios de agua potable. Para ello resultaron de gran apoyo los libros y entrevistas a profesionales en administración pública. Es importante mencionar que se consideraron estudios similares y que después se procedió a la comparación entre los instrumentos escogidos.

A continuación se realizó un análisis sobre la gestión en la empresa, la administración en la empresa y la gestión administrativa en la empresa pública que permitieron categorizar el fundamento teórico de la variable independiente.

Por otro lado, se describen temas respecto a la calidad pública del agua, el Servicio Público, la evaluación de los servicios públicos, la mejora continua y la evaluación de calidad, siendo criterios que sustentan la variable dependiente.

2.3.2 Investigación de campo

Sabino (2007), definió la investigación de campo como “una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los

sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Este tipo de investigación se la efectuó sobre la administración de Aguapen E.P., por lo que sus resultados permitieron obtener datos útiles para familiarizarse con el objeto de estudio que hasta el momento era totalmente desconocido, y que ayudó a precisar el problema y a la formulación de la hipótesis.

La investigación de campo consistió en el diagnóstico de las necesidades de Aguapen E.P., que admitió concebir los elementos constituyentes, detallando sus razones y consecuencias, la misma que se apoya en informaciones que provienen de la encuestas y observaciones realizadas.

Las encuestas fueron realizadas tanto al talento humano como a los usuarios del servicio de Aguapen E.P. y así recopilar datos vinculados con los objetivos de investigación. Se examinó aspectos sobre si la gestión administrativa está sustentada en una planificación estratégica así como también se exploró si se han realizado diagnósticos situacionales que permitan definir acciones para mejorar la calidad del servicio.

2.3.3 Investigación descriptiva

Según Rivas (2008) señaló que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. Este tipo de investigación se ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. (Pág. #54)

El objetivo de la investigación descriptiva fue conocer las situaciones y actitudes predominantes de los involucrados en Aguapen E.P. a través de la descripción de

las actividades y procesos que se realizan al interior de la empresa. También se logró identificar las relaciones que existen entre las variables de estudio.

Se recogieron los datos sobre la base de la hipótesis planteada, se expone y resume la información de manera clara y luego se analiza los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento sobre la gestión administrativa y la calidad del servicio en empresas públicas.

Se procedió a describir la situación actual por la que atraviesa el talento humano de esta empresa pública peninsular, identificando de manera práctica los problemas, luego se determinaron las causas y síntomas, como por ejemplo que los cargos estén formalmente definidos en manuales de funciones actualizados y además detallar si en Aguapen E.P. se aplican sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación para medir la calidad del servicio público.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método inductivo

Se empleó el método inductivo para ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. Así, se propuso un camino que condujera desde casos individuales observados hasta el enunciado de teorías de carácter general, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide.

Ejemplos de ello son: si en Aguapen E.P. se plantean, analizan y seleccionan alternativas estratégicas para lograr eficiencia en los procedimientos; se usan

documentos informativos, correo electrónico, intranet y reuniones de trabajo para mostrar los resultados de la gestión.

2.4.2 Método deductivo

En el método deductivo se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. En esta investigación se deduce: si los procesos en Aguapen E.P. se desarrollan en base a una administración por objetivos y por resultados; si la empresa dispone de procesos de selección y contratación del talento humano.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la técnica de la encuesta, que consistió en preguntas cerradas sobre gestión administrativa y calidad del servicio en empresas públicas, y fueron formuladas a los usuarios internos y externos de Aguapen E.P. A continuación las dimensiones empleadas:

- a. La Gestión en la Empresa
- b. La Administración en la Empresa.
- c. La Gestión Administrativa en la Empresa Pública.
- d. La Calidad Pública del Agua.
- e. El Servicio Público.

f. Evaluación de los Servicios Públicos.

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos fueron cuestionarios al Gerente General, al talento humano y a los usuarios del servicio de Aguapen E.P. La primera consta de 8 preguntas, la segunda y tercera tiene 24 y 10 interrogantes respectivamente, con 5 alternativas a elegir, en las cuales se indagó aspectos la planificación de gestión administrativa así como si el usuario ha recibido el servicio público del agua con calidad y en el momento oportuno; también sobre el tiempo de espera para atender los requerimientos en la prestación del servicio.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

La población se detalla en el Cuadro 1.

CUADRO 5
LA POBLACIÓN

DETALLE	CANTIDAD
Directorio	3
Gerente	1
Área Comercial	76
Técnicos	152
Administrativos	72
Usuarios	1076
Total	1380

Fuente: Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

2.7.2 Muestra

La técnica de muestra es un instrumento de la investigación, su propósito es comprobar qué segmento de la población o universo debe explorarse para hacer deducciones sobre el objeto de estudio. Se valió de la técnica aleatoria por cuanto la población que se estudió no es infinita, utilizando la fórmula que a continuación se desarrolla:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Remplazando términos, entonces la fórmula se desarrolla:

$$n = \frac{1380 (0,5 \cdot 0,5)}{(1380 - 1) \left(\frac{0,05}{1,95}\right)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{151,00}{(1379)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{345,00}{1,147412}$$

$$n = 300,67$$

Por tanto, la muestra es de 300 personas que se encuestaron.

2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el procedimiento de la investigación se tomó en cuenta los siguientes pasos:

- 1. Determinación del problema y situación actual.**- Se llevó a efecto una observación directa a la situación de Aguapen E.P., para conocer las falencias en la gestión administrativa y en qué nivel se encuentra dicha problemática.
- 2. Búsqueda de la información.**- Una vez determinada la problemática, se procedió a buscar toda la información posible que delimite un fundamento teórico y utilizando las técnicas de la encuesta para recabar las opiniones de los directivos, personal y usuarios de Aguapen E.P.
- 3. Análisis sobre la información recopilada.**- Con la información recolectada, se procedió a clasificarla, analizarla y compararla con las teorías de la administración pública y con estudios similares realizados por diversos autores, y de esta manera demostrar la importancia que representa la calidad del servicio público para la comunidad peninsular.
- 4. Planteamiento de solución.**- Toda la información permitió analizar cómo se podría aplicar el modelo de gestión administrativa, definiendo objetivo e instrumentos estratégicos que favorezcan la gestión pública del servicio público de agua potable en la Provincia de Santa Elena.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS

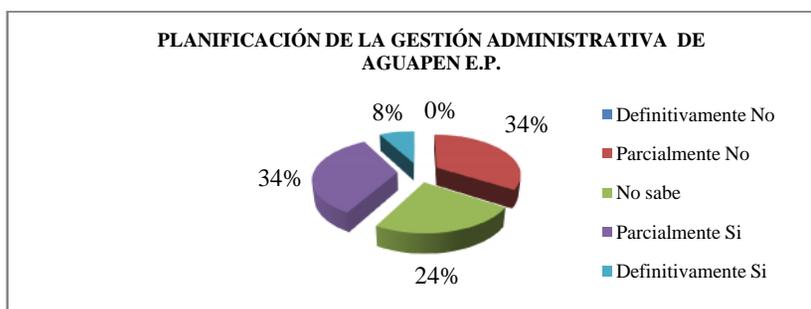
1.- ¿La gestión administrativa en Aguapen E.P. está sustentada en la planificación que incluya la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia institucional?

TABLA 1 PLANIFICACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	17	34%
	No sabe	12	24%
	Parcialmente Si	17	34%
	Definitivamente Si	4	8%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 1



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 58% de los encuestados manifestó que la gestión administrativa no está sustentada en una planificación ya que no se ha establecido un diagnóstico, ni se han determinados indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, ni tampoco estrategias que favorezcan la ejecución de los procesos administrativos del Plan Operativo Anual y del Plan Anual de Contrataciones.

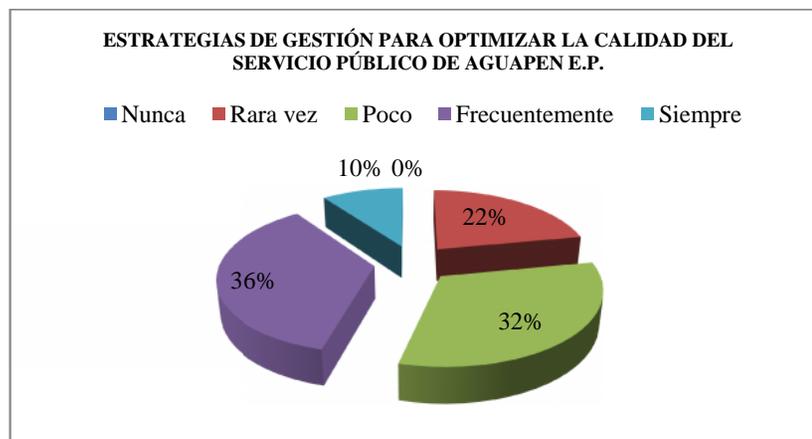
2.- ¿Se han definido estrategias de gestión (análisis situacional, administración del riesgo, monitoreo) para optimizar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.?

TABLA 2 ESTRATEGIAS DE GESTION

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Nunca	0	0%
	Rara vez	11	22%
	Poco	16	32%
	Frecuentemente	18	36%
	Siempre	5	10%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 2



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En lo relacionado a la definición de estrategias de gestión, el 54% de los servidores dijeron que son pocas las veces que han definido estrategias de gestión para optimizar la calidad del servicio público. Esto significa que no se han identificado las necesidades para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad, en la que se difunda entre todos los niveles de la empresa y así evaluar la eficiencia de la gestión institucional.

3.- ¿Usted está de acuerdo que la gestión por procesos en Aguapen E.P. se desarrolle en base a una administración por objetivos y por resultados?

TABLA 3 GESTIÓN POR PROCESOS

GESTIÓN POR PROCESOS EN AGUAPEN E.P. EN BASE A UNA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y POR RESULTADOS			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Total Desacuerdo	4	8%
	En Desacuerdo	2	4%
	Indiferente	9	18%
	De Acuerdo	23	46%
	Total Acuerdo	12	24%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 3



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 70% del personal expresó que está de acuerdo en que la gestión se desarrolle en base a una administración por objetivos y por resultados, puesto que es una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, es decir, las funciones conllevará, no sólo la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos, sino también la asignación de la autoridad para que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas.

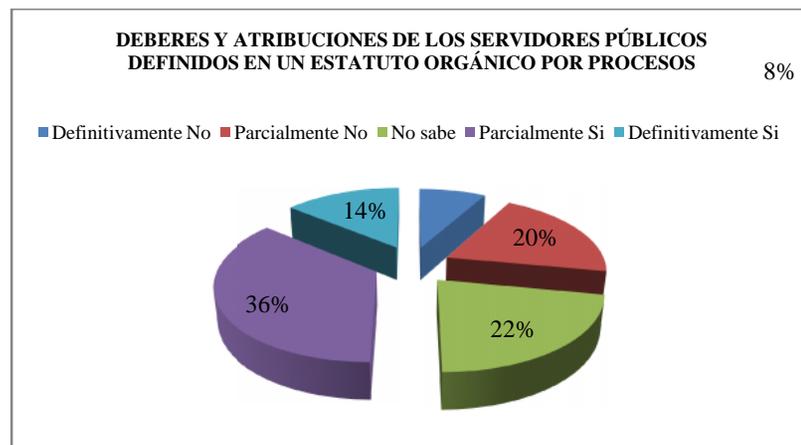
4.- ¿Los deberes y atribuciones de los servidores públicos están formal y claramente definidos en un estatuto orgánico por procesos?

TABLA 4 DEBERES Y ATRIBUCIONES

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEFINIDOS EN UN ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente No	4	8%
	Parcialmente No	10	20%
	No sabe	11	22%
	Parcialmente Si	18	36%
	Definitivamente Si	7	14%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 4



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Sólo el 14% del talento humano respondió que sus deberes y atribuciones están definidos en un estatuto orgánico por procesos. Los servidores desconocen formalmente cuáles son sus responsabilidades acciones y cargos, por ello, no observan las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas por la máxima autoridad, ni tampoco se han considerado mecanismos para fomentar la adhesión de dichas políticas.

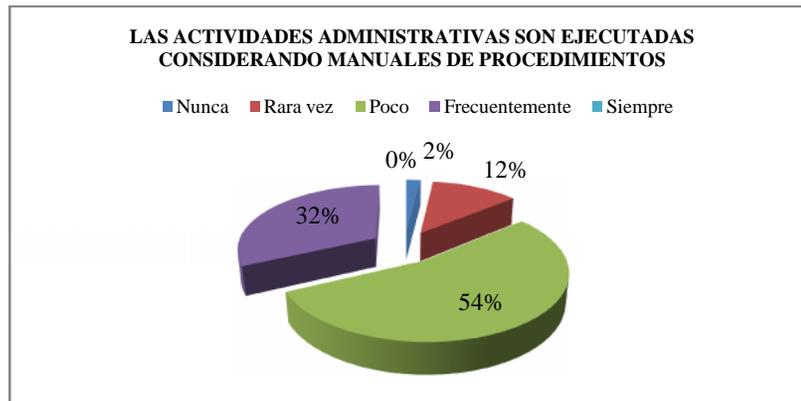
5.- ¿Las actividades administrativas son planteadas, analizadas y ejecutadas considerando manuales de procedimientos que permitan un control interno de los recursos humanos, financieros y materiales?

TABLA 5 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS SON EJECUTADAS CONSIDERANDO MANUALES DE PROCEDIMIENTOS			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Nunca	1	2%
	Rara vez	6	12%
	Poco	27	54%
	Frecuentemente	16	32%
	Siempre	0	0%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 5



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Se puede apreciar que el 68% de los funcionarios afirmaron que son pocas las veces que las actividades administrativas son planteadas, analizadas y ejecutadas considerando manuales de procedimientos. Así pues, no se han incluido acciones de control de detección y prevención, tales como, procedimientos de aprobación y autorización, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones.

6.- ¿El análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P, está basado en un diagnóstico participativo de autoridades, jefes departamentales y demás servidores público?

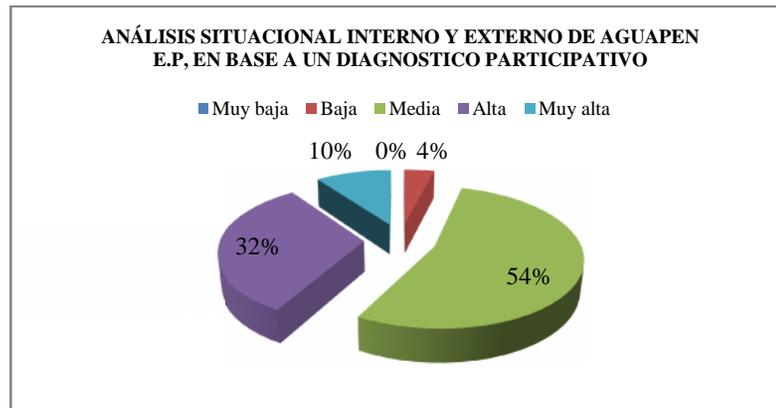
TABLA 6 ANALISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DE AGUAPEN E.P., EN BASE A UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Muy baja	0	0%
	Baja	2	4%
	Media	27	54%
	Alta	16	32%
	Muy alta	5	10%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 6



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Se demuestra que el 54% de los encuestados contestaron que ha sido insuficiente la formulación del análisis situacional en base a un diagnóstico participativo. Esto se debe a que no se ha realizado un estudio integral considerando la posición de los servidores públicos sobre las necesidades institucionales, sumándose a que estos no están preparados para formular modelos de gestión porque desconocen la metodología de planificación de la gestión administrativa.

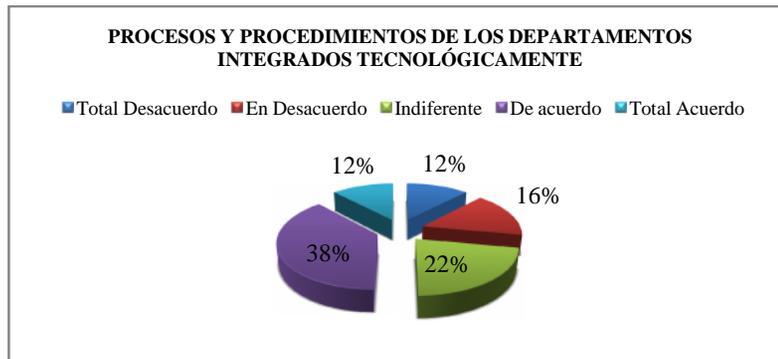
7.- ¿Usted está de acuerdo que los procesos y procedimientos de los departamentos están automatizados, integrados y comunicados mediante eficientes tecnologías de información y comunicación?

TABLA 7 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS INTEGRADOS TECNOLÓGICAMENTE			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Total Desacuerdo	6	12%
	En Desacuerdo	8	16%
	Indiferente	11	22%
	De acuerdo	19	38%
	Total Acuerdo	6	12%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 7



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Respecto a los procesos y procedimientos, el 50% del talento humano no está de acuerdo en que estos están integrados a eficientes tecnologías de información y comunicación. Las razones son que Aguapen E.P. no ha establecido una estructura organizacional de tecnología de información que concrete métodos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas, financieras y técnicas que garanticen la disponibilidad de los procesos de la empresa.

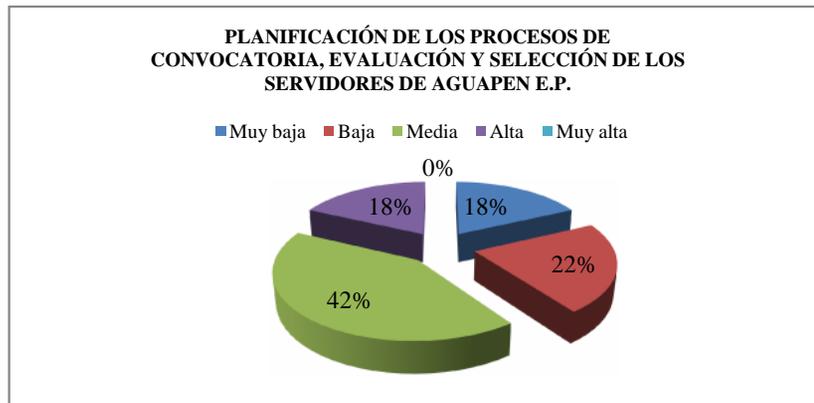
8.- ¿Cuál es su calificación sobre la planificación de los procesos de convocatoria, selección, evaluación y contratación de las servidoras y servidores de Aguapen E.P.?

TABLA 8 PLANICACIÓN DE LOS PROCESOS

PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONVOCATORIA, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS SERVIDORES DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Muy baja	9	18%
	Baja	11	22%
	Media	21	42%
	Alta	9	18%
	Muy alta	0	0%
	TOTAL		50

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 8



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

La planificación de los procesos de selección de personal, el 82% de los encuestados lo calificó como baja por cuanto no se ha reconocido como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas, que incluya el conocimiento y habilidades necesarias para asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente y relacionadas con el control interno de los recursos.

9.- ¿Usted está de acuerdo que se promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad?

TABLA 9 CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS SERVIDORAS Y SERVIDORES EN TODOS LOS NIVELES DE LA ENTIDAD			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Total desacuerdo	1	2%
	En desacuerdo	1	2%
	Indiferente	1	2%
	De acuerdo	18	36%
	Total acuerdo	29	58%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 9



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En cuanto a los programas de desarrollo de personal, el 58% del personal está de acuerdo que se promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores, siendo evidente que los directivos de la entidad han considerado programas de formación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes.

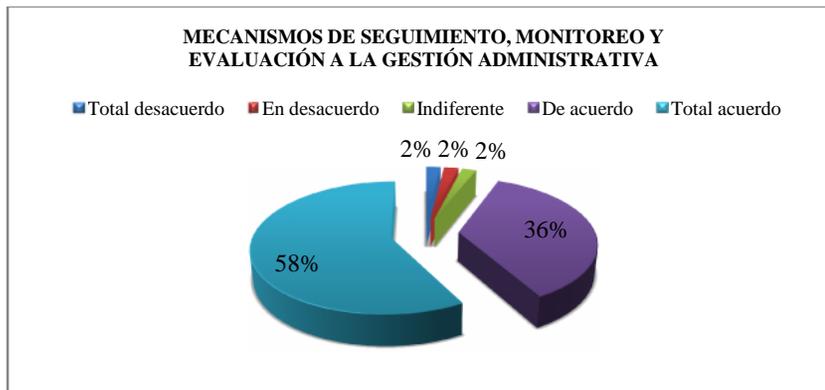
10.- ¿En Aguapen E.P. se aplican mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa para medir la calidad del servicio público?

CUADRO 10 MECANISMO DE SEGUIMIENTO

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Nunca	6	12%
	Rara Vez	9	18%
	Poco	22	44%
	Frecuentemente	9	18%
	Siempre	4	8%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 10



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 74% de los consultados expresaron que poco se aplica el seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa. Resulta evidente que no se ha identificado de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, ni se ha asegurado que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva, emprendiendo las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

11.- .Si se aplicara un Modelo de Gestión Administrativa que permita mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P. ¿Usted lo aplicaría?

TABLA 11 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	TALENTO HUMANO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	Indiferente	0	0%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	50	100%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 11



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 100% de los encuestados afirmaron que si aplicarían un Modelo de Gestión Administrativa que permita mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P. Esto destaca la necesidad que sienten los empleados por contar con las herramientas necesarias para realizar una correcta gestión en el puesto que se encuentran, que establezcan el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúen la manera de administrar los recursos, sobre la base de una planificación y las disposiciones de normativa gubernamental vigente.

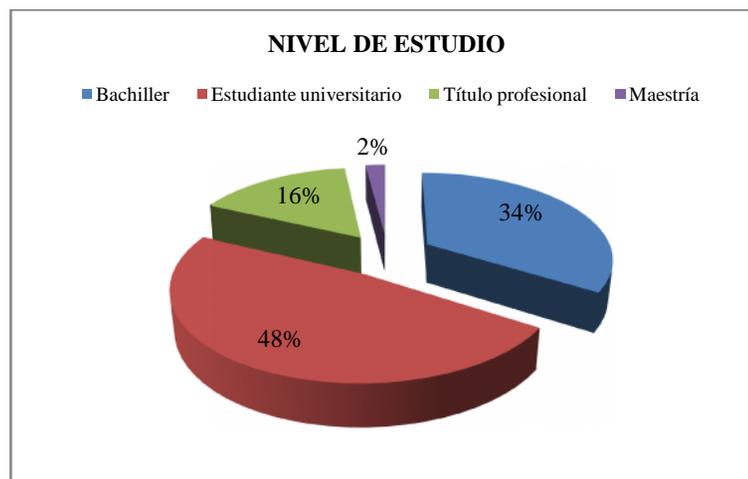
12.- Nivel de preparación académica de los servidores públicos de Aguapen E.P.

TABLA 12 PREPARACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIO	TALENTO HUMANO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachiller	17	34%
Estudiante universitario	24	48%
Título profesional	8	16%
Maestría	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 12



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Con respecto al nivel de estudio el 34% de los empleados son bachilleres, el 48% están cursando sus estudios universitarios, el 16% actualmente tienen título de tercer nivel y solo el 2% han realizado estudios de cuarto nivel.

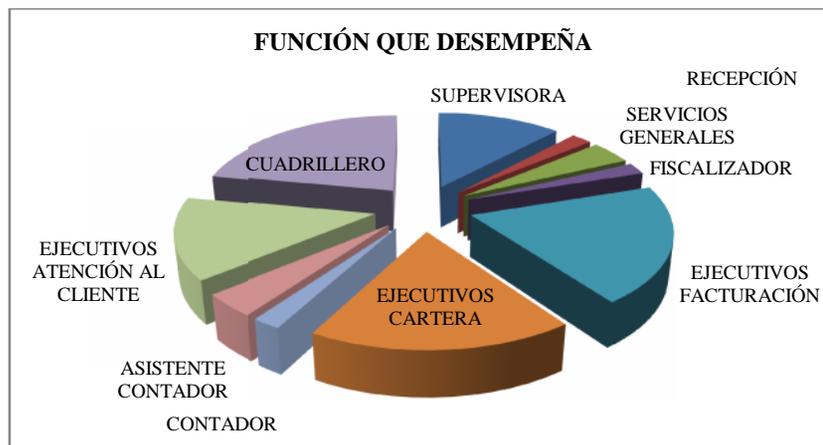
13.- Función que desempeñan los servidores públicos de Aguapen E.P.

TABLA 13

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	TALENTO HUMANO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUPERVISORA	6	12%
RECEPCIÓN	1	2%
SERVICIOS GENERALES	2	4%
FISCALIZADOR	1	2%
EJECUTIVOS FACTURACIÓN	10	20%
EJECUTIVOS CARTERA	9	18%
CONTADOR	1	2%
ASISTENTE CONTADOR	2	4%
EJECUTIVOS ATENCIÓN AL CLIENTE	7	14%
CUADRILLERO	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 13



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

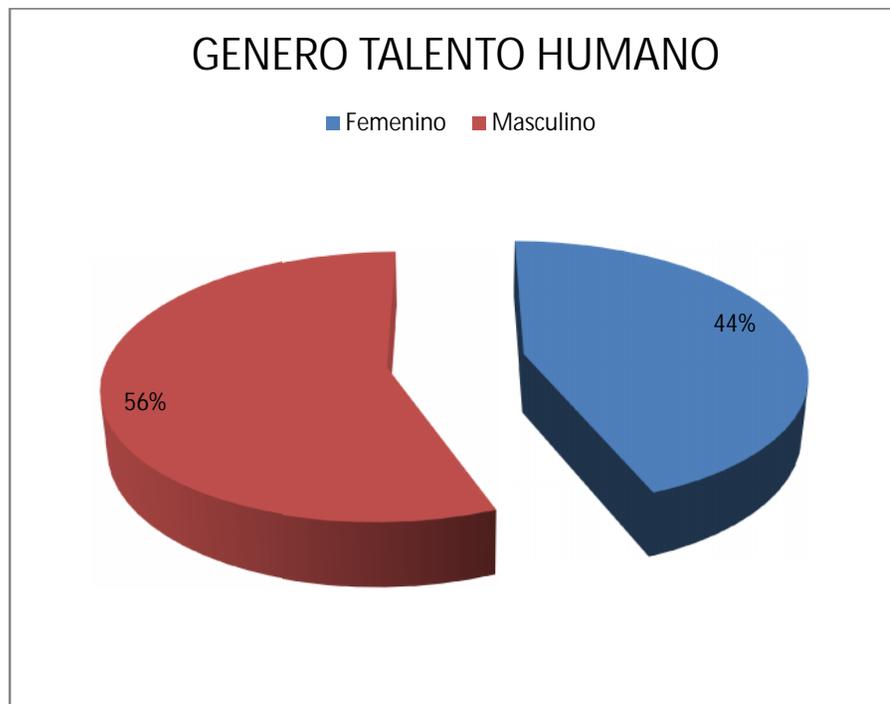
El talento humano está dividido en varias secciones, entre las que se pueden destacar la de Cuadrilleros que suman el 22%, los Ejecutivos de facturación con el 20%, los ejecutivos de cartera el 18% y los Ejecutivos de atención al cliente que suman un total del 14% del personal.

14.- Genero de los servidores públicos de Aguapen E.P.

TABLA 14 GENERO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

GÉNERO	TALENTO HUMANO	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	22	44%
Masculino	28	56%
TOTAL	50	100%

Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá



Fuente: Servidores Públicos de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En lo referente al género del talento humano, el 44% son mujeres y el 56% masculino.

3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL USUARIO DE AGUAPEN E.P.

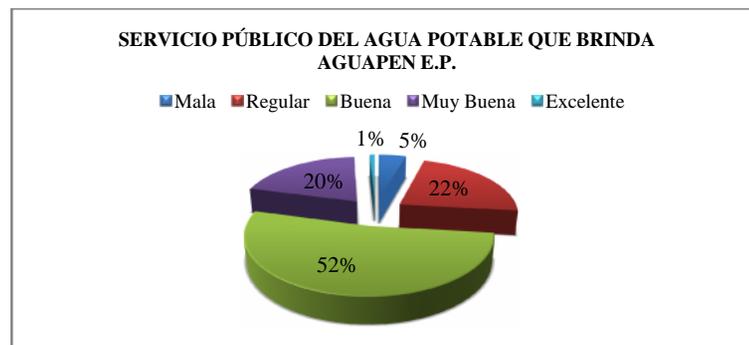
1.- ¿El servicio público del agua potable que brinda Aguapen E.P. a la ciudadanía es?

TABLA 15 SERVICIO PÚBLICO DE AGUA POTABLE

SERVICIO PÚBLICO DEL AGUA POTABLE QUE BRINDA AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mala	11	4%
	Regular	56	22%
	Buena	131	52%
	Muy Buena	50	20%
	Excelente	2	1%
	TOTAL	250	100%

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 15



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El servicio de agua potable que presta la empresa es calificado como bueno por el 52% de los encuestados. Los usuarios consideran que el acceso al servicio de agua potable es para toda la población, sin ningún tipo de exclusión, en la cual se incorpora el alcantarillado, el drenaje pluvial y cuyas políticas tarifarias están de acuerdo con el poder adquisitivo de los usuarios, avalando un servicio con regularidad, continuidad y seguridad en el suministro.

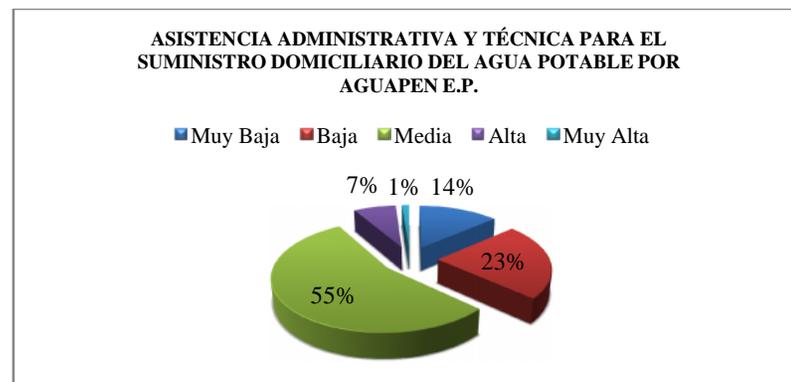
2.- ¿Cómo califica la asistencia administrativa y técnica para el suministro domiciliario del agua potable por Aguapen E.P.?

TABLA 16 ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA PARA EL SUMINISTRO DOMICILIARIO DEL AGUA POTABLE POR AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Muy Baja	34	14%
	Baja	58	23%
	Media	137	55%
	Alta	18	7%
	Muy Alta	3	1%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 16



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En el tema de asistencia técnica y administrativa, el 37% de los consultados respondió que es baja y el 8% dijo que es alta. Así pues, se debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades departamentales en la ejecución de los procesos de Aguapen E.P., desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de una estrategia organizacional que promueva la eficiencia de las operaciones del suministro domiciliario del agua potable.

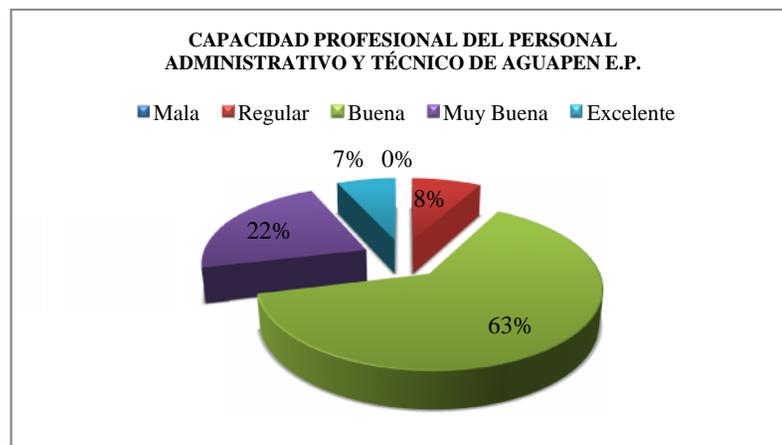
3.- ¿Cómo valora la capacidad profesional del personal administrativo y técnico de Aguapen E.P.?

TABLA 17 CAPACIDAD PROFESIONAL

CAPACIDAD PROFESIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Mala	0	0%
	Regular	20	8%
	Buena	158	63%
	Muy Buena	55	22%
	Excelente	17	7%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Lucía Soriano Tomalá

GRÁFICO 17



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Lucía Soriano Tomalá

El 22% respondió muy buena mientras que el 63% de los encuestados considera como buena la capacidad profesional administrativa y técnica de Aguapen E.P. Esto representa que los servidores públicos deben mejorar su nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno de sus deberes y atribuciones para poder alcanzar la misión, visión y objetivos de la empresa.

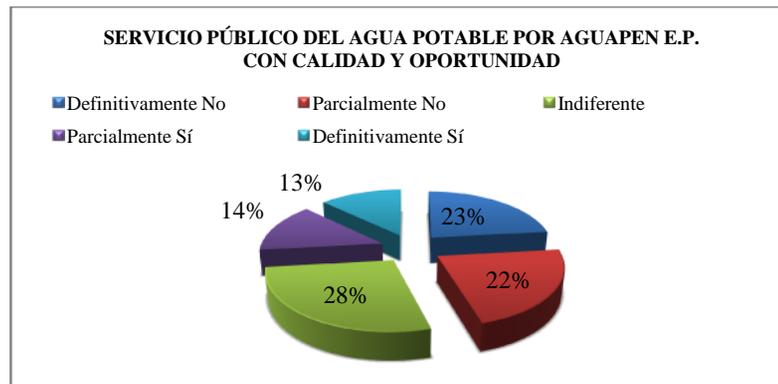
4.- ¿Usted ha recibido el servicio público del agua potable por Aguapen E.P. con calidad y en el momento oportuno?

TABLA 18 SERVICIO PÚBLICO

SERVICIO PÚBLICO DEL AGUA POTABLE POR AGUAPEN E.P. CON CALIDAD Y OPORTUNIDAD			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente No	58	23%
	Parcialmente No	56	22%
	Indiferente	69	28%
	Parcialmente Sí	35	14%
	Definitivamente Sí	32	13%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 18



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Con respecto a la calidad y oportunidad del servicio de Aguapen E.P., el 73% considera que definitivamente no recibió el servicio con esas características. Por ello, se debería realizar una revisión de la administración para reflexionar sobre la actuación más necesaria, simplificando los procedimientos, facilitando el acceso y descentralizando los servicios para acercar las condiciones de prestación de un servicio a los deseos o expectativas de los usuarios de la Provincia de Santa Elena.

5.- El tiempo de espera para atender sus requerimientos sobre la prestación del servicio de agua potable por Aguapen E.P. ha sido:

TABLA 19

EL TIEMPO DE ESPERA PARA ATENDER SUS REQUERIMIENTOS			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Muy Baja	37	15%
	Baja	57	23%
	Media	106	42%
	Alta	35	14%
	Muy Alta	15	6%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 19



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En el tema del tiempo de espera para ser atendidos, se destaca que el 42% respondió que ese tiempo fue medio y el 38% fue bajo. Se muestra que una de las medidas del desempeño de la gestión de calidad que la empresa debe efectuar es el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de Aguapen E.P., estipulando los métodos para obtener y utilizar dicha información e incluyendo las actividades en la prestación del servicio y las posteriores a la misma.

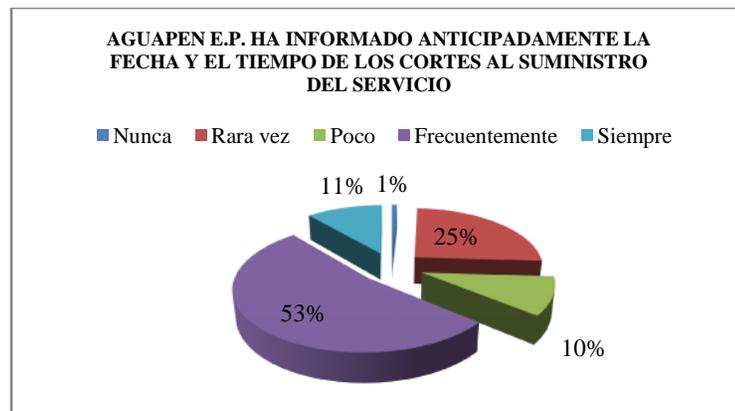
6.- ¿Aguapen E.P. le ha informado anticipadamente la fecha y el tiempo de los cortes al suministro del servicio?

TABLA 20 CORTES Y SUMINISTROS

AGUAPEN E.P. HA INFORMADO ANTICIPADAMENTE LA FECHA Y EL TIEMPO DE LOS CORTES AL SUMINISTRO DEL SERVICIO			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Nunca	2	1%
	Rara vez	63	25%
	Poco	25	10%
	Frecuentemente	132	53%
	Siempre	28	11%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 20



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

En lo concerniente a la notificación oportuna de las fechas de cortes el 53% de los encuestados frecuentemente son informados en este tema. La empresa debe reforzar en este aspecto, determinando e implementando disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios peninsulares referentes a la información sobre el producto, las consultas o atención de solicitudes y con las modificaciones incluidas, así como también la retroalimentación de los usuarios, tomando en cuenta todas las inquietudes que sean necesarias satisfacer.

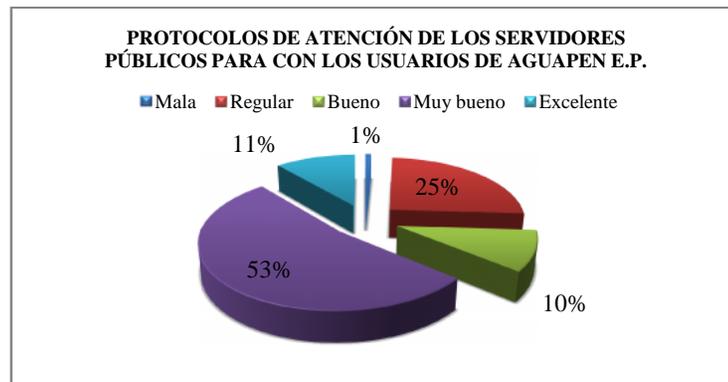
7.- ¿Cómo califica los protocolos de atención de los servidores públicos para con los usuarios de Aguapen E.P.?

TABLA 21 PROTOCOLOS DE ATENCIÓN

PROTOCOLOS DE ATENCIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA CON LOS USUARIOS DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Mala	9	4%
	Regular	13	5%
	Bueno	68	27%
	Muy bueno	123	49%
	Excelente	37	15%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 21



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 49% de los encuestados calificaron como muy buenos a los protocolos de atención al usuario de parte de la empresa. Se puede comprobar que se deben mejorar los protocolos de atención que favorezcan un funcionamiento más eficiente, eficaz, rápido y próximo a los ciudadanos peninsulares, satisfaciendo sus expectativas y necesidades, prestando atención a la calidad ya los procesos de mejora continua de los procesos, y demandando la concientización e involucramiento de todos los servidores públicos de Aguapen E.P.

8.- ¿Usted y su comunidad han sido invitados por Aguapen E.P. para el diagnóstico de las necesidades sobre la provisión del servicio de agua potable?

TABLA 22 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LAS NECESIDADES DE PROVISIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Nunca	194	78%
	Rara vez	36	14%
	Poco	6	2%
	Frecuentemente	14	6%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	250	100%

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 22



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Para el reconocimiento de las necesidades en la provisión de agua potable el 78% de los encuestados expresó que nunca han sido invitados. Se revela que la empresa no ha empleado un diagnóstico participativo como una herramienta estratégica que permita identificar, ordenar y jerarquizar los problemas colectivamente, los recursos con que cuenta y las potencialidades propias de la comunidad peninsular que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos.

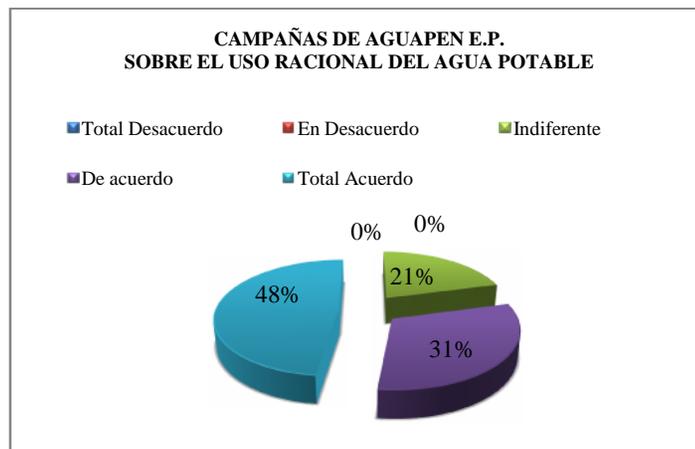
9.- ¿Usted está de acuerdo que Aguapen E.P. realice campañas sobre el uso racional del agua potable?

TABLA 23 CAMPAÑAS DE AGUAPEN

CAMPAÑAS DE AGUAPEN E.P. SOBRE EL USO RACIONAL DEL AGUA POTABLE			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Total Desacuerdo	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Indiferente	52	21%
	De acuerdo	78	31%
	Total Acuerdo	120	48%
	TOTAL	250	100%

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 23



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 79% de los consultados están de acuerdo que la empresa realice campañas de concientización sobre el uso racional del agua potable por cuanto es una opción para promover alternativas y soluciones posibles al desperdicio de un recurso tan vital para la comunidad y costoso para la administración pública, sensibilizando y motivando a los habitantes peninsulares, ya que los procesos de cambio, los hace partícipes activos de los mismos.

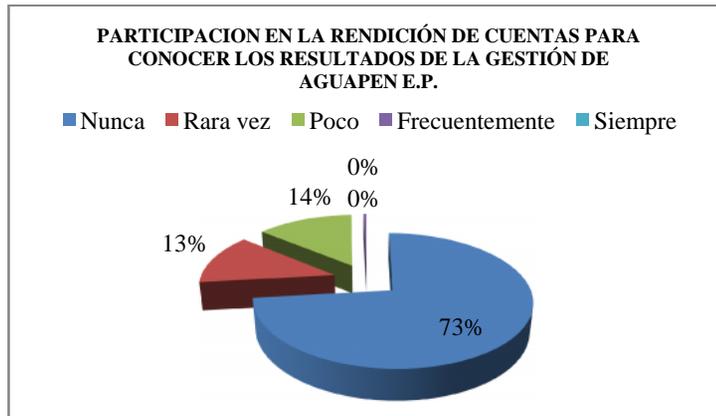
10.- ¿Usted ha participado en la rendición de cuentas para conocer los resultados de la gestión, la administración de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de Aguapen E.P.?

TABLA 24

PARTICIPACIÓN EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA CONOCER LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Nunca	183	73%
	Rara vez	32	13%
	Poco	34	14%
	Frecuentemente	1	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL		250

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 24



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Con relación a la rendición de cuentas de la gestión de la empresa, el 73% de los encuestados nunca ha participado de esta. Esto se ha originado por la reducida conformación de asambleas locales para la deliberación pública sobre la gestión de Aguapen E.P. y que limitan la intervención protagónica de la colectividad en la toma de decisiones respecto a la planificación y control social de los recursos con que cuenta dicha empresa peninsular.

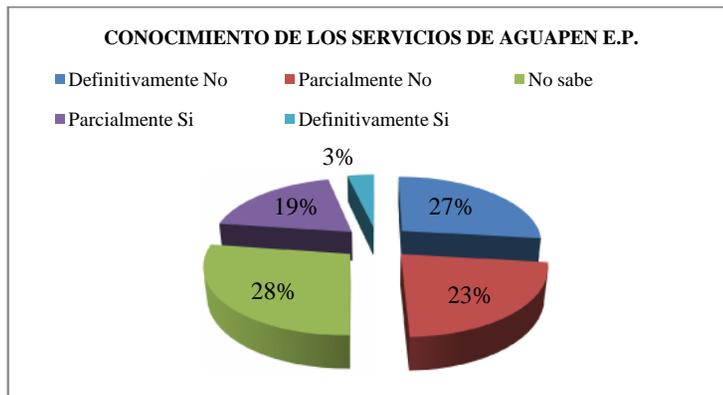
11.- ¿Usted conoce los servicios de Aguapen E.P. (instalación de guía y medidor, cambio de propietario, descuento de la tercera edad y el móvil)?

TABLA 25

CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE AGUAPEN E.P.			
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Definitivamente No	67	27%
	Parcialmente No	57	23%
	No sabe	69	28%
	Parcialmente Si	48	19%
	Definitivamente Si	9	4%
	TOTAL	250	100%

Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

GRÁFICO 25



Fuente: Usuarios de Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

El 78% de los usuarios desconoce los que Aguapen E. P. brinda en la Provincia de Santa Elena. De esta manera, se verifica que no se han fijado canales de comunicación abiertos, trasladando la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución, que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, proyectando una imagen positiva.

3.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE AGUAPEN E.P.

Para implementar un modelo de gestión administrativa en una empresa deben contemplarse tres aspectos importantes, la gestión del talento humano, la gestión por procesos y la gestión financiera. Por ello, se realizó una entrevista al Ing. Oswaldo Roca, Gerente General de Aguapen E.P., en la cual se investigó aspectos como la gestión pública del agua, la planificación, los procesos y procedimientos, la administración del riesgo, y las tecnologías de información y comunicación.

El funcionario destacó que el logro de las metas esperadas resulta de hacer una revisión de las estrategias de gestión para potenciar las fortalezas de la empresa y corregir aquello que no está dando los resultados proyectados. Las reformas sólo producirán efectos favorables si se cuenta con las herramientas de gestión que faciliten la evaluación, donde todos los servidores públicos se comprometan con los objetivos de la empresa, aceptando retos y tomando correctivos.

El entrevistado expresó que no sólo se debe proporcionar a la empresa más recursos financieros, que son muy importantes, sino definir procedimientos que aseguren que los procesos que se implementen sean sostenibles en el tiempo. Así pues, es imperioso que la optimización de esos recursos responda a los principios de eficiencia, eficacia y economicidad, considerando la administración del riesgo para el logro de los objetivos y la protección de los recursos de Aguapen E.P.

La planificación participativa de la gestión administrativa es un objetivo que se puede lograr en el corto plazo, la misma que debe expresarse en la asignación de recursos para cubrir los costos de este rubro en el Plan Operativo Anual, pues el funcionario entrevistado dijo que en ese proceso se tiene la posibilidad de ubicar la propuesta entre las prioridades de inversión.

Por cuanto los diagnósticos aportan información indispensable para la planificación y ayudan a establecer prioridades a partir del consenso de los servidores públicos de la empresa.

Además, el Gerente General manifestó que la propuesta tiene que estar acompañada de una estrategia comunicacional a lo largo de todo el proceso, informando con claridad los deberes y atribuciones de las partes en el modelo, utilizando las tecnologías de información y comunicación que integren los procesos y procedimientos, que asegure su cumplimiento oportuno. Por lo cual, es necesario efectuar una inducción con los niveles directivos de Aguapen E.P. que incida en la importancia de esta estrategia tecnológica de ejecución integral.

El entrevistado expresó que es preciso crear una cultura organizacional proclive al compromiso de los servidores con el cambio y a su participación responsable en el proceso de mejora, lo cual implica que sea una empresa pública sólida con profesionales competentes que trabajen con una visión de futuro, que permitan un actuación debidamente coordinada y respetada por todos los niveles de la institución en el largo plazo. Por ende, resulta elemental ejecutar adecuados procesos de selección de personal así como su capacitación profesional.

3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Resulta evidente que Aguapen E.P. ha puesto en funcionamiento una empírica planificación de la gestión administrativa, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de su gestión institucional. Esto significa que no ha definido una adecuada e integral formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de sus planes operativos anuales, que consideraren como base la función, misión y visión de la empresa.

La gerencia general de la empresa y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, no han establecido políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Por cuanto, no se ha determinado acciones de prevención, tales como, separación de funciones incompatibles, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones.

No se cuenta con un plan de mitigación de riesgos, desarrollando una estrategia clara, organizada e interactiva que identifique y valore los riesgos que puedan impactar en Aguapen E.P. impidiendo el logro de sus objetivos. Así pues, no se han definido objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, estableciendo lineamientos para el monitoreo necesario.

La unidad de tecnología de información no está posicionada dentro de la estructura organizacional de la entidad en un nivel que le permita verificar las actividades de asesoría y apoyo a la alta dirección y unidades usuarias; así como participar en la toma de decisiones de la organización y generar cambios de mejora tecnológica, garantizando su independencia respecto de las áreas usuarias y asegurar la cobertura de servicios a todas las unidades de Aguapen E.P., y que refleje las necesidades institucionales.

Las competencias profesionales de los servidores de Aguapen E.P. no han considerado el conocimiento y habilidades necesarias para certificar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. Esto se hace visible una insuficiente ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción de la carrera administrativa pública.

RECOMENDACIONES

Se recomienda adoptar un modelo de gestión administrativa considerando la filosofía de gestión de calidad total, que implante un mecanismo continuo de aprendizaje para mejorar de manera constante los procedimientos básicos de Aguapen E.P., favoreciendo la satisfacción del usuario internos y externo.

El modelo de gestión administrativa permitirá la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficacia en la gestión del servicio público, permitiendo una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mejor calidad en el servicio prestado, que es brindado al usuario de los tres cantones peninsulares. Aplicar la mejora continua, analizando los procesos y procedimientos, mejorándolos una y otra vez.

Será necesario tomar en cuenta las normas ISO, en la cual se defina la calidad como el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades y de recursos que se establecen para lograr la gestión de la calidad del servicio de agua potable para la Provincia de Santa Elena de igual manera aplicando estas normas podemos identificar los riesgos que puedan impactar en Aguapen E.P

Mejorar las tecnologías de gestión de datos porque la calidad de los servicios requiere de datos que faciliten la toma de decisiones, siendo relevantes, exactos y mejorando una y otra vez. De igual manera establecer indicadores, para evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, es así que es importante contar con una herramienta importante dentro de una administración.

Proveer a los miembros de la organización de las oportunidades de desarrollo necesarias para permitir la identificación de sus propias vías de crecimiento

personal en términos de los objetivos institucionales, con capacitaciones de conocimientos actualizados que permitan el logro de las metas estratégicas para la empresa, no solo con la capacitación se logrará los objetivos planteados sino con una buena selección del personal, un buen ambiente de trabajo y el trabajo en equipo se logrará una cadena de calidad, combinando el esfuerzo de todos los funcionarios de la empresa.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE AGUA DE LA PENÍNSULA EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN E.P., 2013

4.1 DATOS INFORMATIVOS

4.1.1 Institución Publica

Agua de la Península Empresa Pública, Aguapen E.P.

4.1.2 Beneficiarios

Autoridades, servidores públicos y la comunidad usuaria de los servicios que brinda Agua de la Península Empresa Pública, Aguapen E.P.

4.1.3 Equipo técnico responsable

Autora: Ana Soriano Tomalá

4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El Diagnóstico ha determinado que la insuficiente gestión administrativa es el problema focal, ocasionando una baja calidad del servicio público que presta Aguapen E.P. a la población de la Provincia de Santa Elena. La no inclusión de la gestión administrativa en el Plan Estratégico es evidente, debido a que no se cuenta con el personal capacitado para formular modelos de gestión. Esta situación ha generado empíricos procesos y procedimientos administrativos que no han permitido establecer estrategias de ese ámbito.

Las funciones y proceso no están formalmente definidas, siendo las causas tales como el personal no cumple con el perfil profesional idóneo originado por el incumplimiento de procesos de reclutamiento, selección y contratación del talento humano. Además, son los insuficientes los canales de comunicación e información, esto es el resultado de no haber instaurado un sistema de información gerencial y los software con que se cuenta no son lo suficientemente integradores de la gestión.

Por tanto, no incluir la gestión administrativa en el Plan Estratégico, las funciones y procesos no están formalmente definidos y los insuficientes canales de comunicación e información han motivado la formulación de un modelo de gestión administrativa que asista a la calidad del servicio público que debería prestar Aguapen E.P.

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Las organizaciones defienden una firme búsqueda de la excelencia, que las ayude a ser competitivas y a sostenerse firmes en un mercado globalizado. Empezando con las actividades de extracción hasta las de servicios, involucran un fenómeno social complejo en cada especialidad, guardando políticas, costumbres y normas, que las hacen destacarse de otras dedicadas la misma naturaleza.

Estos son los motivos por la cual los niveles de preparación profesional son cada vez mayores, además de que sobre los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les consientan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, generando una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

Por ello que la propuesta se centra en la Gestión Administrativa de Aguapen E.P., buscando determinar los adecuados procesos de cada departamento, para obtener

conclusiones y generar recomendaciones que ayuden a fortalecer su desempeño y su posicionamiento en la Provincia de Santa Elena.

Esto permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que suministre eficiencias en los procesos y aplicando los correctivos, que se traducirán en beneficios para la calidad del servicio público de dicha empresa peninsular.

4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa considerando acciones estratégicas que mejoren la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

4.4.2 Objetivos específicos

- Planificar la gestión administrativa a través del diagnóstico situacional y participativo que evalúe de los resultados de calidad del servicio público de Aguapen E.P.
- Promover los procedimientos administrativos basándose en las normas de control interno que oriente el adecuado manejo de los recursos de Aguapen E.P.
- Instaurar la administración del riesgo mediante factores internos y externos que genere capacidad de respuesta para enfrentar los eventos no deseados que puedan afectar los procesos de Aguapen E.P.
- Establecer la integración tecnológica de la gestión administrativa utilizando las tecnologías de información y comunicación que garantice la disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad sobre los procesos de Aguapen E.P.

4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE AGUA DE LA PENÍNSULA EMPRESA PÚBLICA, AGUAPEN E.P.

4.5.1 Planificación de la Gestión Administrativa

La planificación de la gestión administrativa es primordial para lograr la Misión, Visión y Metas establecidas por Aguapen E.P., porque suministrará al recurso humano las herramientas administrativas necesarias para el crecimiento de la organización. El desarrollo de este proceso en toda la institución se la realizará capacitando en forma organizada a todos los servidores públicos, a través de seminarios talleres y asesoría interna.

El proceso de planificación estará basado en los conceptos de la Calidad Total, orientada a la satisfacción de los requerimientos del consumidor interno y externo, con alta rentabilidad mediante la participación activa de todos los involucrados en la institución. El Proceso implica las siguientes actividades estratégicas, que serán la base para hacer que Aguapen E.P. crezca:

- Calidad dirigida y evidenciada por los clientes.
- Procesos formales e interactivos, que favorezcan la mejora continua.
- Productos y servicios rentables y al costo óptimo.
- Mejor y mayor cobertura de servicio

4.5.1.1 Diagnóstico de la Gestión Administrativa

El análisis de la situación parte del examen de los problemas, los cuales pueden presentarse bajo la forma de amenazas (peligro potencial), oportunidades (ocasión favorable) o problemas propiamente dichos, situaciones de disconformidad ante deficiencias vigentes que han sido identificadas.

Una de las estrategias de análisis en lo interno y externo, es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tal como se resume en el siguiente esquema:

CUADRO 6

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS SITUACIONAL

Organización	Análisis Interno Destrezas, habilidades, equipo, organización, sistemas, convocatoria, prestigio, poder, recursos, etc.	
	Fortalezas ¿Qué se tiene? ¿Cuánto se tiene?	Debilidades ¿Qué necesidades tiene la gestión administrativa? ¿Qué debilita la gestión administrativa?
Entorno	Oportunidades ¿Qué favorece la gestión administrativa? ¿Quiénes la gestión administrativa?	Amenazas ¿Qué obstruye la gestión administrativa? ¿Quiénes se oponen a la gestión administrativa?
	Análisis Externo Factores y actores, combinados, entorno que favorece o entorpece, eventualidades posibles, fuerzas sociales que ayudan o no.	

Fuente: Adaptado de la Metodología de Planificación, SENPLADES.

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

FORTALEZAS

Aguapen E.P. obtendrá la certificación de calidad en ISO 9001 para los siguientes procesos:

- **ISO 9001**

- ✓ El recorrido de la captación del agua comienza desde el Tránsito Daule Peripa, pasa por Chongón y el Canal del Azúcar, llegando a la Planta potabilizadora, en donde se distribuye a través del sistema de agua potable desde Santa Elena hasta Salinas.

- ✓ Procesos de ejecución de obras, que realiza la gerencia de proyectos y obras que incluye los estudios definitivos, selección del consultor de proyectos y obras y contratista de obra.

OPORTUNIDADES

- Estabilización de la economía con tendencia de crecimiento.
- Cooperación de instituciones y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Santa Elena.
- Acceso a la mejora tecnológica.
- Establecimiento de las tarifas en base al cumplimiento de indicadores pactados con el órgano regulador, SENAGUA.
- Demanda cautiva y tarifas accesible de agua.

DEBILIDADES

- Incremento de los costos operativos.
- Carencia de recursos para reemplazar las tuberías con pérdidas de agua o incrementar la micro medición para reducir el agua no facturada.
- Decisiones gerenciales provienen de acciones políticas.
- Presupuestos ajustados que no cubren los requerimientos de la Empresa.
- Escasas herramientas que permitan medir y controlar la productividad de la empresa.
- Necesidad de renovación de sistemas informáticos.

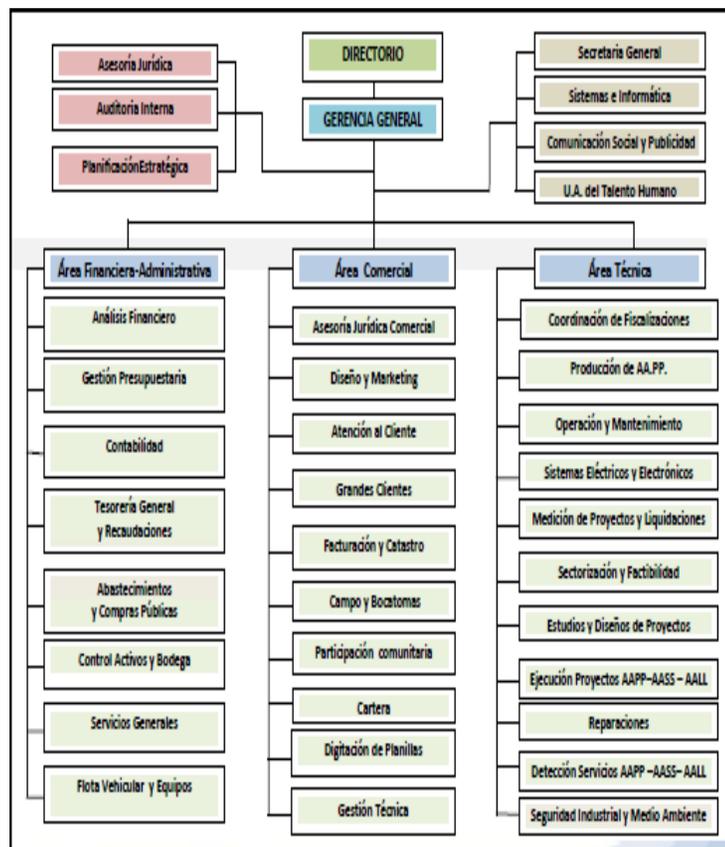
AMENAZAS

- La Provincia de Santa Elena está localizada en una región árida, con un sistema hidrológico irregular y meses de poca lluvia.

- Carencia de conciencia pública del uso racional del agua.
- Contaminación causada en algunas zonas porque las aguas servidas que desembocan en ellas no son tratadas.
- Decrecimiento de las fuentes de aguas subterráneas causadas por la sobre explotación, la misma que determina los niveles de salinización marina y la contaminación.
- Empírico planeamiento urbano, ocasionando un crecimiento desordenado de la Provincia de Santa Elena.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA DE AGUA DE LA PENÍNSULA EMPRESA PÚBLICA



Fuente: Aguapen E.P.
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.1.2 Estrategias de Gestión Administrativa

Estrategia Filosófica

Agua de la Península Empresa Pública, ha desarrollado en el contexto de la historia de la Provincia de Santa Elena, incontables acciones y plasmadas en el servicio a la comunidad.

Para este cometido se ha tenido oportunidades para fortalecer su institucionalidad, se han asignado progresivamente ingentes de recursos logísticos, financieros y de Talento Humano, permitiendo el alineamiento de todos los servidores públicos con un propósito común, y produzca el compromiso requerido con una única visión, misión, valores y una estrategia organizacional clara y compartida, a continuación la filosofía estratégica:

➤ Valores

- **Responsabilidad:** Cada una de las acciones debe mantener coherencia con la visión de Aguapen E.P., cada vez mejor y lo que se debe hacer para construir ese propósito.
- **Eficacia:** Orientar a los servidores públicos a hacer lo que se tiene que hacer, hacerlo bien y en el momento oportuno.
- **Puntualidad:** La gestión administrativa debe fortalecer este valor, y asumirlo como parte de la cultura organizacional, y no mantener a la organización en espera de una directriz, pues el tiempo es oro.

- **Vocación de servicio:** La gestión administrativa requiere de una vocación especial y para todo ello se requiere amar la administración pública, porque induce a encontrar nuevos caminos para impulsar a la institución.

 - **Disciplina:** Es una responsabilidad primordial delinear los aspectos disciplinarios desde un contexto estratégico, acatarlos, promoverlos y sancionarlos.
-
- **Misión:** Consolidar y fortalecer a nivel nacional y provincial AGUAPEN E.P. mediante la aplicación de políticas, programas y proyectos de planificación, diseño, ejecución, ampliación, reconstrucción, mantenimiento y suministros de agua potable, alcantarillado sanitario, y drenaje pluvial, buscando satisfacer la necesidad de los usuarios mediante un continuo proceso y optimización con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos los sectores urbanos y rurales de la provincia de Santa Elena a través de un servicio profesional oportuno y eficaz.

 - **Visión:** Ser, una Institución líder en servicios públicos en la Provincia, con una sólida estructura Administrativa, financiera, comercial, técnica, aplicando tecnología de punta para alcanzar y brindar un excelente servicio de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial, que garantice el más alto grado de satisfacción de todos sus habitantes.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

CUADRO 7

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
Estructurar una gestión administrativa que permita articular la institución al Estatuto Orgánico por Procesos de Aguapen E.P.	Coordinar la metodología a ser implementada por la gestión administrativa institucional.
	Definir una política institucional que refleje el nuevo modelo de gestión administrativa.
Establecer estándares de calidad aplicables a las dependencias encargadas de la planificación estratégica de Aguapen E.P.	Definición de indicadores que permitan valorar el desempeño en cada unidad departamental.
	Certificar los resultados y plantear un modelo de mejora continua.
Formar un compromiso combinado acorde a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las Normas de Control Interno, con el apoyo de planes de capacitación.	Capacitar a los servidores públicos sobre las reformas de la normativa interna y su interacción con la institución.
	Establecer política institucional de compromiso de los servidores públicos, con las obligaciones y responsabilidades legales.
Fortalecer la estructura organizacional de Aguapen E.P. formando capacidades y competencias, adoptando un enfoque de eficiencia y eficacia.	Diagnosticar las capacidades y competencias en temas de gestión administrativa institucional.
	Implantar programas de formación y capacitación que permitan adquirir competencias y capacidades.
Determinar la orientación a los resultados, el liderazgo y la integridad de los servidores públicos.	Evaluar cualitativa y cuantitativamente la gestión administrativa y la cultura organizacional en los diferentes niveles.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.1.3 Evaluación de la Gestión Administrativa

Como herramienta para la evaluación de la gestión administrativa se tiene que tomar en cuenta los siguientes criterios:

- La empresa definirá el modelo de gestión Proceso Productividad con Calidad (PPC).

- El nivel directivo debe capacitarse para el proceso con el Primer Seminario Taller "Pensamiento y Acción para la Productividad".

- Aprobar la organización de apoyo al proceso, creando como instancias:
 - ✓ Comisión Ejecutiva del proceso de Productividad con Calidad.
 - ✓ Comisión Coordinadora Promotora del Proceso.
 - ✓ Departamento de Productividad con Calidad.

- Efectuar una primera reunión con el nivel directivo para revisar el Informe de Avances, Resultados y Acciones del Proceso Productividad con Calidad.

- Realizar la primera Conferencia de Avances, Resultados, Acciones y Reconocimiento a nivel empresarial, con la participación de 60 trabajadores involucrados.

- Formalizar la ceremonia de inicio del Proceso Productividad con Calidad, con asistencia de todos los trabajadores.

- Plasmar el lanzamiento de las Cinco Disciplinas Básicas con la Primera Jornada de Limpieza en los Centros Operativos.

Además, se creará una organización de apoyo a fin de consolidar el modelo de Gestión de la Calidad siendo estos los siguientes:

- La Comisión de Gerentes del PPC: dirigirá el proceso con la participación del Presidente del Directorio, el Gerente General, los Gerentes de primer nivel y el Jefe del Equipo Productividad con Calidad.
- Los Comisión Interfuncional: orientados a apoyar a la Gerencia General para alcanzar cada uno de los objetivos empresariales.
- Los Comisión ISO: Tienen la función de establecer y mantener los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad ISO en los procesos que lo justifican en la empresa.
- La Comisión de Proyectos Interfuncionales: resolverá problemas específicos en un plazo determinado, haciendo seguimiento y dan apoyo a los Gerentes Funcionales en los que se localiza el proyecto, y pueden ser evaluados y asesorados por l Comisión Interfuncional.

Para ello, será necesario definir objetivos y estrategias para evaluar la gestión administrativa de Aguapen E.P., tal como se describe en el cuadro que a continuación se presenta:

CUADRO 8
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS DE CONTROL	ESTRATEGIAS DE CONTROL
Controles Directos Formales	Auditorías internas realizadas anualmente.
	Aplicar el Reglamento Disciplinario cuando los funcionarios que cometieron inadecuados actos de conducta.
	Implementar el Código de Ética, fortaleciendo la cultura organizacional.
	Emplear del Reglamento de Disciplina para establecer las responsabilidades ante actos de inconducta.
Controles Directos Informales.	Socializar la Cultura Organizacional para ejercer el control de los valores de la institución.
	Comprometer al personal en el logro de los objetivos institucionales.
Controles Indirectos Formales	Socializar los valores de Aguapen E.P. para elevar la imagen institucional.
	Mediante los roles, capacidades y competencias determinar el perfil del profesional que la institución desea.
Controles Indirectos Informales	Examinar valores adquiridos en el medio que se desenvuelve y las concepciones desarrolladas por cada servidor.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.2 La mejora de Procesos Administrativos

4.5.2.1 Fases para mejorar los Procesos Administrativos

A continuación se detallan los pasos para la mejora de los procesos de AGUAPEN E.P., apoyado en el modelo desarrollado por Kaoru Ishikawa:

- 1. Identificación, definición del proceso real y posterior medición y análisis del mismo.** La identificación y definición del proceso consiste en establecer cuáles son sus límites, sus clientes, sus proveedores, el input, el output, etc.
- 2. Medición del análisis del proceso.** Se procede a su medición y análisis, mediante indicadores, detectando aquellos procesos que son susceptibles de mejora. Otra manera para la identificación de oportunidades de mejora es el análisis de los resultados de encuestas de satisfacción de los ciudadanos.
- 3. Identificación de oportunidades de mejora e implementación.** Se identifican las áreas de mejora y se realiza los cambios necesarios para la mejora del proceso. Posteriormente, se medirá nuevamente los resultados para comprobar que las innovaciones son positivas.
- 4. Normalización del proceso.** Se deberán perfeccionar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.
- 5. Plan para la revisión y mejora continúa.** Se diseñarán los dispositivos de seguimiento dentro del proceso que admitan controlar el mismo y llevar a cabo la mejora continua de los procesos.

CUADRO 9
MEJORA DE PROCESOS BASADO EN EL MÉTODO DE KAURO
ISHIKAWA

No.	Fases	Actividades
1	Identificación y definición del proceso	Detectar lo que desean y necesitan los clientes.
		Describir el proceso con el nivel de detalle necesario.
		Incluir las medidas adecuadas.
2	Medición del análisis del proceso	Estudiar los resultados de las mediadas.
		Detectar áreas potenciales de mejora.
		Elegir las mejoras más prometedoras.
3	Identificación de oportunidades de mejora	Diseñar y aplicar los cambios para la mejora.
		Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.
4	Normalización del proceso	Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.
		Documentar las mejoras para normalizarlas.
5	Plan para la revisión y mejora continuas	Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso.
		Realizar las medidas.
		Analizar los resultados.
		Tomar decisiones para mejorar los resultados.

Fuente: Adaptado-calidad Total Kauro
 Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.2.2 Priorización de procesos para su mejora

Aguapen E.P. seleccionará los procesos a mejorar, estableciendo unos criterios de priorización que optimicen el proceso de mejora, siendo fundamentales los siguientes:

- **Importancia del proceso en la organización.** La empresa guiará sus esfuerzos en mejorar aquellos procesos críticos, que incidan de forma directa en los resultados que alcance y en la consecución de su misión, visión y a sus objetivos estratégicos.
- **Impacto en el cliente.** Priorizará sobre aquellos procesos cuya mejora tenga un impacto positivo en el cliente, aportándole mayor valor, introduciendo nuevos procesos, reduciendo errores o reclamaciones, contribuyendo a la mejora de la reputación de la empresa, etc.
- **Impacto sobre las personas.** Determinar los impactos sobre la satisfacción y motivación de los servidores públicos que integran la organización, tanto en el desempeño de su trabajo, así como la formación, la involucración en la mejora.
- **Requerimientos y costes de la mejora.** Se estudiarán los recursos precisos, la variación de costes en los que se incurren y las mejoras que se podrían adquirir en términos de tiempos, rendimiento, racionalización en la gestión de los recursos y ahorro de costes, etc.
- **Impacto sobre la organización y riesgo.** Se deberá analizar también el posible impacto sobre la cultura y estructura de la organización.

Asimismo, se considerará la administración del riesgo sobre la empresa emanados de la mejora de los procesos, por ejemplo, si ésta tiene los recursos adecuados para desarrollarla, la estructura de costes, etc.

4.5.2.3 Herramientas de priorización de procesos

Matriz Multicriterio

Los pasos a seguir en la Matriz Multicriterios son:

- Elaborar un listado de los procesos que son susceptibles de mejora.
- Escoger por consenso los criterios más significativos en base a los cuales se van a priorizar los procesos.
- A cada criterio se le fija un peso específico que oscila entre 1 y 10.
- Los pesos se determinan en función del impacto que se le supone a cada criterio.
- Para cada proceso se considera en qué medida satisface cada uno de los criterios, puntuando de esta manera de 0 a 10.
- La puntuación concedida a cada proceso para cada criterio se multiplica por el peso específico de cada criterio correspondiente.
- Posteriormente, se suman estas puntuaciones y se categorizan por orden numérico ascendente para optar los que mayor puntuación hayan alcanzado.

CUADRO 10
MATRIZ DE ANÁLISIS DE MULTICRITERIOS

CRITERIOS		Importancia en la organización Impacto en el cliente	Impacto en el Servidor Público	Impacto en la organización Requerimientos y Costes	Otros criterios	Total
Proceso	Pesos					
Proceso A						
Proceso B						
Proceso C						
Proceso D						
Proceso E						
...						
Proceso Z						

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

Matriz de priorización de la mejora de procesos

En esta matriz se tendrá en cuenta la incidencia en los clientes y en la organización (impacto), la repercusión en el rendimiento, la disponibilidad de recursos y la resistencia al cambio entre los distintos servidores públicos de Aguapén E.P. (oportunidad de mejora). En cada uno de los ejes de la matriz se representarán los criterios que se van a utilizar para llevar a cabo la priorización de los procesos, en una escala que oscila entre bajo, medio y alto.

De este modo, la zona superior derecha aquellos procesos cuyo nivel de priorización es máximo, y en la zona inferior izquierda aquellos que tienen menos necesidad de mejora.

CUADRO 11
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Impacto en el cliente	Alto			
	Medio			
	Bajo			
Resultado:		Bajo	Medio	Alto
		Oportunidad de Mejora		

Fuente: Investigación Directa-adaptado
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.2.4 Acciones para la mejora de los procesos

Entre las herramientas que se pueden utilizar para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento ello figuran las siguientes:

- **Supresión de actividades que no aporten valor.** Para la identificación de cualquier actividad que ocasione demoras y no aporte valor añadido al proceso se realiza el diagrama de flujo de un proceso, resaltando con un marcador fluorescente aquellas actividades en las que pueda existir burocracia.
- **Eliminación de duplicidades.** La duplicidad de tareas o actividades, ocasiona un incremento de los costes y un aumento del tiempo de ciclo,

como por ejemplo, la existencia de bases de datos duplicadas, la reiteración de actividades por falta de coordinación entre las diferentes unidades administrativas, etc.

- **Evaluación del valor agregado.** Existen muchas actividades que la organización precisa internamente para el desarrollo de los procesos pero que no aportan valor al cliente final, así como otras que no agregan ningún tipo de valor.
- **Simplificación.** Entre las acciones que se pueden llevar a cabo para simplificar los procesos están: eliminar las posibles duplicidades de actividades, elaborar los documentos internos de comunicación y la correspondencia de forma clara, breve y concisa, y la normalización de los documentos utilizados.
- **Análisis del ciclo de tiempo del proceso.** Los siguientes procedimientos se emplean para acortar el tiempo de ciclo de los procesos: analizar el orden de realización de las distintas actividades, dar preferencia a las actividades críticas del proceso, adecuada coordinación y sincronización en el tiempo de ejecución de las distintas actividades.
- **Estandarización.** Se debe buscar la mejor forma de desempeñar las diferentes actividades, y que las mismas se realicen siempre igual por todo el personal involucrado en su ejecución.
- **Integración tecnológica del proceso.** Aplicar herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos, a las actividades y tareas que forman parte del proceso, evitando en lo posible el desarrollo manual de las mismas, la solicitud de consultas de información, así como la generación de documentación innecesaria.

4.5.3 La Gestión Administrativa Financiera

4.5.3.1 Sistema de Control Interno

El control interno administrativo, se articulará con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por el Código de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las Normas de Control Interno.

El sistema de control interno estará compuesto de control ambiental y control de procedimientos, incluye todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por los directores y la gerencia para ayudar al logro de su objetivo de asegurar, la conducción ordenada y eficiente de AGUAPEN E.P., incluyendo la adherencia a sus políticas internas, la salvaguarda de activos, la prevención, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de la información financiera confiable.

Los procedimientos específicos de control incluirán:

- Aprobación y control de documentos.
- Controles sobre aplicaciones computarizadas y el ambiente de información tecnológica.
- Revisión de cuentas de control, balances y conciliaciones.
- Comparación de los resultados de los conteos de caja, inversiones (valores) y existencias (inventarios) con los registros contables.
- Periódico balanceo de los libros de cuentas.
- Periódico control de las cuentas gerenciales y control presupuestal.

4.5.3.2 Tipos de Control Interno

- **Organización.** AGUAPEN E.P. concretará un plan, definiendo y asignando responsabilidades e identificando líneas de reporte para todos los aspectos de las operaciones de la empresa, incluyendo los controles. La delegación de autoridad y responsabilidad debe ser claramente estipulada.
- **Gerencia.** Estos son los controles utilizados por la gerencia fuera de la rutina diaria del sistema, incluirán los controles generales de supervisión ejercidos por la gerencia, la revisión de las cuentas gerenciales y la comparación correspondiente con los presupuestos.
- **Segregación de Funciones.** Uno de los primordiales medios de control es la separación de aquellas responsabilidades ó funciones que, si están combinados permitirían a una persona registrar y procesar una transacción completa. Las funciones que deben ser separadas incluyen aquellas de autorización, ejecución, custodia y registro computarizado.
- **Custodia de Activos.** Estarán relacionados especialmente con la custodia de los activos e involucran los procedimientos y medidas de seguridad diseñadas para asegurar que el acceso a los activos esté limitado al personal autorizado, esto incluye tanto el acceso directo como indirecto vía documentaria.
- **Autorización y Aprobación.** Todas las transacciones deben requerir autorización ó aprobación del gerente general y del director financiero de AGUAPEN E.P.
- **Talento Humano.** Deben existir procedimientos que aseguren que los servidores públicos tengan las capacidades acordes con sus responsabilidades. La selección y entrenamiento al igual que las características personales innatas del personal involucrado son rasgos importantes para establecer un sistema de control.

4.5.3.3 Elementos del Control Interno

Sistema de contabilidad: Permitirá conocer a fondo las diversas funcionalidades por las que circula la información contable, en los siguientes aspectos:

- Las principales clases de transacciones en las operaciones de la entidad.
- Registros contables importantes, documentos de respaldo y cuentas en los estados financieros.
- El proceso financiero, desde el inicio de transacciones importantes y otros eventos hasta su inclusión en los estados financieros.

Ambiente de control: Consiste en obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

Procedimientos de control: Consiste en obtener suficiente comprensión de los procedimientos tomando en consideración el establecimiento de la presencia o ausencia de controles y como éstos están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad.

Administración del Riesgo: Los riesgos institucionales afectan la capacidad de toda la entidad para competir exitosamente dentro de su propia industria, mantener su solidez financiera e imagen pública positiva y salvaguardar la calidad total de sus productos, servicios y el bienestar de su personal. Por ello, la evaluación de riesgo se incluirá:

- Proceso de identificación de riesgos: para el logro de los objetivos con respecto a la entidad en general y sus actividades operacionales.
- Riesgos Internos: relaciones laborales, sistemas de información, recursos humanos, recursos de financiamiento.
- Riesgos Externos: fuentes de abastecimiento, cambios en la tecnología, demandas de acreedores, regulaciones y condiciones económicas.

CUADRO 12

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS DE GESTIÓN FINANCIERA	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN FINANCIERA
Mejorar la Gestión Financiera mediante la aplicación de la gestión por procesos tecnológicos.	Innovación con la implementación de una gestión tecnológica por procesos
	Capacitar en tecnologías de gestión financiera por procesos: administración financiera, contratación pública, compras públicas, administración de bienes, evaluación del riesgo.
Eleva la imagen corporativa brindando servicios de eficiencia y eficacia hacia los clientes internos.	Integrar los procesos y procedimientos en una organización tecnológica de información.
	Mejorará las relaciones mediante un acercamiento continuo con las tecnologías de información y comunicación.
Rediseñar la estructura orgánica de la dirección hacia una gestión por procesos.	Garantizar la adecuada utilización de los recursos mediante un plan de mitigación de riesgo institucional.
	Transparentar el uso de los recursos financieros mediante una evaluación periódica.
Institucionalizar un sistema de control interno mediante un manual de procedimientos.	Incorporar formales procedimientos a la gestión financiera.
	Definir indicadores para medir los niveles de control respecto a los recursos financieros.

Fuente: Investigación Directa-adaptado

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.4 La Gestión del Talento Humano

4.5.4.1 Estrategias para la Gestión del Talento Humano

Las estrategias se realizarán mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, evaluación, planeación de carrera y capacitación, tanto de candidatos como de empleados en funciones, jugando un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que desarrolla las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización.

En un proceso de selección, primero se pide al profesional postularse a través de la red socio empleo en el sitio web del Ministerio de Relaciones Laborales. Segundo, se determinan los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos del puesto, como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Tercero, se tomarán pruebas de conocimientos y psicométricas, y la entrevista. Cuarto, selección del postulante con ganador.

Una vez que se ha seleccionado al talento humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados. La inducción implicará dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones y sus tareas, por medio del cual se explican productos y servicios, políticas, estructura organizacional, seguridad social y otros.

La socialización organizacional se presta a varias definiciones y una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, aceptación de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores de Aguapén E.P.

Después del proceso de inducción se da paso al desarrollo laboral del talento humano dentro de la organización, haciéndose importante crear un proceso de evaluación que permita medir el desempeño del recurso humano. Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas, así como el desempeño de los administradores.

En la evaluación de desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de la persona, lo que puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional:

- **Elaboración de un perfil personal:** Una de las ocupaciones más difíciles es la de conocerse a uno mismo, pero se trata del primer paso esencial para el desarrollo de una estrategia para la trayectoria profesional.
- **Metas personales y profesionales a largo plazo:** Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos.
- **Opciones profesionales estratégicas:** La estrategia más exitosa es la que se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.
- **Prueba de congruencia y elecciones estratégicas:** Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración que una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal.
- **Objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo:** Debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación del desempeño.

- **Desarrollo de planes de contingencia:** Los planes de desarrollo profesional se elaboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión.
- **Instrumentación del plan profesional:** Puede iniciarse durante la evaluación de desempeño, momento en que deben abordarse el crecimiento y desarrollo de cada individuo.
- **Supervisión del progreso:** La supervisión es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos.

La capacitación administrativa se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es en esencia una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores, contribuyendo al desarrollo organizacional de la empresa Agua de la Península Aguapen E.P., enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la calidad del servicio público de una empresa estatal.

CUADRO 13

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVOS DE CONTROL	ESTRATEGIAS DE CONTROL
Socializar el modelo de Gestión Administrativa	Emplear los sistemas de formación y capacitación
	Constituir un programa a través de la plataforma de capacitación virtual
Dotar de comunicación interna que permita potenciar la socialización institucional	Uso de plataforma virtual.
	Uso de video conferencias.
Establecer estándares de calidad en la estructura de la gestión del Talento Humano	Fortalecimiento del área de gestión de calidad para el talento humano.
	Socialización y aprobación de estándares para la gestión del Talento Humano
Conocimiento de la filosofía en el Talento Humano	Generar un plan de capacitación en la temática
	Uso de los canales de difusión, formación y capacitación
Actualización Normativa de Talento Humano articuladas a las normativas vigentes	Interrelacionar la propuesta institucional con la normativa nacional
	Conformar un equipo interdisciplinario para la elaboración de la normativa necesaria
Socialización del Plan de carrera	Generar un plan de socialización en la temática
	Uso de los canales de difusión, formación y capacitación
Definir las competencias institucionales requeridas en los procesos de gestión de la estructura organizacional.	Instaurar una metodología para la actualización de las competencias requeridas en los procesos de gestión institucional.
	Estandarizar las competencias institucionales requeridas para los diferentes procesos

Fuente: investigación Directa- Adaptado

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

OBJETIVOS DE CONTROL	ESTRATEGIAS DE CONTROL
Realizar un inventario de competencias vigentes	Establecer una metodología para realizar un inventario de competencias del personal
	Permitir que el personal pueda actualizar con documentos de respaldo, sus competencias utilizando plataformas virtuales.
Asignar al Talento Humano de acuerdo a sus competencias	Establecer una metodología de asignación a cargos por competencias
	Reorientar la ubicación del personal por competencias
Inventariar las deficiencias de la organización referente a las competencias no disponibles en la institución	Determinar un inventario de las competencias y los cargos para los que no existe disponibilidad de Talento Humano
	Formular requerimientos para atender de manera provisional la carencia de competencias en cargos críticos
Desarrollar el Talento Humano para que desempeñe los requerimientos de los procesos institucionales	Definir un plan de acción emergente para gestionar nuevas competencias y satisfacer las necesidades institucionales, actuales y futuras
	Diseñar un plan anual de capacitación institucional continuo para gestionar competencias y satisfacer las necesidades institucionales
Replantear, proponer e implementar un modelo de cultura organizacional institucional	Formular un modelo de cultura organizacional
	Aprobación y socialización del modelo de cultura organizacional
	Aplicación de un plan anticorrupción

Fuente: investigación Directa- Adaptado

Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.4.2 Procesos y subprocesos para la Gestión del Talento Humano

❖ Proceso: Planificación de la Gestión del Talento Humano

- **Subprocesos:**

- ✓ Diseño y estandarización de competencias
- ✓ Diseño y estandarización de cargos
- ✓ Planificación Organizacional Estratégica
- ✓ Proyección de Traslados
- ✓ Proyección de requerimiento del Talento humano (competencias, limitaciones, orgánicos)

❖ Proceso: Contratación

- **Subprocesos:**

- ✓ Convocatoria
- ✓ Evaluación
- ✓ Selección

❖ Proceso: Formación y Capacitación

- **Subprocesos:**

- ✓ Adquirir conocimientos
- ✓ Potenciar las habilidades y destrezas
- ✓ Mantener el recurso humano

❖ Proceso: Evaluación de Desempeño

- **Subprocesos:**

- ✓ Delimitación de Estándares

- ✓ Sistema Informáticos de Gestión de desempeño
- ✓ Calificación y Clasificación
- ✓ Promoción o desvinculación

❖ **Proceso: Clima Laboral**

• **Subprocesos:**

- ✓ Gestión de Riesgo
- ✓ Salud Ocupacional
- ✓ Seguridad Social
- ✓ Sistema de Incentivos
- ✓ Auditoría de clima laboral

❖ **Proceso: Cultura Organizacional**

• **Subprocesos:**

- ✓ Deontología
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Compromiso Institucional
- ✓ Cultura Ciudadana

4.5.5 Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

- El modelo contiene la metodología de Planificación y Estrategia para la gestión administrativa, desarrollando y cumplimiento de los fines del órgano, unidad o centro, así como las vías de revisión y actualización de la planificación y estrategia.
- Considera la gestión de las personas que integran el órgano, unidad o centro, el aprovechamiento de los conocimientos de cada empleado público, así como el desarrollo de todo el potencial de los recursos humanos en su globalidad, todo ello en relación con la mejora continua de la gestión pública y de la calidad del servicio prestado.
- La propuesta toma en cuenta el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades del órgano, unidad o centro, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor ejercicio de sus competencias y funciones y un mejor servicio a los ciudadanos. Estudia los resultados de la empresa, obteniendo en relación tanto con sus objetivos planteados, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en sus resultados.

RECOMENDACIONES

- El modelo partirá de la identificación de las diferentes necesidades y expectativas de Aguapen E.P., atendiendo la ciudadanía, a las que se debe satisfacer en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones. El proceso empezará a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.
- La empresa se orientará a la excelencia de la gestión administrativa en términos de procesos, aportando cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes. La gestión administrativa en el sector público, presume el paso de una visión administrativa a una gestora, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública.
- El modelo cuenta con medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades de los procesos, que se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; hardware y software adecuados, documentos e información suficiente sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso.

4.5.6 Plan de acción

**CUADRO 14
PLAN DE ACCIÓN**

Problema Principal: La gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio público de Aguapen E.P.			
Fin de la Propuesta: Diseñar un modelo de gestión administrativa para Aguapen E.P.		Indicadores: gestión administrativa, servicio público, planificación, administración del riesgo, gestión financiera, gestión del talento humano y tecnologías de información y comunicación.	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P.			
Coordinador del Proyecto: Ana Lucía Soriano Tomalá			
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Diseñar un modelo de gestión administrativa considerando acciones estratégicas que mejoren la calidad del servicio público de Aguapen E.P.	Gestión Administrativa. Gestión Financiera. Gestión del Talento Humano. Servicio Público.	Planificación de la investigación de campo. Diagnóstico participativo con todos los servidores públicos. Definir una política institucional que refleje el nuevo modelo de gestión administrativa.	Identificar las causas y consecuencias de la problemática. Formular el modelo de gestión administrativa. Socializar el modelo con los servidores públicos.

Fuente: Investigación Directa Aguapen
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: La gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio público de Aguapen E.P.			
Fin de la Propuesta: Diseñar un modelo de gestión administrativa para Aguapen E.P.		Indicadores: gestión administrativa, servicio público, planificación, administración del riesgo, gestión financiera, gestión del talento humano y tecnologías de información y comunicación.	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P.			
Coordinador del Proyecto: Ana Lucía Soriano Tomalá			
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Planificar la gestión administrativa a través del diagnóstico situacional y participativo que evalúe de los resultados de calidad del servicio público de Aguapen E.P.	Análisis situacional. Análisis de Alternativas de Solución. Evaluación de la gestión.	Definición de la metodología de planificación. Definición de indicadores que permitan valorar el desempeño en cada unidad departamental. Evaluar cualitativa y cuantitativamente la gestión administrativa.	Realizar un diagnóstico integral de las necesidades de gestión administrativa. Realizar encuestas y entrevistas.

Fuente: Investigación Directa Aguapen
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: La gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio público de Aguapen E.P.			
Fin de la Propuesta: Diseñar un modelo de gestión administrativa para Aguapen E.P.		Indicadores: gestión administrativa, servicio público, planificación, administración del riesgo, gestión financiera, gestión del talento humano y tecnologías de información y comunicación.	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P.			
Coordinador del Proyecto: Ana Lucía Soriano Tomalá			
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Mejorar la Gestión Financiera mediante el control interno de los recursos que brinde servicios de eficiencia y eficacia al usuario interno.	Administración Financiera. Identificación del riesgo. Valoración del riesgo. Capacidad de respuesta.	Elaborar el plan de mitigación de riesgos. Diseñar un manual de procedimientos administrativos. Integrar los procesos administrativos financieros a una tecnología de información y comunicación.	Descripción de los factores de riesgo interno y externo. Elaboración de un mapa de riesgos. Definir un software informático que integre los procesos y procedimientos.

Fuente: Investigación Directa Aguapen
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: La gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio público de Aguapen E.P.			
Fin de la Propuesta: Diseñar un modelo de gestión administrativa para Aguapen E.P.		Indicadores: gestión administrativa, servicio público, planificación, administración del riesgo, gestión financiera, gestión del talento humano y tecnologías de información y comunicación.	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P.			
Coordinador del Proyecto: Ana Lucía Soriano Tomalá			
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Definir las competencias institucionales requeridas en los procesos considerando la formación y capacitación que fortalezca la gestión del talento humano.	Sistemas de capacitación. Canales de difusión y formación.	Conformar un equipo interdisciplinario. Estandarizar las competencias institucionales requeridas.	Generar un plan de capacitación. Socialización y aprobación de estándares para la gestión del Talento Humano.

Fuente: Investigación Directa Aguapen
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

4.5.7 Presupuesto de la propuesta

CUADRO 15
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

TEMAS	HORAS	VALOR HORAS	VALOR TOTAL
CAPACITACIÓN A LOS COMITÉS			
Planificación Institucional	8	\$ 40 c/u	320
Gestión por Procesos y Mejora Continúa	8	\$ 40 c/u	320
Gerencia Empresarial Pública	8	\$ 40 c/u	320
CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS			
Métodos, procesos y procedimientos	16	\$ 30 c/u	480
Trabajo en equipo	8	\$ 30 c/u	240
Tecnología informática	24	\$ 30 c/u	720
Administración Financiera	32	\$ 30 c/u	960
Administración del Riesgo	16	\$ 30 c/u	480
Gestión del Talento Humano	32	\$ 30 c/u	960
TOTAL			4320

Fuente: Investigación Directa Aguapen
Elaborado por: Ana Soriano Tomalá

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMENTA, Iván. (2009). Metodología para involucrar la administración de riesgos en la identificación y diseño de procesos. Signos. Colombia.
2. BEAUFONT, Elizabeth. 2008. La gestión Pública del Agua en Colombia. Corporación Ecofondo. Foro Nacional Ambiental. Bogotá. Ediciones desde abajo Bogotá.
3. CAMARASA, Juan. (2009). La Calidad en la Administración Pública. Instituto Murciano para la Excelencia. Universidad de Murcia, España.
4. Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). Publicado en el Registro Oficial. Quito, Ecuador.
5. CÓRDOBA Jaimes, Edgar. (2006). Administración y Gestión Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la administración. Madrid, España.
6. DELCLÒS I Ayats, Jaume. (2008). La gestión pública del agua con participación y control social. Hacia el derecho humano al agua. Viento Sur. España.
7. FRTIS Van Der Meer. (2008). Modelos Administrativos: Tradiciones y Reformas. Revista Chilena de Administración Pública. Chile.
8. GORDON, J. (2008). Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Traductor: Pilar Mascaró Sacristán, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
9. JOURAVLEV, Andrei. (2010). Participación privada y sustentable: perspectivas y experiencias. Cepal. Documentos de Proyectos. Santiago de Chile.
10. Metodología de Planificación Institucional. (2012). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES. Quito, Ecuador.
11. MIRANDA Castillo, Robert. (2008). Teoría Organizacional. Unidad de Post Grado. Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú.

12. NEWSTROM Jhon W. (2007). Dirección Gestión para lograr Resultados. Editorial Mc Graw Hill. 9ª. Edición. México.
13. Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. (2012). Contraloría General del Estado. Quito, Ecuador.
14. Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Publicado en el Registro Oficial. Quito, Ecuador.
15. Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2010). Publicado en el Registro Oficial. Quito, Ecuador.
16. Oblitas de Ruíz, Lidia. (2010). Servicios de agua potable y saneamiento en el Perú: beneficios potenciales y determinantes de éxito. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Lima, Perú.
17. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017. (2013). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. SENPLADES. Quito, Ecuador.
18. ROBBINS, Stephen. (2009): Comportamiento Organizacional. Conceptos. Controversias y Aplicaciones. México, Prentice Hall.
19. SELLTIZ Carlos. (2006). Método de investigación en las relaciones sociales. Ediciones Rialp. Madrid, España.
20. SERNA, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

Acción de reforma administrativa.-Medida de cambio administrativo para incrementar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, mejorar el cumplimiento de sus objetivos y propiciar una mayor coherencia entre las acciones a desarrollar y en el desempeño de las mismas.

Administración por objetivos.-Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades.

Control de gestión.- Permite a la entidad conocer integralmente la forma en que se planean o ejecutan las actividades y se controlan los avances periódicos que les son inherentes. El control de gestión facilita al titular de la dependencia el seguimiento del proceso administrativo de planeación, ejecución, dirección, control y evaluación de su área.

Estructura orgánica.- Es el sistema formal en el que se plasman los niveles jerárquicos y la división funcional de la organización, y define la interrelación y coordinación de las actividades propias de un grupo de individuos a efecto de lograr el cumplimiento de determinados objetivos.

Modelo administrativo.-Representación simbólica que proyecta una realidad administrativa, mediante una combinación de enfoques para articular las normas, los propósitos, las funciones, las estructuras, los procesos, las actividades, los patrones de comportamiento y otras variables significativas de una organización.

Planeación.-Conjunto sistematizado de acciones que provienen de un análisis que contiene los elementos informativos para fijar prioridades, establecer objetivos y metas, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos que permitan evaluar los resultados.

Servicio público.-Es una actividad encauzada a satisfacer necesidades colectivas básicas a través de prestaciones individualizadas, sujetas a un régimen de Derecho público, que establece los principios de regularidad, uniformidad, adecuación e igualdad.

Toma de decisión.-Selección entre una o varias opciones de acción que realiza un funcionario o servidor público que está capacitado para determinar o resolver sobre el curso que deberá darse a la actividad institucional o de un área específica de la organización.

Unidad de mando.-Principio que postula que sólo debe existir una autoridad formal en cada unidad administrativa, de suerte que únicamente de una persona se reciban instrucciones y ante ella se dé cuenta de los deberes cumplidos.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
AÑO ACADÉMICO 2013-2014
TESIS DE GRADO – AGOSTO 2013



ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE AGUAPEN E.P.

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa considerando la planificación los procesos y procedimientos que muestre la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

1. ¿La gestión administrativa en Aguapen E.P. está sustentada en la planificación que incluya la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia institucional?
2. ¿Las actividades administrativas son planteadas, analizadas y ejecutadas considerando manuales de procedimientos que permitan un control interno de los recursos humanos, financieros y materiales?
3. ¿La formulación del análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P, en base a un diagnóstico participativo de autoridades, jefes departamentales y demás servidores público ha sido?
4. ¿Usted está de acuerdo que los procesos y procedimientos de los departamentos están automatizados, integrados y comunicados mediante eficientes tecnologías de información y comunicación?
5. ¿Usted está de acuerdo que se promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad?

6. ¿En Aguapen E.P. se aplican mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa para medir la calidad del servicio público?
7. ¿Se han realizado diagnósticos situacionales, donde participaren los usuarios internos y externo, que permitan definir acciones para mejorar la calidad del servicio de Aguapen E.P.?
8. ¿Usted está de acuerdo que un Modelo de Gestión Administrativa permitirá mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P.?

ANEXO 3



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
AÑO ACADÉMICO 2013-2014
TESIS DE GRADO – AGOSTO 2013



ENCUESTA AL TALENTO HUMANO

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa considerando la planificación los procesos y procedimientos que muestre la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

1. ¿La gestión administrativa en Aguapen E.P. está sustentada en la planificación que incluya la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia institucional?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

2. ¿Se han definido estrategias de gestión (análisis situacional, administración del riesgo, monitoreo) para optimizar la calidad del servicio público de Aguapen E.P.?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

3. ¿Usted está de acuerdo que la gestión por procesos en Aguapen S.A. se desarrolla en base a una administración por objetivos y por resultados?

Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Total Acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

4. ¿Los deberes y atribuciones de los servidores públicos están formal y claramente definidos en un estatuto orgánico por procesos?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

5. ¿Las actividades administrativas son planteadas, analizadas y ejecutadas considerando manuales de procedimientos que permitan un control interno de los recursos humanos, financieros y materiales?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

6. ¿La formulación del análisis situacional interno y externo de Aguapen E.P, en base a un diagnostico participativo de autoridades, jefes departamentales y demás servidores público ha sido?

Muy Baja		Baja		Media		Alta		Muy Alta	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

7. ¿Usted está de acuerdo que los procesos y procedimientos de los departamentos están automatizados, integrados y comunicados mediante eficientes tecnologías de información y comunicación?

Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Total Acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

8. ¿Cuál es su calificación sobre la planificación de los procesos de convocatoria, selección, evaluación y contratación de las servidoras y servidores de Aguapen E.P?

Muy Baja		Baja		Media		Alta		Muy Alta	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

9. ¿Usted está de acuerdo que se promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad?

Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Total Acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

10. ¿En Aguapen E.P. se aplican mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión administrativa para medir la calidad del servicio público?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

11. Si aplicará un Modelo de Gestión Administrativa que permitirá mejorar la Calidad del Servicio Público de Aguapen E.P. ¿usted lo aplicaría?

Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Total Acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

12. Responda los siguientes datos informativos:

GENERO	FEMENINO		MASCULINO		EDAD			
NIVEL DE ESTUDIOS	BACHILLER		ESTUDIANTE UNIVERSIDAD		TÍTULO PROFESIONAL	MAESTRIA		
DEPARTAMENTO DONDE LABORA			FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA			TIEMPO DE TRABAJO EN AGUAPEN E.P.		

Se agradece su colaboración!!!...

ANEXO 4



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
AÑO ACADÉMICO 2013-2014
TESIS DE GRADO – AGOSTO 2013



ENCUESTA A LOS USUARIOS

Objetivo: Medir las expectativas de los usuarios considerando los protocolos de atención administrativos y técnicos que muestre la opinión de los usuarios sobre la calidad del servicio público de Aguapen E.P.

1. ¿El servicio público del agua potable que brinda Aguapen E.P. a la ciudadanía es?

Mala		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

2. ¿Cómo califica la asistencia administrativa y técnica para el suministro domiciliario del agua potable por Aguapen E.P.?

Muy Baja		Baja		Media		Alta		Muy Alta	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

3. ¿Cómo valora la capacidad profesional del personal administrativo y técnico de Aguapen E.P.?

Mala		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

4. ¿Usted ha recibido el servicio público del agua potable por Aguapen E.P. con calidad y en el momento oportuno?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

5. El tiempo de espera para atender sus requerimientos sobre la prestación del servicio de agua potable por Aguapen E.P. ha sido:

Muy Baja		Baja		Media		Alta		Muy Alta	
----------	--	------	--	-------	--	------	--	----------	--

6. ¿Aguapen E.P. le ha informado anticipadamente la fecha y el tiempo de los cortes al suministro del servicio?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

7. ¿Cómo califica los protocolos de atención de los servidores públicos para con los usuarios de Aguapen E.P.?

Mala		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

8. ¿Usted y su comunidad han sido invitados por Aguapen E.P. para el diagnóstico de las necesidades sobre la provisión del servicio de agua potable?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente		Siempre	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--	---------	--

9. ¿Usted está de acuerdo que Aguapen E.P. realice campañas sobre el uso racional del agua potable?

Total Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Total Acuerdo	
------------------	--	---------------	--	-------------	--	------------	--	---------------	--

10. ¿Usted ha participado en la rendición de cuentas para conocer los resultados de la gestión, la administración de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de Aguapen E.P.?

Definitivamente No		Probablemente No		Indiferente		Probablemente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	------------------	--	-------------	--	------------------	--	--------------------	--

11. ¿Usted conoce los servicios de Aguapen E.P. (instalación de guía y medidor, cambio de propietario, descuento de la tercera edad y el móvil)?

Definitivamente No		Parcialmente No		No sabe		Parcialmente Sí		Definitivamente Sí	
--------------------	--	-----------------	--	---------	--	-----------------	--	--------------------	--

Se agradece su colaboración!!...

ANEXO 5
ENTREVISTA GERENTE GENERAL DE AGUAPEN EP
INGENIERO OSWALDO ROCA GONZALEZ

