



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EN EMPRESAS PÚBLICAS
2014 - 2016

TÍTULO DE LA TESIS

**IDENTIFICAR LOS PROCESOS CRÍTICOS EN LAS OPERACIONES FINANCIERAS,
UTILIZANDO EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA, EN LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE AGUAPEN EP,
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Tesis para optar

Al título de Magister en Gerencia de Empresas Públicas

Autor: Armando Carlín Galán Izaguirre

Tutora: Irma Jara Iñiguez

Quito, Diciembre de 2017



No.093- 2018

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los treinta y uno días del mes de agosto del año dos mil dieciocho, **ARMANDO CARLÍN GALÁN IZAGUIRRE**, portador de la cédula: 0925729832, EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS (2014-2016), se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: "IDENTIFICAR LOS PROCESOS CRÍTICOS EN LAS OPERACIONES FINANCIERAS, UTILIZANDO EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA, EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE AGUAPEN EP, DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIAL DE SANTA ELENA", dando así cumplimiento a los requisitos puntualizados en la Ley Orgánica de Educación Superior y la normativa institucional, previos a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

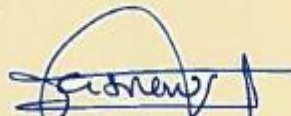
Promedio Académico:	9.08
Tesis Escrita:	7.04
Tesis Oral:	7.14
Nota Final Promedio:	8.08

En consecuencia, **ARMANDO CARLÍN GALÁN IZAGUIRRE**, se ha hecho acreedor al título mencionado.

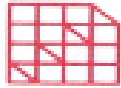
Para constancia firman:


Dr. Romel Tintín
PRESIDENTE


Dr. Víctor López
MIEMBRO


Dr. Paúl Cisneros
MIEMBRO

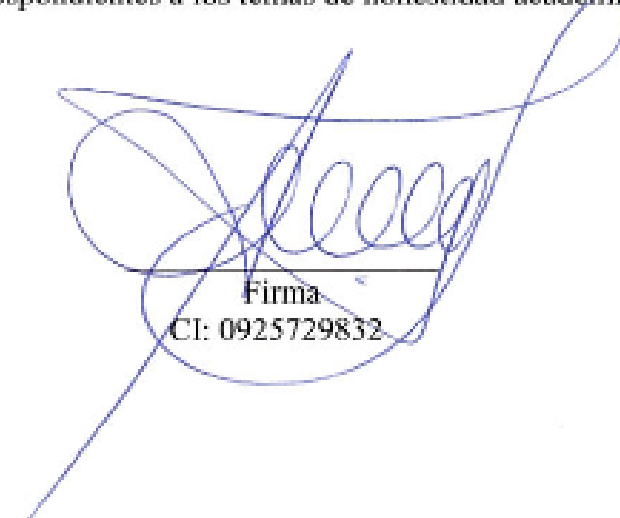

Abg. Ximena Carvajal Chiriboga
DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
AV. BOLÍVAR 1001 TEL. (011) 2700 1000

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Armando Carlin Galán Izaguirre, con cédula de ciudadanía 0925729832, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y-conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



Firma
CI: 0925729832



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

“Yo Armando Carlin Galán Izaguirre cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad”.

Quito, 31 de agosto de 2018



Firma del Cursante
CI: 0925729832

ARMANDO CARLIN GALAN IZAGUIRRE
NOMBRE DEL CURSANTE
CC. 0925729832

Ficha Catalográfica

658.152866

G177i

Galán Izaguirre, Armando Carlín.

Identificar los procesos críticos en las operaciones financieras, utilizando el enfoque de mejora continua, en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable AGUAPEN EP, del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena / Armando Carlín Galán Izaguirre.—1ª. Ed.— Quito: Editorial IAEN, 2018.

105 páginas ; tablas fotos, cuadros.

Incluye referencias bibliográficas.

Director del trabajo: Dra. Irma Jara Iñiguez.

1. Operaciones financieras. 2. Empresas públicas. 3. Santa Elena – Ecuador. I. Trabajo de titulación.



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

RESUMEN

El presente trabajo ha tenido como finalidad investigar los procesos críticos del área financiera de una empresa pública, en función de su afectación o incidencia a los proveedores y usuarios finales, se realizó el análisis de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP, determinando los procesos que evidencian problemas en su ejecución, considerando las normativas, directrices y reglamentos que se deben utilizar; y, los efectos de su incorrecta aplicación, Se utiliza el método cuanti-cualitativo a través de la investigación descriptiva, y como técnicas se realizan entrevistas y encuestas a los servidores públicos que ejecutan o participan en los procesos, determinando finalmente oportunidades o aspectos de mejora en los procesos financieros, utilizando la mejora continua como eje primordial para la realización de este trabajo de investigación.

Palabras Claves: Operaciones financieras - Empresas públicas - Santa Elena – Ecuador.



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

ABSTRACT

The purpose of this paper was to investigate the critical processes in the financial area of a public company, based on its impact on suppliers and customers, the analysis of the Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP was done, determining the processes showing problems in their execution, considering the regulations that should be used; and the effects of its incorrect application, the quantitative-qualitative method was used through descriptive research, considering interviews and surveys to public employees who execute or participate in the processes, to determine opportunities in order to get efficiency and effectiveness in financial processes, using continuous improvement as the main point for the realization of this research work.

Key Words: Financial operations, Public Companies, Santa Elena – Ecuador.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, iluminándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre querida, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo un apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Armando Carlín Galán Izaguirre

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el camino del éxito y a la felicidad. Mi sincero agradecimiento al Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, y a la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Alcantarillado AGUAPEN EP, por la oportunidad brindada para cumplir un sueño más.

Mi reconocimiento a la Dra. Irma Jara, Tutora de Tesis, quien con dedicación y predisposición me orientó a enfocarme en este trabajo de investigación, orientado al servicio público en post del bienestar social, siempre basándome en la integridad, honradez y justicia.

Armando Carlín Galán Izaguirre

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA	15
1.1. El Problema.....	15
1.2. Justificación	17
1.3. Objetivo	18
1.4. Marco metodológico.....	19
CAPITULO II	21
LOS PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA DE LAS ORGANIZACIONES	21
2.1. Los procesos	21
2.2. La mejora continua.....	22
2.3. Importancia de la mejora continua en los procesos de las organizaciones públicas.....	24
2.4. La legitimidad del gobierno y la legitimidad de la administración	25
2.5. Los procesos y la gestión pública.....	26
2.6. Los procesos en las operaciones financieras.....	29
2.7. Administración de recursos estatales.....	30
2.8. Administración pública en el Ecuador 2016.....	31
2.9. Normativa técnica de prestación de servicios y administración por procesos y normativa específica aplicable para las empresas públicas.....	32
CAPÍTULO III	36
EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AGUAPEN EP	36
3.1. Contexto histórico de AGUAPEN EP.	36
3.2. Actividades Económicas y sociales en el marco de servicios de agua potable y alcantarillado en la Provincia de Santa Elena.	38
3.3. Importancia de los servicios y trabajos de Obras de Agua Potable y Alcantarillado en la Provincia de Santa Elena y beneficios a la ciudadanía.....	40
CAPÍTULO IV	42
METODOLOGÍA, RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Diseño de la investigación.	42
4.2. Métodos de investigación.	43

4.3. Muestra	44
4.4 Análisis e interpretación de resultados.	46
4.5 Análisis de los resultados de la encuesta	47
4.6. Análisis de los resultados de la entrevista.....	57
4.7. Grado de incidencia de los distintos procesos con el área financiera de AGUAPEN EP en la relación con los proveedores.	63
4.8. Grado de incidencia de los distintos procesos del área financiera de AGUAPEN EP en el servicio prestado a los usuarios finales.	65
4.9. Procesos del área financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP que evidencian problemas en su ejecución	67
4.10. Oportunidades o aspectos de mejora en los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP.....	70
CAPÍTULO V	72
LOS PROCESOS CRITICOS Y EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA, EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE AGUAPEN EP, DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	72
5.1. Las organizaciones y la aplicación de la Mejora Continua de Procesos operativos Financieros en la Gestión Pública	73
5.2. Aplicación de la Mejora continua	73
5.3. Metodología que contribuya a la optimización de los procesos administrativos financieros de la empresa pública municipal mancomunada AGUAPEN EP.	75
5.3.1 Planteamiento de un sistema de sugerencias.....	75
5.3.2 Esquema para un sistema de sugerencia en la empresa AGUAPEN E.P.....	76
5.4. Etapas para la metodología aplicada a la mejora continua de los procesos críticos de la empresa pública AGUAPEN EP.....	79
5.5. Elaboración de la matriz aplicada a la mejora continua de los procesos críticos de la empresa pública AGUAPEN EP.....	82
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS.....	91
Anexo 1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	92
Anexo 2. Operacionalización de la Variable Dependiente	93

Anexo 3. Obras Iniciales: Proyecto: Reemplazo de Tuberías en mal estados, en los Cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena. Año 2013	94
Anexo 4: Participación de la Ciudadanía en obra de Proyecto: Construcción del Nuevo Acueducto de 250mm al sur de Muey, Cantón Salinas, Año 2014.....	94
Anexo 5. Modelo de Encuesta.	95
Anexo 6. Modelo de Entrevista.	97
Anexo 7. Niveles de Medición	99
Anexo 8. Medicion de Incidencia	100
Anexo 9: Propuesta de Plan de Mejora Continua para La Empresa Pública Municipal Mancomunada De Agua Potable AGUAPEN E.P. del Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra	45
Tabla 2. Normativas y directrices	47
Tabla 3. Observaciones del CGE.....	48
Tabla 4. Subprocesos de pagos a proveedores.....	48
Tabla 5. Control previo	49
Tabla 6. Seguimiento control efectivo	50
Tabla 7. Métodos en actividades laborales	51
Tabla 8. Proceso de ejecución de pago	51
Tabla 9. Ejecución y pagos a proveedores	52
Tabla 10. Desarrollo y control de los procesos.....	53
Tabla 11. Retrasos a los pagos a proveedores	54
Tabla 12. Suspensión del bien o servicio	54
Tabla 13. Reclamos de los beneficiarios	55
Tabla 14. Método de eficiencia en procesos.....	55
Tabla 17. Proyectos que evidenciaron problemas en ejecución de procesos.....	67
Tabla 18. Actividades que se realizan en las diferentes áreas de AGUAPEN E.P.	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Elementos para lograr un Proceso de efectividad de un sistema de sugerencias.....	77
Gráfico 2 Esquema de aprendizaje individual y organizacional.....	81

INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas del Ecuador realizan actividades en el marco de las políticas públicas, es por ello, que para lograrlo requieren que sus actividades se realicen de manera eficiente y efectiva, pues conlleva a plantearse nuevos enfoques partiendo de una concepción metodológica del aprendizaje y la identificación de procesos críticos en las operaciones financieras a través de un enfoque estratégico gubernamental.

El respectivo planteamiento del problema en el primer capítulo resume la justificación, el establecimiento de los objetivos y la metodología que se aplica durante el proceso investigativo.

El segundo capítulo se desarrolla el marco teórico referente a los procesos en la gestión pública y las operaciones financieras, enfocados a la mejora continua y desarrollo de técnicas para la ejecución de actividades a fin de gestionar el trabajo de manera efectiva y ordenada con base en la gestión estratégica, viabilizando la prestación de los servicios en las organizaciones públicas; a continuación, el tercer capítulo describe la historia y origen de las actividades de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen EP, además de su situación actual, sistematización y objetivos manejados desde un plan estratégico institucional hacia la importancia que tienen los servicios y trabajos de Obras de Agua Potable y Alcantarillado en la Provincia de Santa Elena en beneficio a la ciudadanía, permitiendo identificar y conocer más acerca de las variables en cuestión.

El cuarto capítulo detalla la estructura metodológica del diseño de investigación, los tipos y técnicas de investigación aplicadas a la muestra y población determinado mediante la fórmula del número de empleados y usuarios a encuestar, cabe recalcar que el mismo posee un enfoque mixto cuanti-cualitativo, lo que permitirá identificar la

problemática en la unidad financiera; así mismo el análisis del grado de incidencia de los distintos procesos en el área financiera de AGUAPEN EP con relación a los proveedores y usuarios; consecutivamente se describen las oportunidades y efectos de la correcta aplicación de los procesos financieros.

Concluyendo en el capítulo quinto muestra cómo obtener resultados medibles al aplicar el enfoque de mejora continua en los procesos críticos de la EP, pues se comprueba que al aplicar esta herramienta de gestión pública en los procesos financieros se llega al éxito integral, determinando la relación con los procedimientos de pago y el grado de incidencia entre el los procesos ejecutados por el órgano regular (AGUAPEN EP) con la institución que provee de estos servicios (PROVEEDORES), así como de quienes se benefician (USUARIOS). Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que el proyecto de estudio visibiliza como un aporte a las políticas públicas de las EP.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

Dentro del ámbito de la gestión en las empresas públicas del Ecuador se realizan actividades en el marco de las políticas gubernamentales, es por ello, que para lograrlo requieren que sus actividades se realicen de manera eficiente a través de herramientas estratégicas, es por ello que este primer capítulo presenta una síntesis de lo que se quiere conocer, así como el aporte profesional que se dará, en el ámbito de las empresas públicas, sus objetivos y la metodología a aplicar en este trabajo investigativo.

1.1.El Problema

Las empresas públicas o privadas se enfrascan al cumplimiento de objetivos concretos que deben cumplir; en el caso de las EP “deben enfocarse al desempeño de las metas fijadas en la política del Estado a través de su planificación estratégica” (LOEP, 2009); por ello es necesario que muchas de las entidades no se encuentran debidamente organizadas al aplicar diferentes tipos de procesos para la ejecución de un mismo tipo de actividades por parte de los funcionarios, es ineludible que se estandaricen los procesos para alcanzar la eficiencia organizativa, el presente trabajo investigativo toma como objeto de estudio a la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP.

AGUAPEN EP es una empresa que se dedica a la prestación de servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas y de agua potable en la península de Santa Elena, cuenta con 384 servidores, la misma evidencia que no existe una ejecución estándar de los procesos financieros, manifestándose como causales la inconsistencia de registros de identificación del problema y planificación, el establecimiento de objetivos a alcanzar y de establecimiento de indicadores de control así

como registros de subproceso de pago de proveedores o planillas por una obra en ejecución, lo que produce el riesgo de incumplimiento de las normas de control interno establecidas por la Contraloría General de Estado; y, que como resultado podría no viabilizarse la consecución de las obras para el beneficio de la ciudadanía.

En efecto, al indagar y revisar los informes provenientes de las auditorías realizadas por la contraloría General del Estado a dicha Entidad, se puede determinar que el área financiera, al momento de aplicar el control previo a la acreditación de valores, no sigue lineamientos o procedimientos de pago, ni tampoco se aplican las mejores prácticas internacionales, las normativas para el control y seguimiento de los recursos estatales ecuatorianos.

La entidad carece de una efectiva administración de procesos, que ponga en práctica el conjunto de conocimientos encaminados hacia un control de determinados factores para el logro de los objetivos planteados como institución y la obtención de trabajos de obras cumplidas de manera efectiva.

En el manejo de los recursos financieros que la institución posee, se detectan variaciones en cuanto a la ejecución debida de los procesos de pago, mismos que al no estar ejecutados de manera efectiva, ocasionan retraso en los pagos a proveedores y por ende que se incumpla con lo establecido en los diferentes contratos que se habían pactado a dicha entidad, es decir, que el incumplimiento final de pago, se debería a la falta de control en los procesos.

A fin de atender a la inquietud planteada, se busca analizar si los procesos críticos en las operaciones financieras han sido un obstáculo para la consecución de los objetivos estratégicos de Aguapen EP.

La formulación del problema conlleva a la realización de las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cuál es el marco legal general que regulan los procesos del área financiera por parte de las EP y el específico para la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP?
- ¿Cuáles son los efectos de la incorrecta aplicación de los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP?
- ¿Cuál es el grado de incidencia de los distintos procesos del área financiera de AGUAPEN EP en la relación con los proveedores?
- ¿Cuál es el grado de incidencia de los distintos procesos del área financiera de AGUAPEN EP en el servicio prestado a los usuarios finales?
- ¿Cuáles son las oportunidades o aspectos de mejora en los procesos financieros de la empresa pública AGUAPEN EP que permitan definir su aporte en el logro de los objetivos institucionales?

Con lo expuesto, la investigación a proponer busca atender a la interrogante principal, como lo es:

- ¿Cuál ha sido el aporte de los procesos del área financiera en el cumplimiento de los objetivos institucionales con relación a sus proveedores y usuarios de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP?

1.2. Justificación

El trabajo investigativo servirá para que las otras entidades públicas consideren una opción de desarrollo de los procesos efectivos, mediante la aplicación eficaz y

efectiva, sin olvidar las normas y directrices que cada empresa pública debe utilizar a la hora de ejecutar las actividades en sus diferentes unidades.

El análisis de los procesos financieros genéricos de esta empresa pública en los diferentes procesos ejecutados entre los departamentos de AGUAPEN EP, busca diagnosticar los factores que influyen en la aplicación y ejecución. Se propone una metodología que servirá de guía para esta EP, y posterior a ello puedan servir a otras entidades públicas que tengan similares áreas departamentales, de tal forma que el servidor se sienta confiable y seguro de ejecutarlo eficientemente, sin violar las normas y directrices que tienen cada una de ellas, así como también como guía para identificar la forma de ejecutar los diferentes procesos de las direcciones a través de las prácticas metodológicas, y, generar un impacto positivo para el mismo estado ecuatoriano en cuanto a la interpretación y aplicación de los lineamientos de los procesos en las actividades cotidianas de los servidores públicos en entidades estatales.

1.3.Objetivo

Analizar los procesos críticos del área financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP para el logro de sus objetivos institucionales en función de su afectación a los proveedores y usuarios finales.

Objetivos específicos

- Establecer el marco legal que regulen los procesos en el área financiera de las empresas públicas; caso particular Aguapen EP.

- Examinar los procesos del área financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP que evidencian problemas en su ejecución
- Identificar el grado de incidencia de los distintos procesos del área financiera de AGUAPEN EP en la relación con los proveedores y el servicio prestado a los usuarios finales.
- Determinar los efectos de la incorrecta aplicación de los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP.
- Describir las oportunidades o aspectos de mejora en los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP.
- Establecer una metodología que contribuya a la optimización de los procesos administrativos financieros de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP.

1.4. Marco metodológico.

La información que se utilizará para la realización de este trabajo de investigación corresponderá a la revisión documental, es decir fuentes primarias y secundarias, tales como actas, oficios, normativa interna, acuerdos ministeriales, códigos de ética; documentos escritos y de acceso libre tales como leyes, decretos, reglamentos, políticas públicas, resoluciones, ordenanzas, informes, libros, etc, esto permitirá corroborar los resultados de varios supuestos, así como también evaluar indicadores a través de datos estadísticos que permitan realizar un análisis, mediante la utilización de instrumentos de recolección de datos lo que permitirá identificar la problemática en la unidad financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP.

La operacionalización de las variables expuestas en el proceso metodológico consiste básicamente en la descomposición deductiva de las variables que componen el problema de investigación, las mismas que se dividen en dimensiones, aspectos, indicadores e ítems, tal como se lo detalla en el anexo No. 1 y anexo No. 2.

El desarrollo de la matriz de operacionalización cumple con la finalidad de convertir los aspectos abstractos a empíricos mediante aplicación de los instrumentos tal es el caso de las encuestas y entrevistas propiamente establecidas. La importancia de la misma radica en la posibilidad de que el investigador tenga la precisión y validez para definir los términos expuestos en cada variable.

Finalmente, cabe resaltar que en la investigación propuesta es descriptiva puesto que busca describir y analizar la relación de los procesos críticos en el área financiera y los objetivos institucionales alcanzados por el empresa pública seleccionada; de la misma manera este proyecto mantiene un enfoque inductivo-deductivo, ya que se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos lo que permitirá llegar a una generalización; y la contrastación.

CAPITULO II

LOS PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. Los procesos

La identificación y levantamiento de un proceso permite mejorar y desarrollar técnicas para la ejecución de actividades de la organización, esto con el fin de gestionar el trabajo de manera ordenada y sistemática, independientemente de su nivel de complejidad¹.

Este enfoque conduce a una organización o entidad empresarial hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Los procesos son la base de operatividad de las organizaciones, y de la Gestión Empresarial considerando su establecimiento a partir de las necesidades y expectativas que visionan los líderes de las organizaciones en la búsqueda de rendimientos crecientes o superávits, para alcanzar sus resultados en beneficio de una empresa perteneciente al sector público. Así mismo un proceso es considerado como base de la gestión estratégica en busca de la flexibilidad en los diferentes tipos de organizaciones además viabilizan la prestación de un servicio.

¹ Para comprender este principio según la norma ISO 900-2005 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Harrington (1991) manifiesta que

El proceso es definido como cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente; sea esta de manera interna o externa, ya que estos procesos son utilizados siempre y cuando los recursos de la organización permitan proveerlos hacia un resultado final, así mismo manifiesta que el mejoramiento continuo significa cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, esta articulación ayuda a que las organizaciones conozcan que pueden cambiar y como deben hacerlo, es decir, que todo ello va a depender siempre del enfoque que se le dé a todo proceso específico (Harrington, 1991: 26).

En el ámbito organizacional José Pérez (2010: 41) considera que “es de mucho interés comprender lo que es un proceso y cómo se lo gestionaba para facilitar la adaptación del sistema de calidad y que esa relación aumente la eficacia de la empresa”. Esta precisión se enfoca en el diseño de las estructuras organizativas, relacionándolo a las actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, entendiéndolo como todo aquello que se aprecia o estima, y que de una manera predeterminada estas actividades sistematizadas contribuyen a un mismo fin y que por el simple hecho de ser destinado a un usuario a un objetivo organizacional específico sea un trabajo interno y/o externo lo que interesa es el valor que se le añade a esa actividad.

2.2. La mejora continua

Para muchas organizaciones el término de mejoramiento continuo es entendido únicamente como la mejora de los aspectos que cumplen con lo establecido en normas o

reglamentos, pero no son enfocados como una perspectiva de cambio en beneficio de las organizaciones y de los usuarios; es decir, es necesario, en la práctica asociar este término hacia todos los aspectos de la institución como una estrategia que ayuda a mejorar sistemáticamente los diversos niveles de calidad y productividad, teniendo efectos positivos en cuanto a la satisfacción del cliente y los usuarios, logrando así mejorar los rendimientos hacia todas las escalas jerárquicas organizacionales. Sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

En la aplicación de esta filosofía Robert Jacobs (2014) indica que

El mejoramiento continuo asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización, así como también parte integral de un sistema de gerencia de calidad, así mismo este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos sus miembros en los procesos de las cadenas productivas y por ende sus actividades (Jacobs, 2014: 105-107).

Esta estrategia administrativa se convierte en una herramienta para la solución de dificultades o el aprovechamiento de oportunidades en las organizaciones, pues deben estar orientadas a mejorar sus capacidades competitivas; la mejora continua debería ser un objetivo permanente dentro de su gestión.

El mejoramiento continuo está directamente fundamentado con las acciones de mejora, un concepto muy importante en cualquier organización en la cual se aplique, y es la interpretación de todo lo que se refiere a la calidad y productividad (Gómez, 2009: 19), el autor determina que estas acciones de mejoras son aquellas que no afectan sustancialmente la tecnología dura, sino que permite aprovechar mejor la capacidad existente latente o potencial, a través de modificaciones organizativas y en la racionalidad

de los sistemas y procedimientos; tales como mejora de métodos, cambios en las normas, redistribución espacial e incluso cambios menores en equipos, productos y materiales.

2.3. Importancia de la mejora continua en los procesos de las organizaciones públicas

La gestión pública persigue al logro de fines, objetivos y metas que estén enmarcados por la administración pública a través del ejercicio de funciones en beneficio de la sociedad, es decir siguiendo un procedimiento y/o norma regular para obtener efectividad en sus operaciones, a través del mejoramiento de la calidad del servicio que se preste (Bastidas & Piscontes, 2009: 11).

Podemos interpretar que la mejora continua responde a las necesidades de los usuarios e implica la implantación de técnicas, siguiendo siempre la filosofía empresarial, así mismo es necesaria la participación de todos los grupos de interés y del involucramiento activo de todo el personal que integra dicha organización, existirá ventaja siempre y cuando se utilice toda la capacidad intelectual y creativa de los involucrados. Bajo esta premisa si se identifican las necesidades de los usuarios y los procesos de la organización requeridos se podrán mejorar aun cuando existan actividades de compleja realización que permitan alcanzar los objetivos esperados; por esta razón, se debe, así mismo considerar que los resultados de los procesos serían una consecuencia del trabajo efectivo y eficiente que realizan las personas encargadas de ellas, mejorando el rendimiento organizacional.

Es necesario conocer que la Legitimidad Institucional de la Administración Pública, se derivan del ajuste del comportamiento de la administración a un sistema de valores socialmente aceptados sobre cómo debe ser la administración pública en un

Estado social y democrático de derecho. Además es importante resaltar que se legitima por la generación de bienes y servicios, que son rendimientos en el ejercicio de su actividad.

La legitimidad por rendimiento según Bañón & Carrillo (1997: 60) “se obtiene produciendo políticas, bienes y servicios públicos que respondan a criterios de evaluación de lo público socialmente aceptados”. Esto implica que es necesario para el caso de administración pública, se enfoque en la eficiencia de conseguir el impacto deseado (siguiendo los principios constitucionales aplicables en el Ecuador como son los de equidad, eficiencia y calidad.

En cuanto a la prioridad de los criterios, en el ámbito público se reclama una prioridad inversa a la empresarial, para la mayoría de las organizaciones públicas, ocuparía un lugar más importante la equidad seguida de la calidad, la eficacia y en último lugar la eficiencia (Bañón & Carrillo, 1997: 65).

2.4. La legitimidad del gobierno y la legitimidad de la administración

En la interacción de la legitimidad institucional y por rendimientos se distinguen tres escenarios posibles:

Una es cuando existe un consenso social en torno a los valores, los cuales proporcionan una guía normativa de comportamiento a la administración y la imagen de ésta se ajusta a ellos. Por otra parte, se hace una valoración positiva de los rendimientos de la administración. Para que se produzca una situación del género es imprescindible que el sistema político goce de una fuerte legitimidad, lo que a su vez potencia la estabilidad del sistema político.

Otro escenario sería la peor situación posible, la de una administración puesta en cuestión en todas sus dimensiones, contribuyendo a una percepción social de ineficacia del sistema político que contribuye a su deslegitimación. En principio este escenario va asociado a sistemas políticos que carecen de legitimidad y que arrastran a la administración pública en su caída.

Por otro lado, la relación entre la función administrativa con la del Estado están vinculados en los poderes para con la ciudadanía en general, de tal forma que las organizaciones públicas enfrenten cualquier tipo de problemas y adversidades por medio de la integración y coordinación en los diversos programas y proyectos existentes, todo orientado a resultados medibles, sin embargo los efectos que han existido en la gestión pública ha hecho que las acciones y decisiones tomadas no se enfoquen en la correcta y eficiente administración de los recursos que pueda proveer el Estado a la ciudadanía, siendo una desventaja para ellos (Bañón & Carrillo, 1997: 71-74).

En Ecuador los direccionamientos institucionales de las políticas públicas han contribuido eficazmente a la unión entre el Estado y la Sociedad, hasta la actualidad se han realizado una serie de estudios vinculados con el tema de procesos, de los cuales son vistos desde varios enfoques teóricos relacionados institucionalmente entre las necesidades de cambio tanto del Estado como de la Sociedad en la construcción de un solo esquema normativo que contribuya a las diferentes actividades de índole estatal (Gaete, 2008: 12).

2.5. Los procesos y la gestión pública

Es complejo determinar el grado de influencia que tienen los procesos en la gestión pública, pero es de suma importancia identificarlo, debido a su interacción que

tienen las personas inmersas en el sector público, pues estas le dan sentido al contexto donde pueden operar con algún grado de esfuerzo el post de Mejora Continua hacia las actividades operativas o de direccionamiento, es así, que desde una perspectiva de negocios existen factores que afectan nuestro entorno y que estos deben ser considerados y comprendidos en cualquier organización en donde expone el significado y la forma de llevar a cabo las prácticas de un nuevo método de gestión y mejora para dichas organizaciones.

Consecuentemente Suárez (2007: 96) expone “dimensiones que relaciona a la Administración Pública en tres esferas que constituyen la totalidad de un sistema de gestión y dirección de una entidad pública, estas son: la gestión estratégica, la gestión del entorno político y la gestión operativa”. Esto implica que la primera de ellas, se refiera a todo el ápice estratégico que debe gestionar el directivo o gerente público para crear valor dentro de la organización; la segunda, se responsabiliza de los mecanismos de relación con la cúpula política para obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios para consolidar la estrategia desarrollada en la primera esfera. Por último, aquella por la cual se hace realidad todo el trabajo planteado en la estrategia, derivado de la gestión política.

Así mismo, el tema de procesos vinculados a la gestión pública corrobora en gran parte a la razón de ser de la Administración, pues muy a pesar del cumplimiento de legalidad de las normas y procedimientos respectivos, estas siempre deben proveer de servicios públicos a la ciudadanía en general, en el que para Aguirre (1992: 32) “existen dos funciones esenciales que hacen que estas se sume al desarrollo potencial entre el Estado y Sociedad, como son la producción y provisión”. Esto involucra que la primera se relaciona con la gestión de planear, administrar, organizar y operar el servicio público

y la segunda básicamente involucra las actividades varias que van desde la regulación, la planeación en la toma de decisiones financieras.

Por otro lado, existen también reformas administrativas que involucran aplicar gestión por objetivos donde se aplican indicadores de forma cuantitativa, además del uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas y la desintegración de las instituciones administrativas con enfoque estatal.

Según Barzelay, la nueva gestión pública utiliza cuatro métodos

En primer lugar la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales y gobiernos sub nacionales seguido de la orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal desde los incentivos y productos. Como tercer método tenemos a la orientación hacia el usuario enfocado en estrategias de informar y escucharlos para poder comprender sus requerimientos referentes al servicio público y por último, el enfoque orientado al mercado, aprovechando los mercados, la competencia entre los organismos públicos, además del cobro entre los organismos y la externalización mejorando los indicadores de desempeño mediante incentivos (Barzelay, 2001: 1-35).

Cuando el actual presidente de la República del Ecuador, Lenin Boltaire Moreno Garcés llegó al poder, el número de empleados públicos llegó a 480.475, sin tomar en cuenta los Gobiernos Autónomos Descentralizados y empresas públicas. La mayoría se concentra en conocimiento y talento humano y seguridad.²

² El porcentaje de los servidores públicos en el Ecuador creció a finales del 2017, la mayoría son profesionales del tercer nivel que ejercen directrices de supervisión y planificación (Angulo, 2018) recuperado del Diario El Telégrafo el (17/Febrero/2018)

2.6. Los procesos en las operaciones financieras

Los procesos y las operaciones financieras relativas a la gestión desde su petición o solicitud, empiezan a acumularse dentro de un marco cronológico de pagos hasta que se lleve a cabo un análisis exhaustivo para llegar a un trámite final, en ese momento es cuando la información se actualiza conforme pasan por diferentes instancias, es por ello que en muchos casos se los realiza de forma centralizada en todo ámbito de servicios.

Operación financiera

Para Rodríguez (1994: 15) una operación financiera “es un instrumento que permite realizar intercambios de los recursos monetarios que están disponibles para la empresa en diferentes momentos de tiempo”. Este proceso se la realiza mediante el intercambio de disponibilidad entre los miembros o entidades que participan en la operación.

Para Rodríguez existen tres elementos que caracterizan una operación financiera

El elemento personal en las diferentes operaciones financieras interviene el sujeto activo y el sujeto pasivo. El ente activo es quien dispone de liquidez y cede para que el otro sujeto la utilice durante un plazo determinado de tiempo; pues este sujeto quien recibe y utiliza la liquidez de la empresa. Mientras que el elemento material o real en la operación financiera se realiza un intercambio de capitales financieros de la empresa mediante dos componentes importantes en dicha transacción, el último elemento es la cuantía (c), que es el importe del capital financiero la cual es expresada en unidades monetarias y el diferimiento (t), el tiempo en que

debe transcurrir, desde el origen de la operación hasta la cuantía disponible expresada en años (Rodríguez, 1994: 17-18).

En el elemento convencional o formal estas operaciones tienen como marco el mercado financiero y deben estar regidas por leyes de equilibrio y punto de referencia para su posterior análisis.

Clasificación:

- Según su duración este se divide a corto plazo (inferior a un año contable) y largo plazo (superior al año)
- Según la ley financiera en la que interviene; en este ítem tenemos la operación de capitalización y el descuento.
- Según el sentido crediticio; unilaterales y recíprocas.
- Según número de capitales; simples y compuestas.

En el estudio estático de equivalencia financiera tenemos la suma financiera de los capitales de la empresa, además de la prestación que debe ser equivalente a la suma de capitales de la contraprestación. Mientras que en el estudio dinámico o reserva matemática el saldo financiero viene referido en el tiempo t y nos permite conocer el valor del capital acreedor en el mismo momento, otras formas de definir es que restablece el equilibrio financiero entre las obligaciones que contrae la empresa contra sus contratantes.

2.7. Administración de recursos estatales

La sociedad ecuatoriana, ha sido testigo y actora a la vez, de los siempre dinámicos y cambiantes escenarios políticos, económicos y sociales, que han caracterizado la vida republicana de nuestro país.

En este sentido, se han gestado transformaciones históricas, que han conducido a replantear las estructuras más sensibles del andamiaje administrativo del Estado, para que éstas, tengan las respuestas de gestión inmediatas, a las demandas de la ciudadanía.

La administración de los recursos públicos “es el conjunto de un sistema de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa y de gestión del Estado” (Dumrauf, 2010: 45). Esta área pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político con el fin de satisfacer los intereses colectivos de forma inmediata por contraste con los fines de poderes legislativos de forma mediata.

2.8. Administración pública en el Ecuador 2016

Según la información obtenida a raíz de lo comentado por el ex Presidente Rafael Correa en el año 2016, y publicado por Diario el Comercio donde se manifiesta que existen aproximadamente 487.867 empleados públicos en el Ecuador en los organismos estatales públicos; y, se expresa que en su gran mayoría son profesionales de tercer nivel ejerciendo directrices de supervisión y planificación, es necesario que exista un organismo de control conducida por funcionarios públicos altamente capacitados en funciones básicas de suministrar servicios y ejercer control de las personas y de la propiedad.

Bajo este contexto, y por mandato Constitucional, a la Contraloría General, le corresponde el control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, asignándole también, la responsabilidad de dirigir el sistema de control administrativo, compuesto por la auditoría interna, auditoría externa y

del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos

Según el artículo 36 de la normativa Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, en la automatización de los procesos menciona que las instituciones deberán llegar al nivel del detalle adecuado para automatizar los procesos de cada servicio, donde es necesario tener estos procesos diagramados. De esta manera también podrán identificarse de manera eficiente los requerimientos y aspectos de los procesos al automatizarse en sus conexiones con otros sistemas.

2.9. Normativa técnica de prestación de servicios y administración por procesos y normativa específica aplicable para las empresas públicas

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 especifica que la administración pública se constituye en un servicio para la colectividad y que este deben estar regidos en principios de eficacia, eficiencia, calidad y transparencia.

Mediante el decreto No. 5 con fecha 24 de mayo del 2017 en su artículo No. 1 se suprime la Secretaria Nacional de la Administración Pública y se transfiere las atribuciones dentro del estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva al Ministerio de trabajo; donde una de sus competencias relevantes es establecer la metodología para la gestión institucional, las herramientas de gestión para los procesos y la prestación de servicios públicos, cuyas directrices en este ámbito pueden ser aplicadas de forma subsidiaria por las entidades públicas descentralizadas.

Específicamente en el literal b de la Normativa Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, se promueve e impulsan proyectos de excelencia y mejora

de la gestión institucional además de la innovación y estandarización de los procesos de calidad y excelencia. Por último, la gestión sobre las quejas ciudadanas sobre la calidad en los servicios públicos y la evaluación en materia de calidad y excelencia.

En consideración de que el propósito del proyecto de investigación es concordante con la normativa expuesta, al buscar las soluciones pertinentes dentro de los procesos administrativos financieros de la empresa pública municipal mancomunada AGUAPEN E.P, a efectos de este estudio se utilizará como guía a la normativa técnica de prestación de servicios y la administración de procesos con el Acuerdo Ministerial No. 1573 y Registro Oficial # 739 del 22 de abril del 2016 aún vigente, ya que así mismo, se constituyen en pautas generales para el cumplimiento de la normativa emitida por la Contraloría General del Estado con el propósito de orientar y promover una correcta administración de los recursos públicos y, de esta forma determinar el óptimo funcionamiento administrativo-financiero de las entidades públicas que buscan la efectividad y economía de la gestión institucional.

El objeto de la normativa antes mencionada tiene la finalidad de establecer lineamientos pertinentes para el cumplimiento de la prestación de servicios y la administración por procesos, con el fin de fomentar la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas; finalmente, asegurar la provisión de servicios de calidad orientados a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los usuarios.

El artículo No. 7 de la misma detalla un plan para la mejora de la gestión, donde se especifican todas las acciones de mejora para la institución del sector público a incorporarse, mismo que a su vez se constituye como la herramienta integradora de todos los planes e iniciativas de mejoramiento dentro del ámbito del proceso de gestión estratégica.

Según las finalidades que esta normativa persigue son:

- Mejorar la imagen de la institución y del Estado.
- Mejorar la eficiencia de los servicios que prestan las instituciones públicas, con el fin de satisfacer las necesidades concretas de los ciudadanos.
- Asegurar que toda información pública sobre los servicios de las instituciones del Estado sea clara y real.

Las instituciones que pertenezcan al sector público deben llegar a un nivel adecuado con el fin de automatizar los procesos de cada servicio; continuamente identificar los requerimientos y aspectos que se requieran en el marco de referencia propuesta en el Decreto antes mencionado. Se debe tener en consideración para la automatización de los procesos de las operaciones gubernamentales la infraestructura tecnológica que soporta la solución informática, además de su disponibilidad. De igual forma los datos que pueden ser compartidos con otras instituciones de la industria con el grado de cumplimiento de los estándares de seguridad de información; pues los responsables de los procesos de gestión deben obtener la disponibilidad de los procesos automatizados. Estos procedimientos deben garantizar la actualización de calidad de los datos que se generen con el modelo de gestión del Estado.

Dentro del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 285 menciona que los gobiernos autónomos descentralizados pueden conformar mancomunidades con el propósito de mejorar la gestión de sus competencias y optimizar los procesos mediante la utilización del manual de procedimientos administrativos y financieros aplicados a mancomunidades.

El manual se establece como un factor esencial para la administración financiera; el mismo que debe ser elaborado con el fin de facilitar los procesos que ayuden a sustentar

los esfuerzos estratégicos de las mancomunidades; por último, potenciar aquellas debilidades relacionadas con el manejo eficiente de los recursos obtenidos mediante las diversas fuentes de ingresos para la institución. Es indispensable la utilización de esta herramienta administrativa, que concilie el nivel de deberes y responsabilidades.

Con fecha de resolución del 20 de octubre del 2010 el Código Orgánico de Planificación dentro de su artículo 6 menciona que las responsabilidades conjuntas recaen sobre las entidades a cargo de la planificación nacional del desarrollo y de las finanzas públicas, no obstante el ejercicio de sus competencias se deben realizar mediante los procesos de evaluación de la sostenibilidad fiscal, coordinación, programación de la inversión pública, por último el seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.

Es importante resaltar que el seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas tiene la finalidad de sistematizar y analizar la información que debe proporcionar elementos que permitan adoptar las medidas correctivas sobre las nuevas acciones públicas. Para cumplir con este objetivo se debe monitorear la ejecución presupuestaria y el desempeño correcto de las entidades que promulguen dentro del sector público, en función del cumplimiento de las metas de programación fiscal y el Plan Nacional de Desarrollo.

La Contraloría General del Estado mediante la emisión de sus normas de control interno, publicados en 16 de diciembre del 2014, orienta el cumplimiento de ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, para de esta manera promover la eficiencia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad de la información; de igual manera, la adopción de medidas correctivas oportunas sobre las deficiencias del control.

CAPÍTULO III.

EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AGUAPEN EP.

3.1. Contexto histórico de AGUAPEN EP.

Las entidades del Estado ecuatoriano conformadas por la Comisión de estudios para la Cuenca del Río Guayas CEDEGE y las municipalidades de los tres cantones mediante la resolución 00-G-IJ-0000006 de la intendencia de compañías de la ciudad de Guayaquil constituyeron la compañía Agua de la península Aguapen S.A, la misma que tenía por objeto la prestación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado sanitario y alcantarillado dentro de la provincia³.

Aguapen EP Mancomunada S.A fue constituida el 14 de diciembre de 1999 en una compañía pública de capital cerrado con el fin de prestar servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, y de agua potable. AGUAPEN desde abril de 2011 cuenta con el apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones de Santa Elena, Salinas y La Libertad, cuyos Alcaldes respaldan la gestión del Gerente General encargado en ese entonces; quien junto al equipo humano que conforma esta empresa, está empeñado en una atención de respeto y responsabilidad para con el usuario y la comunidad que habita o visita nuestra provincia.

³ Acuerdo Ministerial No. 1573 y Registro Oficial # 739 del 22 de abril del 2016 aún vigente, ya que así mismo, se constituyen en pautas generales para el cumplimiento de la normativa emitida por la Contraloría General del Estado con el propósito de orientar y promover una correcta administración de los recursos públicos

La Secretaria Nacional de Agua absorbe a la comisión de estudios para el desarrollo de la cuenca del río Guayas – CEDEGE con el fin de transformarla en la subsecretaria de Demarcación hidrográfica del Guayas como lo estipula dentro de sus estatutos; mientras que el ministerio de desarrollo urbano y vivienda MUDUVI que se encarga de regular las actividades de agua potable y saneamiento ambiental, por lo que en estas condiciones técnicas y administrativas deben asumir las competencias antes mencionadas que son: gestionar, financiar, constituir y administrar sistemas de agua potable y alcantarillado. AGUAPEN E.P. en la actualidad está siendo administrado bajo la Gerencia del Lic. Oscar Alfredo Pilay Guale.

En ese momento el Ing. Walter Solís Valarezo, quien presidía el ministerio de desarrollo urbano y de vivienda acepta el convenio y asume la competencia detallada en el registro oficial antes mencionado. Para lo cuál a partir de la suscripción de tal instrumento legal, asume la responsabilidad de la operación técnica y administrativa de Aguapen S.A y que se mantenía a la fecha como la ejecución de un plan de gestión que permitía la continuidad de la prestación del servicio público dentro de las zonas de mayor influencia costera peninsular.

La planta de tratamiento de agua potable Aguapen S.A está ubicada en el km 115 de vía Salinas – Guayaquil y su captación se la realiza desde la presa El Azúcar donde su capacidad de almacenamiento es de 43.000.000 m³ y se conduce mediante el canal Azúcar – Río Verde, su longitud se aproxima a 20 km, en el mismo trayecto en el km 16 del canal existe el reservorio de agua cruda revestido de polietileno de alta densidad con capacidad de almacenamiento de 43.000.000 m³, que es la fuente de aprovisionamiento de conducir el agua potable que será consumida por cada uno de los hogares peninsulares.

Cabe recalcar que el agua cruda de la presa El Azúcar es abastecida desde la presa Chungón y conducida por el canal Chongón – Sube y Baja quien recibe aportaciones propias de la cuenca y el trasvase del río Daule que es captada por la estación de bombeo de Guayaquil y bombeada mediante tuberías, túneles y canales revestidos de hormigón llegando a la estación de agua cruda.

3.2. Actividades Económicas y sociales en el marco de servicios de agua potable y alcantarillado en la Provincia de Santa Elena.

En octubre del 2007 el congreso Nacional de Ecuador aprobó la creación de la provincia de Santa Elena y junto con ella se instalaron nuevas instituciones públicas prestadoras de servicios a nivel provincial con el fin de dar solución a las necesidades de la comunidad peninsular.

Cabe recalcar que cada una de estas instituciones públicas maneja un plan estratégico institucional bajo los ejes de acción de estrategias gerenciales cumpliendo cada uno de los objetivos institucionales. En el régimen del COOTAD se establecen las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que prestan los servicios de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental.⁴

Los gobiernos municipales de los tres cantones que conforman la provincia de Santa Elena, tal es el caso de Salinas, La Libertad y Santa Elena acordaron mediante las sesiones de consejo se establezca la mancomunidad amparados en el Art. 57 literal q de la Participación en Mancomunidades y Consorcios, con el fin de absorber la antigua

⁴ Art. 55 literal D del Código de Ordenamiento Territorial de Autonomía y Descentralización sobre las competencias de los Gobiernos autónomos Descentralizados Municipales.

empresa privada Aguapen S.A Agua de la península de Santa Elena en la actualmente llamada Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen E.P. En el mismo artículo establece la base para la creación de las entidades de servicio de las comunidades, con base en la forma de administración y jurisdicción en la realización de sus trabajos, así como las actividades que se deben realizar dentro de las áreas de Aguapen E.P.⁵

Los órganos de administración de las empresas públicas son compatibles con el interés que persigue Aguapen E.P, además de velar por el cumplimiento de los objetivos que se señalan en cada plan estratégico, los que se refieren a los logros de rentabilidad social de la misma previstos en el artículo 2 de ley antes mencionada.

Las actividades principales de la Aguapen E.P son:

- Potabilización de agua y distribución en toda la provincia de Santa Elena.
- Instalación de guías de agua potable.
- Ampliación de redes de distribución de agua potable.
- Mantenimiento del sistema de distribución de agua potable.
- Reparación del sistema de distribución de agua potable.
- Canalización, circulación y tratamiento de aguas servidas generadas por los habitantes de la provincia de Santa Elena.
- Canalización de aguas lluvias.
- Implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de tratamiento de agua residuales domesticas (lagunas de estabilización).

⁵Amparados en la Ley Orgánica de empresas públicas 2010, destinadas a la gestión de sectores estratégicos; la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

3.3. Importancia de los servicios y trabajos de Obras de Agua Potable y Alcantarillado en la Provincia de Santa Elena y beneficios a la ciudadanía.

La misión primordial de la empresa Aguapen E.P es consolidar dentro de la provincia de Santa Elena la fiel administración de los fondos públicos y revertir sus ingresos en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias peninsulares, mediante la planificación, diseño, ejecución, fiscalización de las obras de construcción, ampliación y reconstrucción, mantenimiento y suministros de los servicios de agua potable, todas estas actividades buscando siempre satisfacer las necesidades de cada uno de los usuarios que mantiene la empresa mediante la optimización en la calidad del servicio y del personal técnico.

AGUAPEN EP es una entidad de tamaño medio, que cuenta con 384 servidores, en la cual se evidencia que no existe una ejecución estándar de los procesos financieros, en específico respecto al subproceso de pago de proveedores o planillas por una obra en ejecución, produciéndose el riesgo de incumplimiento de la normativa y, que como resultado no se viabilice la consecución de las obras para el beneficio de la ciudadanía.

En efecto, al indagar y revisar los informes DR1-DPSE-AE-0022-2017, DR1-DPSE-AE-0008-2016, provenientes de las auditorías realizadas por la contraloría General del Estado en dicha Entidad, se puede determinar que el área financiera, al aplicar el control previo a la acreditación de valores en los años 2016 hasta septiembre del 2017, no sigue lineamientos o procedimientos de pago, ni tampoco se aplican las mejores prácticas internacionales, las normativas para el control y seguimiento de los recursos estatales ecuatorianos.

Considerando la misión Institucional que es: “Ser una empresa pública peninsular, de servicio social moderna, con reconocimiento a nivel nacional, prestando los servicios

públicos de agua potable y alcantarillado con un elevado grado de responsabilidad social, comprometida con la mejora continua y sustentable de su Talento Humano y los recursos que administra, asegurando la calidad de vida de las familias de la provincia de Santa Elena y la población turística”, es necesario que se logre una sólida estructura administrativa, financiera y técnica al servicio de la comunidad peninsular que asegure la calidad de vida de la familia peninsular con el mayor número de clientes satisfechos por el buen servicio de calidad.

Aguapen E.P es asociada como una empresa de servicio de agua potable, alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas servidas, aguas lluvias; sin embargo la apreciación que mantiene la ciudadanía hacia la empresa es un poco desfavorable en cuanto al servicio, según comentarios de varios usuarios a nivel general evidenciados durante la prestación del servicio; esta imagen que la ciudadanía mantiene sobre la empresa puede ser cambiada a través de un cambio de imagen corporativa que debe involucrar un cambio significativo, lo que debe ser sumado a la eficiencia y de prontitud frente a la solución de los requerimientos por parte de los usuarios (Alejandro, L. 2013:197).

En la práctica, más allá de la percepción de la ciudadanía, Aguapen E.P presenta una problemática respecto a que carece de información contable y financiera mes a mes, no existe un seguimiento constante de estas cifras por parte de la Gerencia lo que impide llevar un control que sirvan para lograr los objetivos planteados, por lo que, sobre la base de los resultados de la presente investigación, se realizará una propuesta para que se implemente un enfoque de mejora continua.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diseño de la investigación.

Para este estudio el diseño de esta investigación muestra un enfoque cualitativo y cuantitativo. El modelo cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Así mismo el modelo cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación referente a la hipótesis de investigación.

El diseño de investigación que se plantea en la investigación, busca comprobar los resultados de varios supuestos, así como también evaluar indicadores a través de datos estadísticos que permitan realizar un análisis, mediante la utilización de instrumentos de recolección de datos lo que permitirá identificar la problemática en la unidad financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP, determinando los procesos críticos en función de la afectación a los proveedores, que podrían incluso llevar a la paralización de obras por la falta de pagos a los contratistas, no cumpliendo con los compromisos pactados entre cliente y proveedores y que finalmente su impacto afectaría al usuario final (ciudadano), quienes se benefician de dichas obras.

Para la ejecución del presente estudio, se estableció la utilización del método Inductivo-Deductivo, ya que obtendremos conclusiones generales a partir de premisas particulares, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos lo que permitirá llegar a una generalización; y la contrastación.

Así mismo con la aplicación del método deductivo consideramos que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Este método está ligado especialmente en los estudios en donde la principal fuente es el proceso de cobro, que es utilizado y estrechamente relacionado con hechos particulares convirtiéndose en deductivo ya que parte de un hecho general a un estado particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general. Una limitante existente para el presente trabajo investigativo es la escasa colaboración que existe entre los ejecutores de los procesos de cobro/pago.

La investigación se realizará para dar respuesta a dichas preguntas y a partir de la hipótesis de que la ejecución de los procesos del área financiera, en relación con procedimientos de pago, han incidido en alto grado en la relación con los proveedores y en el servicio prestado a los usuarios finales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP

4.2. Métodos de investigación.

Como se indicó se ejecutó el método Inductivo- Deductivo, siendo de mucha relevancia para encontrar prácticas y procesos a nivel general en cuanto a la ejecución de los mismos, en este caso del área financiera, con la obtención de datos y resultados reales, así como también la descripción de la información de los resultados particulares del área financiera, para que estos puedan ser aplicados a nivel departamental e interinstitucional.

Se revisaron fuentes primarias y secundarias, tales como actas, oficios, normativa interna, acuerdos ministeriales, códigos de ética; documentos escritos y de acceso libre tales como leyes, decretos, reglamentos, políticas públicas, resoluciones, ordenanzas, informes, libros, etc. esto obedeció a una investigación documental.

En el desarrollo de esta investigación se recurrió a técnicas como entrevistas y encuestas a los funcionarios públicos ejecutores de procesos de estos departamentos como a las demás áreas que estén vinculadas a estos procesos, ya que permitirán demostrar si se está aplicando correctamente dichos procesos, obteniendo información relevante

4.3. Muestra

Para el proyecto de investigación se aplicará el muestreo probabilístico, porque nos ayudará a desarrollar los resultados de una manera clara y óptima. Para el cálculo de la muestra es necesario calcularlo mediante formula:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se define con el empleo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{E^2}{z^2} + pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población, N=3016

- p** = Posibilidad de que ocurra un evento, $p=0,5$
- q** = Posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q=0,5$
- E** = Margen de error, $E=0,05$
- Z** = Nivel de confianza, que para el 95%, $Z=1,96$

AGUAPEN EP, es la única entidad en proveer de servicios de Agua Potable en la Provincia de Santa Elena y situada en el Cantón Salinas, con aproximadamente 384 empleados, que incluyen servidores y funcionarios públicos. Para el análisis de este trabajo se tendrá como universo de la investigación a los servidores y funcionarios ya sean personal directivo y operativo de las áreas Administrativas y Financieras, los instrumentos se aplicarán de la siguiente manera:

Tabla 1. Muestra

AGUAPEN E.P.				
DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE FUNC.	MUESTR A	ENTREVIST AS FUNCIONA RIOS	ENCUESTA S VIRTUALES FUN.
ADMINISTRATIVO	34			
Adquisiciones y compras públicas		8	1	5
Servicios Generales		12	1	11
Activos Fijos		8	1	7
Bodega y almacenamiento		8	1	7
FINANCIERO	10			
Contabilidad		3	1	2
Tesorería General y Caja		3	1	2
Gestión de presupuesto		4	1	2
T O T A L		44	7	37

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre.

El procedimiento que se utilizará para probar la confiabilidad del instrumento en la presente investigación fue: el juicio de los trabajadores que realizan su actividad en las áreas Administrativas y Financiera; donde se realizará un total de 44 encuestas y 7 entrevistas a expertos en temas estrechamente relacionados con el tema en estudio.

Los mismos que permitieran redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación final; lo cual se realizará específicamente a los colaboradores de AGUAPEN E.P.

Los procesos que se desarrollaron en este trabajo de investigación son las de Identificar “cuáles son los procesos críticos del área financiera en función de su afectación a los proveedores y usuarios finales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN E.P.”

4.4 Análisis e interpretación de resultados.

La técnica de recolección de datos aplicada en la investigación fue la observación, la encuesta y la entrevista; observación que fue de tipo participante debido a que el sector es de fácil acceso, se realizó de forma online, llegando al correo institucional de cada participante.

Como complemento en la aplicación de esta técnica se utilizó como instrumento un chequeo en el cual se logró recopilar información de suma relevancia, para el análisis de resultados se escogió 44 servidores distribuidos en 34 del área Administrativa y 10 del área Financiera de una muestra general de 344 trabajadores.

En el desarrollo de la misma se contrastó con el Marco Teórico y a fin de dar respuesta a las preguntas formuladas en la investigación, y para la comprobación de la

hipótesis, evidenciándose el conocimiento empírico formulado, determinando si se cumple o no con las políticas de la administración pública en cuanto a procesos.

4.5 Análisis de los resultados de la encuesta

Tabla 2. Normativas y directrices

¿Posee usted conocimiento acerca de las diferentes normativas y directrices de Empresas Públicas?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.2	SI	14	38%
	NO	23	62%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

Según los resultados de las encuestas destinadas a los trabajadores de Aguapen E.P; el 62% manifestó que no posee los conocimientos necesarios acerca de las diferentes normativas y directrices en el contexto de las empresas públicas mientras que un 38% aseguraron conocerlas. Evidenciándose que los servidores, poseen conocimientos empíricos para desarrollar sus actividades cotidianas, sin embargo, al existir un proceso de suma complejidad se ven abocados a recurrir al aprendizaje de las normativas o procedimientos para fortalecer su conocimiento. Esta práctica, viene acompañada de observaciones por parte de la Contraloría de Estado, derivando en sanciones y/o llamadas de atención por parte de los directivos de la institución, este por desconocimientos en las normativas y directrices como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 3. Observaciones del CGE

¿En su área, han existido observaciones por parte de la CGE en cuanto a la aplicación de normas?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.3	SI	29	78%
	NO	8	22%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 78% de los encuestados manifestaron que, sí han existido observaciones por parte de la Contraloría General del Estado en cuanto a la aplicación de las normas, mientras que el 22% mencionaron que no, esto debido a que cada funcionario opta por un modelo de gestión diferente, respetando su criterio personal se puede manifestar que existe una descoordinación en el momento de tomar decisiones entre las autoridades de la entidad financiera, siendo una razón para que no se alcance sus óptimos resultados. Al principio esas observaciones, como consecuencia de la falta de conocimiento, trajeron efectos tales como: análisis y/o auditorías de obras, de los cuales se realizaron sanciones administrativas por procesos con carencia de soportes aceptados, falta de análisis y controles técnicos, entre otros.

Tabla 4. Subprocesos de pagos a proveedores

¿Los subprocesos de pago a proveedores de planillas, son las mismas para todos?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.4	SI	2	5%
	NO	35	95%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 95% de los encuestados mencionaron que no, ya que todos los subprocesos de pago a proveedores de planillas poseen distinto tratamiento, esto debido a que sus rubros, así como el objeto del contrato en obra no son los mismos, mientras que un 5% confirmaron tener un mismo tratamiento estandarizado. Cabe resaltar que ese 5% que manifiesta que los subprocesos son los mismos, lo habían considerado por que manejan una actividad específica, y ya están acostumbrados a estandarizarlos, pero también se reconoce, que en el transcurso de la ejecución o análisis del proceso estos pueden generar cambios positivos o beneficiosos para quien los ejecuta, ya que estamos hablando de una mejora continua de ese proceso.

Tabla 5. Control previo

¿Existe un buen control previo antes de ejecutar un pago?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.5	SI	29	78%
	NO	8	22%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del estado es claro, y manifiesta en su artículo 17, que los mecanismos y procedimientos a aplicarse en cada una de las fases de un proceso, para determinar la legalidad, veracidad y conformidad con los presupuestos, planes operativos, y la documentación que respalde cada una de las actividades y la actuación de los servidores que participen en ellas. Así mismo, Para cumplir con el control previo no se creará unidades específicas, esta actividad está implícita en las funciones y responsabilidades asignadas a cada proceso.

El 78% de las encuestas realizadas en los departamentos administrativos y financieros mencionaron que si existe el control previo antes de ejecutar un pago mientras que un 22% lo asume de forma negativa ya que no hay el óptimo control, provocando en distintos casos inconvenientes en la información con que cuenta cada proceso, haciendo notorio la falta de control ante los organismos veedores de los mismos.

Tabla 6. Seguimiento control efectivo

¿Existe seguimiento encaminado al control efectivo por parte de la Administración?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.6	SI	13	35%
	NO	6	16%
	A VECES	18	49%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 49% de las encuestas realizadas en los departamentos administrativos y financieros mencionaron que a veces existe el seguimiento encaminado al control efectivo por parte de la administración, seguido de un 35 % de quienes aseguran que si se aplica dicho control y por último un 16% que lo asumen de forma negativa.

Cabe destacar que en las mayoría de Empresas Públicas, cada área está liderado por un inmediato superior y en el caso que no exista se delega a alguien que haga las veces de un supervisor de la misma, en este caso no se exceptúa la misma al departamento financiero de la Empresa Publica AGUAPEN EP, pues siendo liderado por un inmediato superior, quien hace las veces del responsable del área, este debe informarse de todas las actividades de sus colaboradores, por lo tanto existen diversas formas de mejorar esta

falta de comunicación de información y de ser posible, se deberán crear oportunidades para este departamento.

Tabla 7. Métodos en actividades laborales

¿Desde su punto de vista, existe algún método que utilice en sus actividades laborales?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.7	SI	3	8%
	NO	34	92%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 92% de los encuestados asumen que no existe algún método que utilicen en sus actividades laborales, es decir lo realizan de forma subjetiva o por costumbre, ya sea por el tiempo que tienen para analizarlos y poder procesar la información, a fin de que pueda continuar el trámite en el departamento respectivo; mientras que un 8% mencionaron que sí, aplicando las normativas a que se sujetan las empresas públicas y que son necesarias para la aplicación de sus competencias, pero en muchas ocasiones omiten algún método para ganar tiempo y ejecutar los pagos dentro del departamento financiero.

Tabla 8. Proceso de ejecución de pago

¿En tu EP, todo proceso de ejecución de pago, desde tu punto de vista como lo consideras?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.8	Fácil	11	30%
	Normal	4	11%
	Difícil	22	59%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 59% asumen desde su punto de vista como difícil los procesos de ejecución de pagos dentro de la empresa Aguapen E.P, esto debido al grado de desconocimiento y responsabilidad que se deriva de cada proceso y que cada vez hacen más exigente su aplicación en cumplimiento de las recomendaciones de las entidades reguladoras como la Contraloría General del Estado; mientras que un 30% lo consideran como fácil debido que cada pago se sujeta a la normativa requerida y ello genera la experiencia para ejecutarlas de manera objetiva y estándar; por otro lado un 11% menciona que dichos procesos tienen un nivel de ejecución normal dentro de la empresa pública, y que estas no están sujetas a aspectos complejos, por cuanto ellos solo validan la información.

Tabla 9. Ejecución y pagos a proveedores

¿Para la ejecución y aplicación de pagos a proveedores, que es más efectivo para usted?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.9	Pagos a gastos corrientes	34	92%
	Pagos a gastos de inversión	3	8%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 92% de los empleados de la empresa Aguapen E.P mencionan que los pagos a gastos corrientes son los más efectivos al momento de la ejecución y aplicación de pagos a proveedores, esto debido a que no son tan complejos y su ejecución no es tan exigente, pues corresponden a los gastos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración; mientras que un 8% menciona que los pagos a gastos de inversión son más efectivos debido a su tratamiento y complejidad, ya que en estos rubros se involucra una gran parte de recursos e involucra las actividades operacionales de inversión, esto comprendido en proyectos de

obra pública. Si bien es cierto que esta pregunta no aporta al trabajo de investigación fue necesario realizarla para identificar los procesos empíricos con que se ejecutan los procesos existentes en la Empresa Pública objeto del estudio.

Tabla 10. Desarrollo y control de los procesos

¿El desarrollo y control de tus procesos de pago han afectado a algún proveedor o usuario?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.10	SI	8	22%
	NO	15	41%
	NO SABE	14	38%
Totales		37	100%

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

El 41% de los empleados de la empresa Aguapen E.P mencionan que dentro del desarrollo y control de los procesos de pago no ha existido afectación alguna hacia un proveedor o usuario del servicio, ya sean estos por la operacionalidad e importancia que le han dado al mismo y que en efecto este no ha incidido en la continuidad de obras públicas; el 38% indica no saber al respecto debido a que su departamento no se involucra en nivel alto en el rubro de pagos y por último el 22% afirman que si han sido afectados dentro del proceso, por qué han evidenciado los efectos que trae consigo el tener que dejar en estado pendiente el proceso, pero a su vez manifiestan que en muchas ocasiones es la falta de recursos por parte del Gobierno.

Tabla 11. Retrasos a los pagos a proveedores

¿En su experiencia, han existido retrasos a los pagos a proveedores?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.11	SI	32	86%
	NO	5	14%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 86% de los encuestados afirman que han existido retrasos en los pagos a proveedores debido a causas como la acreditación de valores por parte del Ministerio de Finanzas, los problemas en la asignación presupuestaria y la falta de control previo en los procesos, seguido de la carencia de compromisos y certificados presupuestarios y, que estos en la mayoría de casos ha llegado a problemas mayores como protestas de los proveedores como afectación a los usuarios que se benefician de las obras publicas; mientras que 14% asumen que no ha existido tal retraso porque en algunos casos han sido pagos a proveedores con recursos para gastos corrientes.

Tabla 12. Suspensión del bien o servicio

¿A falta de Pago a Proveedores, les han suspendido la entrega de bien o servicio?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.12	SI	31	84%
	NO	6	16%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 84% de los encuestados manifestaron que, si ha existido la suspensión de entrega del bien o servicio debido a la falta de pago a proveedores, aunque en muchos

casos se les manifestaba que el problema radicaba en la falta de disponibilidad de recursos por parte del gobierno, mientras que el 16% asumen que no existe tal suspensión y que cada pago recibe su tratamiento y aplicación del mismo.

Tabla 13. Reclamos de los beneficiarios

¿Conoce usted algún caso en que, a falta de pago, se han generado reclamos de los beneficiarios?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.13	SI	18	49%
	NO	6	16%
	DESCONOCE	13	35%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 49% de los empleados de Aguapen E.P encuestados afirman conocer algunos casos de que a falta de pago se han generado reclamos y sugerencias de los beneficiarios hacia la administración de la empresa pública, a esto sigue que el 35% asumen desconocer dichos casos y por último el 16% que desconocen las causas y acciones del mismo.

Tabla 14. Método de eficiencia en procesos

¿Si le disponen un nuevo método de eficiencia para ejecutar los procesos, estaría dispuesto a aplicarlos?			
Código	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Ítem No.14	SI	30	81%
	NO	7	19%
Totales		37	100%

Fuente: Personal Administrativo Aguapen E.P

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre

El 81% de los empleados de Aguapen E.P encuestados afirman que si estarían dispuestos a mejorar los Procesos Críticos en las Operaciones Financieras que se detecten

considerando el presente trabajo de investigación que aporten a ejecutar los procesos de pagos aplicando la normativa pertinente que debe regir y aplicar el servidor público, a pesar que existiendo ello, si se dispone de manera obligatoria la ejecución y aplicación pues no se dudaría en realizarlo, mientras que un 19% no estaría dispuesto a aplicar por que al igual que se consultó y se mencionó en el análisis de la pregunta número 1, algunos de los servidores ya tienen sus procedimientos y métodos específicos y que con el pasar de los tiempos han logrado ejecutarlos de manera objetiva.

4.6. Análisis de los resultados de la entrevista

Para el análisis de los resultados de las entrevistas se realizó a personas integrantes de los departamentos administrativos y financieros, se les realizó una entrevista en profundidad con la que se han pretendido dilucidar posibles explicaciones, obstáculos, inconvenientes, estimaciones, etc., justificantes de las diferentes posiciones y opiniones sobre la aceptación o refutación de las hipótesis de partida planteadas en esta investigación, la información que se recibió por parte de los entrevistados fue de carácter reservado, y para ello solo se los identificó por códigos.

Las entrevistas se realizaron a los encargados de cada departamento detallado en el cuadro #2 de la muestra, y el 72% de los entrevistados pertenecen a esta empresa pública por más de 4 años, por lo tanto, el análisis de las entrevistas aportará con ideas para fortalecer y mejorar los procesos financieros de Aguapén E.P.

Pregunta 4. ¿Se considera usted estar a la vanguardia de las diferentes normativas y directrices de las Empresas Públicas?

La mayoría mencionaron estar a la vanguardia de las diferentes normativas y directrices de las empresas públicas porque periódicamente reciben capacitación pertinente de acuerdo a las modificaciones que ha tenido en los últimos trimestres la normativa vigente y los entes reguladores encargados de la aplicación de la misma, solo en el caso de los entrevistados de códigos MGEP-AG-03 y MGEP-AG-06, indicaron que son funcionarios que han venido de otras entidades públicas y los procesos son diferentes a los que ellos manejaban, claro que en el área financiera, pero como se trata de una

entidad única en la provincia no se exigen procedimientos como en las otras entidades públicas a nivel de ministerios y distritos provinciales.

Pregunta 5. ¿Cómo directivos, han existido observaciones por parte de la CGE cuanto a la aplicación de normas?

La Contraloría General del Estado como una de sus competencias directa es el control de la aplicación de normas en las empresas del sector público; y de acuerdo a la información recopilada por los entrevistados, servidores públicos de Aguapen E.P, indican que siempre estarán sujeto a inspecciones periódicas, pues en mucho de los casos han existido observaciones muy puntuales, como informes de no ejecución de pagos a proveedores, pagos de multas a otras entidades públicas, falta de procedimientos para la contratación pública, adquisiciones o compras que no utilizaron el portal de Compras públicas, procesos caídos en relación al abastecimiento de agua potable en la provincia de Santa Elena, en fin diversas observaciones que en su gran mayoría se indicó que han sido resueltas.

Pregunta 6. ¿Si existieran observaciones por parte de la CGE, que acciones implementan para solucionarlos?

En la mayoría de los casos 5 de los 7 entrevistados indica que las observaciones dadas por parte de la Contraloría General del Estado requieren la solución rápida y eficaz, pero debido a la complejidad, tratamiento y el tiempo que se requiere hace que la solución se de en el momento oportuno, es así que el entrevistado de Código MGEP-AG-02 manifiesta que al ser funcionario con algunos años en la entidad ha tratado de solucionar las observaciones dadas por la Contraloría General del Estado y aunque en muchas

ocasiones ya no cuenta con el funcionario responsable, lo que se ha hecho es recopilar toda la información necesaria para justificar los accionar de cada uno de ellos.

Pregunta 7. ¿Su personal lo mantiene al tanto de las novedades presentadas en el día a día?

El personal está en la obligación y predisposición de informar las novedades que se presenten a diario en el desarrollo de sus actividades laborales; por lo que, es recomendable exigir informes periódicos de lo realizado en la Empresa Aguapen E.P. la mayoría de los entrevistados manifiestan que su personal los mantienen al tanto de los acontecimientos y de las actividades que ejecutan, aunque en algunos casos cuando existe el problema, estos recién se enteran de lo que se realizó, pero tratan de solucionarlo de manera eficaz. Así mismo, se indica que se comunican con informes semestrales o bimestrales de las actividades realizadas en sus periodos de gestión, esto con el fin de soportar su accionar.

Pregunta 8. ¿Existe seguimiento de su parte en los procesos de pagos efectuados a sus proveedores?

Como respuesta tenemos que 6 de los 7 entrevistados consideraron que existe el seguimiento oportuno en los procesos de pago, pero hasta ciertos parámetros; ya que el departamento financiero es el encargado directo de ejecutar los procesos de pagos a proveedores y darle el tratamiento necesario acorde a las directrices presentadas, sin descartar que en pocas ocasiones han tenido que indagar por voluntad propia como esta un proceso, ya que cada quien es responsable de sus actividades y responsabilidades como servidores públicos.

Pregunta 9. ¿Los recursos asignados para el pago de bienes y servicios han sido utilizados de manera efectiva y eficiente?

Se han utilizado para los gastos de inversión; así mismo, los recursos para el pago de los gastos corrientes han sido utilizados de manera efectiva, debido a su poca complejidad para procesarlos; es así que, como EP, los aprovecha en obras y servicios a la colectividad.

Pregunta 10. ¿Han existido inconvenientes a la hora de continuar con un proceso de pago?

En la mayoría de los casos si han existido inconvenientes que se presentan en los procesos de pago, como causa principal a esto, son la documentación injustificada muchas veces o que el valor supera al monto planificado, por lo que se deben aplicar ciertas normativas específicas para su posterior solución. En el proceso se pierden tiempos y esto perjudica tanto el recurso que se asigna, como la paralización de los trabajos por falta de pago, sin contar el seguimiento que le dan los proveedores de servicios.

Pregunta 11. ¿En su experiencia, han existido retrasos a los pagos a proveedores?

Si han existidos dichos retrasos a proveedores, situación que se le salen de las manos a la EP, por cuanto una de las causas principales son los retrasos en la acreditación de valores por parte del Ministerio de Finanzas, por otro lado, también existen estos retrasos y esto si se debe en gran parte a la EP ya que la falta de documentación habilitantes, los problemas en las asignaciones presupuestarias y la falta de certificaciones presupuestarias en el control previo de los procesos de pago, ha retrasado el pago de estos valores a dichos proveedores de bienes y servicios.

Existió en esta entrevista información muy valiosa para el investigador, por cuanto el entrevistado de código MGEP-AG-04, manifestó que en el año 2010, 2012 y 2014, se firmaron algunos contratos en los cuales existían cláusulas muy claras que indicaban que los pagos a los proveedores de los bienes y servicios se los ejecutaría contra entrega de facturas, sin embargo ellos evidenciaron que pese a que presentaron las facturas a tiempo, no se cumplió con lo establecido en los contratos, ocasionando por parte del área financiera el incumplimiento con lo que establece el contrato, así como la violación a la Norma de Control Interno para las entidades y Organismos del Sector Público, que establece en el Literal 402-02 el Control Previo al Compromiso, el Literal 403-09 Los pagos a los Beneficiarios (proveedores), el Literal 406-03 la Contratación, ocasionando con todo esto, el incumplimiento de los deberes y atribuciones previstos en el Artículo 77 número 3, Letras b) y c) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Pregunta 12. ¿A falta de Pago a Proveedores, les han suspendido la entrega de bien o servicio?

Los entrevistados manifestaron que debido a la falta de pago por parte de la empresa Aguapen E.P, los proveedores han tenido que suspenderles la entrega del bien o servicio; desencadenando una serie de conflictos internos y externos y aunque en muchas ocasiones la empresa Aguapen EP, han tenido que dar el visto bueno a muchos de los procesos de pago, este no deja de ser preocupante para el departamento directo que ejecuta y finaliza el proceso, como lo es el área Financiera, ya que en muchos casos ha tenido que obtener toda la información necesaria, saliéndose de sus deberes y Atribuciones, pero con el único fin de que no se paralicen obras que tienen como meta la primordial la satisfacción de los usuarios beneficiados de estas obras.

A esto se ratifican los resultados obtenidos por las encuestas, ya que en la pregunta de la tabla #11, debido a que el 84% de los encuestados manifestaron que la escasez de pagos ha provocado la suspensión y/o entrega de bien o servicio, obteniendo un alto grado de incidencia en la pregunta anterior, debido a que si no hay pagos a tiempo, si se incumple lo dispuesto en los contratos así como la violación de las Normas de Control Interno, simplemente se suspende las obras y los afectados serían la ciudadanía en general

Pregunta 13. ¿Cree usted que el no pago de un servicio o bien provocaría inconvenientes a corto o a largo plazo?

Efectivamente al no pagar el servicio o bien provoca inconvenientes en los casos a corto plazo debido a su tratamiento y aplicación; pero también a largo plazo debido a la complejidad presentada y los diferentes reclamos y manifestaciones.

El encuestado de código MGEP-AG-04, indica que las consecuencias de no realizar los pagos a tiempo durante los años 2010 y 2012, además de haber afectado la ciudadanía, han afectado a los servidores como área Financiera, debido a que, al ser auditados por la Contraloría General del Estado, han tenido sanciones por este ente regulador, así como llamados de atención por parte de quienes lideran esta Empresa Pública, pese a que en muchos casos no han sido procesos de pagos en su periodo de gestión.

Pregunta 14. ¿La gestión que realiza en su área de qué manera beneficia o contribuye a los usuarios?

La gestión en el área tanto administrativo y financiera de Aguapen E.P beneficia directamente a los usuarios porque las obras se ejecutan de manera positiva y por ende se

cumple las metas establecidas como servidor público, así mismo como entidad pública queda muy bien ante la ciudadanía en general.

Pregunta 15. ¿Considera usted que en nuestras actividades diarias debemos mejorar continuamente para el desempeño efectivo de nuestras funciones?

Para los entrevistados las actividades diarias y la gestión de las mismas deben mejorar continuamente el desempeño efectivo como servidores públicos; por lo que es recomendable mejorar hasta el más simple proceso, esto con el fin de cumplir con las Normas de Control Interno, así como el cumplimiento de su accionar como ciudadano y como Profesional.

Pregunta 17. ¿Si le plantean un método para mejorar eficiencia de ejecutar los procesos, estaría dispuesto a disponer su aplicación?

Indudablemente manifestaron los entrevistados, pues con dicha aplicación, enmarcada en la normativa vigente de las empresas públicas y la gestión de sus procesos, esto ayuda a dar el tratamiento oportuno como método para mejorar eficientemente la ejecución de sus actividades como a una buena interacción de procesos Administrativos.

4.7. Grado de incidencia de los distintos procesos con el área financiera de AGUAPEN EP en la relación con los proveedores.

Los subprocesos de pago a proveedores de planillas poseen distinto tratamiento, esto debido a que sus rubros, así como el objeto del contrato en obra no son los mismos, mientras que procesos generales tienen un mismo tratamiento estandarizado pues manejan

una actividad específica. En el transcurso de la ejecución o análisis del proceso estos pueden generar cambios positivos o beneficiosos para quien los ejecuta, y al generar esos cambios estamos hablando de una mejora continua de ese proceso.

Para abordar el tema, se cita el caso del entrevistado de código MGEP-AG-03, que manifestó que existieron inconvenientes en cuanto a la Finalización de Procedimientos en la contratación en el Sistema de Compras Públicas para servicios de Consultoría, pues se investigó y se encontró que el Código de Proceso CONCP-AGP-001-2012, para Cancelación de Facturas por la Elaboración de los Estudios de un Plan Maestro de Agua Potable en la Provincia de Santa Elena, no se cumplió de manera efectiva, afectando de manera indirecta el trabajo de los demás departamentos, por lo tanto esto evidencia que a falta de estos inconvenientes, se retrasaron los pagos de estas facturas a proveedores, evidenciando un alto grado de incidencia que ha tenido este proceso en los avances hacia otras unidades departamentales, por lo consiguiente, en concordancia con las encuestas realizadas, a la pregunta de la Tabla #10, de los cuales determinó que existe un 86% de los encuestados que manifestaron que han existido inconvenientes y retrasos de pago, esto ha afectó, en ese entonces, a los proveedores encargados de ejecutar dicha obra, así como también a quienes se beneficiaban de los mismos como los eran la ciudadanía en general.

Por otro lado, la falta de gestión y seguimiento por parte del área Financiera incumple con lo que establece la Norma de Control Interno para las entidades y Organismos del Sector Público, en el Literal 402-02 el Control Previo al Compromiso, el Literal 403-09 Los pagos a los Beneficiarios (proveedores), el Literal 406-03 la Contratación, así como lo dispone en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, demostrando un alto grado de incidencia que ha tenido los distintos procesos del

área financiera como controles previos por los departamentos de presupuesto, contabilidad y Tesorería, como filtros directos de estos procesos,

Con esto se detalla en la Tabla #16, respecto a los niveles de medición, los cuales se podría decir que de las encuestas realizadas, el 86% que manifiesta los retrasos en los pagos a proveedores y 84% de la suspensión de obras, determinan que el grado de incidencia, de acuerdo a la escala de medición realizada por el investigador, es ALTO, debido a su conexión directa que poseen las mismas es decir, que si no hay pagos a proveedores, se suspenden las obras, así de simple, sin olvidar, que el 84% que manifiesta que existieron reclamos también ¿posee un nivel ALTO.

4.8. Grado de incidencia de los distintos procesos del área financiera de AGUAPEN EP en el servicio prestado a los usuarios finales.

Han existido retrasos en los pagos a proveedores debido a causas como la acreditación de valores por parte del Ministerio de Finanzas, los problemas en la asignación presupuestaria y la falta de control previo en los procesos, seguido de la carencia de compromisos y certificados presupuestarios; y, estos en la mayoría de casos ha llegado a problemas mayores como protestas de los proveedores como afectación a los usuarios que se benefician de las obras públicas; este problema incide directamente con el servicio prestado a los usuarios finales.

Según los resultados por medio de los instrumentos de investigación, se evidencia que, si ha existido reclamos en los beneficiarios, por un lado, pueden ser los proveedores y por otro los usuarios finales, por lo tanto en base a lo expuesto en la Tabla #16 respecto a los niveles de medición, se puede indicar, de los temas de las encuestas, un 84% en

cuanto a los reclamos de los beneficiarios, seguido del 60% de existencia de controles de procesos de pago y su afectación a proveedores y usuarios de los servicios (ciudadanía), determinan que el grado de incidencia, de acuerdo a la escala de medición realizada por el investigador, la primera es ALTO, debido a los casos y criterios por parte de las personas externas, sean estos proveedores y ciudadanía; y segundo MEDIO, esto debido que para ellos como área Financiera sus controles en los procesos afectan medianamente a los proveedores y usuarios finales, haciendo hincapié que no solo la parte financiera es quien genera una necesidad de pago e inicia un proceso, pues para todo hay un antecedente.

A fin de determinar la medición de incidencia y afectación de los procesos críticos en las operaciones financieras de la Empresa Publica AGUAPEN EP, en base a los niveles de medición, se puede indicar que en el anexo 8, existen afectaciones en cuanto al desconocimiento de normativas y directrices, la diferencia entre los procesos de pago tanto de corrientes como de inversión, el seguimiento de los procesos de pago por parte de la autoridad inmediata hasta llegar a la finalización del pago y el carecimiento de métodos para ejecutar procesos de pago. A pesar que no afecta el giro de negocio de AGUAPEN EP, debido a que a que no existe paralización por parte de los funcionarios ejecutores de los procesos de pago, pero existe paralización de obras por el no pago de planillas, afectando a la ciudadanía que es el beneficiario de obras y servicios que esta entidad pública brinda, estos procesos a largo plazo pueden convertirse en desventajas para la entidad ya que no contribuirían al funcionamiento de la operación o giro del negocio.

4.9. Procesos del área financiera de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN EP que evidencian problemas en su ejecución

El diagnóstico global de los procesos en el área financiera que se manejan en la Empresa Pública AGUAPEN E.P., considera que los resultados obtenidos con el levantamiento de procesos y por motivos de confidencialidad por parte de la institución pública muestran los sub procesos como retrasos en acreditación de valores por parte del Ministerio de finanzas y problemas en las asignaciones presupuestarias.

Se detallará de manera general los procesos que de una u otra forma evidenciaron problemas en cuanto a su ejecución para con el área financiera. Primero que nada, se determinan en las encuestas, en la tabla #6 un equivalente al 92% de los encuestados que carecen de métodos para realizar las actividades laborales en sus áreas, a raíz de ello se puede evidenciar lo siguiente:

Tabla 17. Proyectos que evidenciaron problemas en ejecución de procesos

NRO.	DESCRIPCION	UBICACIÓN	AÑO
1	Construcción del módulo de Procesamiento de Agua Potable	Parroquia Atahualpa	2013
2	Reemplazo de Acueducto antiguo de Hormigón pretensado de 600mm por acueducto de PVC Fibra de Vidrio Similar	Cantón Santa Elena	2013
3	Construcción de Nuevo acueducto en el Sector Norte de la Ciudadela Velasco Ibarra, en la longitud aproximada de 5km	Cantón La Libertad	2014-2015
4	Construcción del Nuevo Acueducto de 250mm al sur de Muey	Parroquia José Luis Tamayo-Cantón Salinas	2014
5	Reemplazo de Tuberías en mal estados	Cantones: Santa Elena, Salinas y La Libertad	2013

Fuente: Informe de CGE DR1-DPSE-AE-008-2016

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre.

Se debe resaltar que, de acuerdo a lo investigado, los problemas en la ejecución efectiva de los procesos para el área financiera, radica en la carencia de métodos que ayuden a mejorar los sistemas de pago de los diferentes bienes y servicio a contratar y/o adquirir, incidiendo de manera directa con las áreas respectivas, así como la relación y afectación para con los proveedores y los usuarios finales, en este caso la ciudadanía beneficiada de los servicios públicos.

Tabla 18. Actividades que se realizan en las diferentes áreas de AGUAPEN E.P.

AREAS	ACTIVIDADES	PROBLEMAS EN EJECUCION
Gerencia General:	Disposición de Pagos	NO
Contratación Pública:	Adquisición de Bienes y de Servicios,	NO
	Contratos	NO
Área de Planificación:	Plan Anual de Gastos Corrientes y de Inversión	NO
Dirección Financiera:	Seguimientos de Contratos	SI
	Seguimientos de Pagos	SI
Presupuesto:	Control Previo	SI
	Certificaciones Presupuestarias,	SI
	Compromisos de Pagos	SI
Contabilidad:	Control Previo	SI
	Solicitud de Facturas	NO
	Registros de Facturas	NO
	Retenciones Fiscales	NO
	Registros del Compromiso del pago (Devengados)	SI
Tesorería:	Control Previo	SI
	Solicitud de pagos	NO
	Retenciones presupuestarias	NO
	Seguimiento de Pago	SI
	Acreditación de Pago	SI
	Notificación de Pago	NO
	Registro de fechas de pago	NO
	Informes finales de Procesos de pago	SI
	Seguimiento de Garantías	NO
	Seguimiento de Avals	SI

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre, 2017

En el cuadro que antecede, se puede evidenciar los problemas en la ejecución de las actividades realizadas en las diferentes áreas, más que todo es muy notable la existencia de estos inconvenientes para el área Financiera, ya sean por la Dirección Financiera, seguido de los Departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, que mediante la identificación y caracterización de los procesos y sub procesos determinan causales como: la falta de controles previos, faltantes de documentos habilitantes,

problemas en asignaciones presupuestarias, falta de compromisos y certificaciones presupuestarias y sobre todo el retraso en los pagos por parte de Ministerio de Finanzas, todo esto conlleva entender que no existe una óptima entradas de información, actividades, usuarios y salidas de información

4.10. Oportunidades o aspectos de mejora en los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP.

Buscar una forma óptima de mejorar los procesos financieros en la Empresa Publica AGUAPEN E.P es algo complejo, pero no difícil, debido a que básicamente se necesita poder de liderazgo y decisión por quienes integran o lideran estos departamentos, primero que nada, porque es para bien de la organización, y segundo porque es para bien de cada funcionario o servidor público ejecutor de funciones.

Dentro de la investigación realizada en las encuestas nos encontramos que existe un 81% de predisposición para el cambio, es decir, en la aceptación de una propuesta en aplicar un método que les ayude a solucionar los problemas que tiene el área financiera en cuanto a pagos a proveedores, y he allí una oportunidad que tiene esta institución de mejorar en todo sus aspectos la forma de como sobrellevar los procesos, obedeciendo a la optimización mediante los factores de tiempo, calidad y cumplimiento de portabilidad, esto a la consecución de metas y objetivos que plantea Aguapen EP, como es, el de brindar servicios óptimos de agua potable y alcantarillado a toda la Península de Santa Elena.

4.11. Efectos de la incorrecta aplicación de los procesos financieros en la empresa pública AGUAPEN EP.

Una vez realizada las encuestas y entrevistas, así como el análisis de los niveles de medición y grados de incidencias, citadas en el cuadro #16 y #17, a raíz de la falta de métodos para la correcta aplicación de los procesos, siguiendo las normativas de Control Interno y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, podríamos decir que los efectos en la Falta de pagos oportunos a los Proveedores de Bienes y Servicios, han provocado, primero que nada las suspensiones de estas obras o trabajos, así como la presentación de reclamos y exigencias que han tenido que incurrir estas personas dueñas y delegadas de las obras, todo esto conlleva no solo a generar conflictos entre proveedores y Empresa Pública, sino más bien, esto ha afectado a la Ciudadanía en general, quienes eran en ese entonces, los beneficiarios de esas obras a ejecutarse, podemos citar un ejemplo: al paralizar la obra de Construcción de Nuevo acueducto en el Sector Norte de la Ciudadela Velasco Ibarra, en la longitud aproximada de 5km, paralización que en su efecto se debió a la falta de disponibilidad de recursos por parte de los contratistas, esto generó reacciones a la ciudadanía quien estaba esperando que esta finalice y puedan finalmente con este Construcción de acueducto el bien indispensable como lo es el agua pueda llegar a sus domicilios de dicho sector.

CAPÍTULO V

LOS PROCESOS CRITICOS Y EL ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA, EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE AGUAPEN EP, DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

En muchas instituciones públicas en el Ecuador la situación actual que presentan en el servicio es con disfunción del modelo burocrático, existen problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, actividades que se podrían realizar de una forma más simple y con un menor de movimientos, sistemas de información muy deficientes, lo cual conlleva a un retraso de servicio haciéndolo todo más lento e ineficiente.

Como factor principal está el manejo de los recursos financieros que la institución posee, mismos que al no estar ejecutados de manera efectiva, incumplen con lo establecido en los diferentes contratos que se habían pactado a dicha entidad, es decir, debiéndose a la falta de control en los procesos, tales como la falta de compromiso y certificación presupuestaria, consecuentemente, inobservando lo estipulado en las Normas de Control Interno de dicha entidad.

A fin de que exista una buena relación para con los servidores ejecutores de procesos se debe primar un ambiente adecuado, considerando una metodología apropiada, para esto se debe continuamente buscar una mejora continua en los procesos de área financiera, y por qué no decirlo en todas y cada una de las áreas de esta institución del sector públicos, sirviendo como un modelo o guía para que otras instituciones puedan de la mejor manera modernizar sus procesos, a su vez creen un ambiente más seguro a la hora de efectuar un proceso de pago, todo esto con el único fin de llegar a reducir costos dentro de la institución, y por sobre todo la predisposición en atender al usuario un servicio de calidad.

5.1. Las organizaciones y la aplicación de la Mejora Continua de Procesos operativos Financieros en la Gestión Pública.

En las organizaciones donde el esfuerzo se enfoca principalmente en el mantenimiento de los planes estructurados bajo estándares de trabajo cotidiano y continuo, nos lleva a entender que cuando no se ejecutan los procesos de forma efectiva y eficiente, esto conlleva a la obtención de resultados desfavorables para la institución, y ellos inciden de manera directa con los beneficiarios principales de los trabajos como los son la ciudadanía en general, así como quien ejecuta y es dueño del bien o del servicio hasta su entrega final, obtenidos, para esto se debe tomar serias decisiones por parte del administrador de obras o servicios, siendo él el principal motor de las acciones y actividades a cumplir. Estas decisiones serán tomadas con base a las necesidades de poder mantener un nivel de confianza y no conforme a un óptimo plan de crecimiento administrativo.

5.2. Aplicación de la Mejora continua

La empresa mancomunada AGUAPEN E.P. está comprometida al cambio y la mejora continua dentro del área administrativa y financiera con el propósito de brindar un buen servicio al usuario, además que existe una conciencia real que es necesario poder implementar un plan de mejoras continua en la capacitación de sus empleados de la área administrativa y financiera, que garantizaría la correcta aplicación de normas y directrices que se deben respetar y a las cuales el ente regulador como lo es la Contraloría General del Estado no encuentre ni determine en los futuros informes una mala e incorrecta aplicación de las mismas, reportados en observaciones y otras causas.

La capacitación y sociabilización permite la evolución de la simple mano de obra hacia el aprovechamiento de la capacidad de cada trabajador de la empresa pública. Saber aprovechar la creatividad de estas personas que tiene el contacto directo en el proceso de la generación del servicio de agua potable dentro de la provincia de Santa Elena, además cabe recalcar que el proceso de la mejora continua acelera la solución de los problemas que se presenten en este nivel en otras palabras se lo conoce mejor como el comportamiento de los procesos que controlan a diario los departamentos administrativos de la empresa.

El proceso de la mejora continua es lo que en definitiva proporcionará a las empresas la capacidad que necesiten con el fin de permanecer dentro del mercado competitivo. Para la aplicación de un plan de mejora continua para la empresa pública AGUAPEN E.P. es necesario implementar una metodología que contiene etapas como la preparación del personal, la incidencia que tienen cuando no se ejecuta con efectividad un proceso de pago en los tres ámbitos dentro de la organización pública, el enfoque, y la solución.

Una vez implementado un buen proceso de pago que equivale a incurrir en una mejora continua, para esto es necesario que los objetivos sean de sencillo dominio de todos los que deben estar involucrados en el proceso administrativo financiero siendo estos claros, medibles y realistas, definidos en términos operativos a fin de que puedan ser entendidos por todos los miembros de la organización, es obvio que se puede lograr el éxito de esta Organización y como tal ser de una entidad representativa para la Provincia de Santa Elena, con un excelente ambiente de trabajo, acorde a las necesidades de cada unidad, departamento y por ende Institución, tal es así que hoy en día nueva responsabilidad de las entidades del sector público debe inducir al cambio y la actitud

positiva a las nuevas órdenes junto con los nuevos paradigmas tecnológicos a fin de estar a la vanguardia.

Con el fin de mejorar los procesos en las operaciones financieras se puede realizar un seguimiento de procesos para lograr la mejora continua en cuanto a liderazgo, a políticas y estrategias, alianzas y recursos y sobre todos a los procesos tal como se puede evidenciar en el anexo 9, a fin de lograr un empoderamiento de los objetivos y metas a cumplir como entidad prestadora de servicios a la colectividad, determinando acciones, tiempos, responsables, indicadores de medición, objetivos y periodos de ejecución a fin de que se cumplan con eficiencia y eficacia.

5.3. Metodología que contribuya a la optimización de los procesos administrativos financieros de la empresa pública municipal mancomunada AGUAPEN EP.

5.3.1 Planteamiento de un sistema de sugerencias.

En el estudio de este trabajo de investigación, es indispensable conocer la gestión de los procesos que logran mejorar la productividad de cualquier área o unidad institucional. Los procesos representan el accionar directa y primordial de toda empresa u organización, es así, que ellos permiten de una forma óptima poder; identificar, diseñar, controlar o verificar y por último en lo que respecta a mejoras se puede rediseñar un proceso, tal es así que se puede iniciar con el planteamiento de un sistema de sugerencias con el fin de conocer espontáneamente diversas ideas de mejorar los procedimientos y acciones de cada área o departamentos logrando individualmente sus propósitos personales.

Es muy importante destacar que los sistemas de sugerencias siempre han existido, desde inicios en que la humanidad se agrupó en comunidades, tribus, asociaciones, grupos, clanes, dependiendo de su estructura en que se han desarrollado para cada situación o caso. Antes los individuos o representantes de tales grupos muchas veces sugerían o imponían sus diversas ideas para poder regir el comportamiento de todos los demás, siempre con el fin de mejorar sus condiciones de vida y lograr sus propósitos personales, hoy en día se lo ha ido utilizando para fines más específicos, más organizados y su estructura requiere de mayor formalidad.

5.3.2 Esquema para un sistema de sugerencia en la empresa AGUAPEN E.P.

- Unidad efectiva de canalización de las ideas.
- Proceso de evaluación económica y operativa de la sugerencia: análisis-beneficio.
- Procesamiento efectivo de incluir e implantar la sugerencia aprobada.
- Mecanismo óptimo para el seguimiento de la sugerencia implantada.
- Proceso de información dirigido a las áreas de avances totales de AGUAPEN E.P.
- Mecanismo efectivo de reconocimientos y premiación a los colaboradores.

Todos estos puntos especificados anteriormente son claves para que un sistema de sugerencias sea óptimo y efectivo en el incremento de la productividad en los procesos, generando mayor participación en las áreas de la organización.



Gráfico 1 Elementos para lograr un Proceso de efectividad de un sistema de sugerencias.

Unidad efectiva de canalización de las ideas.

Si bien es cierto uno de los mecanismos para identificar problemas en las Empresas Públicas es el Buzón de Sugerencias, sin embargo, no es suficiente tenerlo para implantar eficazmente la recepción de las ideas dadas por un personal externo, por tanto, el proceso de canalización de las ideas radicarán en las veces que sea revisado el buzón, es así que luego de ello se podrá determinar la frecuencia con que esa sugerencia fue atendida.

Es importante darle difusión al sistema de sugerencias y a lo necesario que es para la organización, en poder contar con un mecanismo de conexión de información y comunicación entre las áreas operativas y administrativas basado en la funcionalidad de la organización con el fin de evitar procesos burocráticos.

Proceso de evaluación económica y operativa de la sugerencia: análisis-beneficio.

En este caso las sugerencias del proceso de análisis que se relacionan y han pasado por los diferentes filtros o niveles, son consideradas por un personal que evalúa las mejoras del problema, valorando las potencialidades operativas y económicas que determinen la conveniencia de su implantación. Este grupo de personas debe ser capaz de evaluar mejoras, propuestas en la institución, más que todo si se trata de una sugerencia de un personal externo, en los procesos administrativos, financieros, etc., evaluando cualquier sugerencia sin importar el área al que esté dirigida, recomendando que este grupo o personal evaluador, posea un enfoque interdisciplinario enriquecido con la participación de personal de todas las áreas clave de AGUAPEN E.P.

Procesamiento efectivo de incluir e implantar la sugerencia aprobada.

La sugerencia que para este efecto pueda ser la observación de los retrasos en los procesos de pago del área Financiera, obtenido luego del análisis propiamente, este dará un resultado positivo siempre y cuando se le asigne al área respectiva, a fin de que este las mejore. Se le da preferencia al trabajador o servidor que generó la principal idea para la solución del problema, siempre y cuando sea presentado y puesto en práctica.

Mecanismo efectivo de seguimiento de la implantación.

La contribución y ayuda de las áreas con mayor nivel jerárquico organizacional de AGUAPEN E.P permitirá una mayor efectividad al esfuerzo de las áreas más operativas o bajas, ya que éstas tienen comúnmente menor jerarquía en la toma de decisión, pero para esto se debe dar el seguimiento respectivo a fin de que la sugerencia implantada o ejecutada pueda ser corroborada de manera efectiva.

Proceso de información dirigido a las áreas de avance total de AGUAPEN E.P

Motivar reuniones de evaluación y presentación de resultados de las mejoras implantadas de acuerdo al sistema de sugerencias, provocarán obtener resultados medibles y óptimos, otorgando entrega de reconocimientos de los más altos directivos de la organización, a quienes aporten significativamente con ideas para mejorar, dando mayor relevancia y mostrando la capacidad de liderazgo para la organización, en cumplimiento a los planes y metas propuestas por la empresa Pública.

Mecanismo efectivo de reconocimientos y premiación a los colaboradores.

Hablar de reconocimientos y premiación es de mucho interés por los funcionarios integrantes de la organización ya que esto es un complemento indispensable en un sistema de sugerencias, pues el personal que contribuye con sus ideas al enriquecimiento y crecimiento de la organización debe ser considerada y reconocido, así esto provocara un impacto positivo para los demás, siendo aquí los límites, la creatividad y la política en cada caso, si sabemos que ese reconocimiento proporcionará mayor satisfacción y mucha motivación para generar un buen ambiente de trabajo.

5.4. Etapas para la metodología aplicada a la mejora continua de los procesos críticos de la empresa pública AGUAPEN EP.

Etapa 1. Preparación del personal.

El papel primordial de esta primera etapa es de movilizar, organizar e incentivar a los individuos que van a realizar la mejora continua. Produciendo un mandato de cambio dentro de la institución pública AGUAPEN E.P, además de la estructura organizacional y la constitución del equipo de trabajo y del plan de acción.

Para esta etapa se comienza con un consejo consultivo sobre la base de metas y objetivos que deben buscarse en el avance decisivo de la institución y la justificación de la implementación del plan de mejoras continua para la empresa pública AGUAPEN E.P.

Es necesario establecer un enlace representativo entre las metas primordiales y decisivas de la institución, siempre y cuando se definan los parámetros del proyecto a ejecutar y que no afecten en los costos, no existan los riesgos, pero que si provoque un cambio organizacional.

Para incidir los tres ámbitos dentro de AGUAPEN E.P, es necesario crear la conciencia sobre la necesidad de mejorar la calidad partiendo de las expectativas de los usuarios y proveedores.

Seguido de la comunicación interna y externa que facilitara el intercambio de información en la organización con el fin de aumentar la productividad y competitividad. Finalmente, la práctica directiva dentro de la institución pública para el diagnóstico, la planeación, desempeño y evaluación.

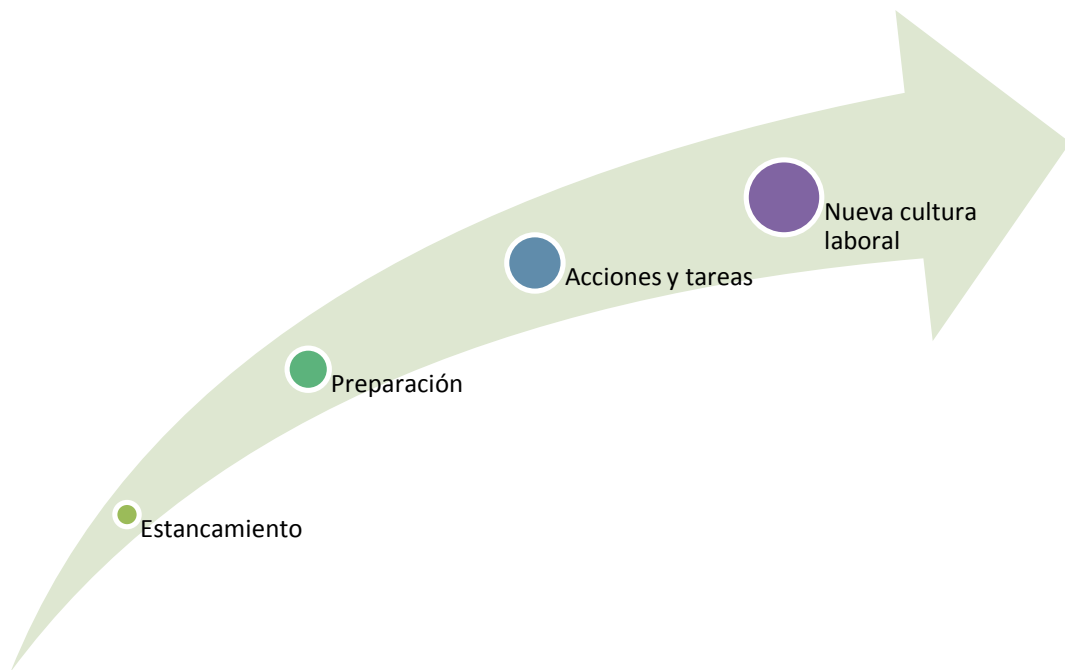


Gráfico 2 Esquema de aprendizaje individual y organizacional.

El criterio evalúa los procesos de desarrollo para el personal de la empresa AGUAPEN E.P, incluyendo los procesos que estimulen y aseguren la correcta participación de todo el personal de la institución, y una vez analizado el caso crítico en el área Financiera, se pondrá en marcha el proceso de mejora continua, así mismo es importante considerar los métodos que se utilizarán ya sean para medir, mejorar y reconocer el desempeño de los actores de la institución pública.

Etapa 2. Enfoque

Se destaca en este apartado que el enfoque, se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas y metodologías de la organización en lograr calidad total, orientado a:

1. La prevención.
2. Mejoramiento de los procesos.

3. Las buenas tomas de decisiones
4. El estímulo al autocontrol y autoevaluación
5. La integración por sistemas.

Es necesario que en esta etapa se considere la visión del proceso de mejora continua además de identificar los elementos del proceso, problemas, situación actual de AGUAPEN E.P, medidas relativas al rendimiento actual de los procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos a corto y largo plazo, definiciones de los cambios que se requieren mediante la declaración de la nueva visión del proceso.

5.5. Elaboración de la matriz aplicada a la mejora continua de los procesos críticos de la empresa pública AGUAPEN EP.

Por lo propiamente expuesto en el capítulo del marco teórico la excelencia de una organización se enfoca por la capacidad de crecer en la mejora continua y de los procesos que rigen su actividad. La planificación de las estrategias a corto y mediano plazo es la principal alternativa de conseguir los objetivos cualitativos en el servicio que presta a la sociedad.

Cabe resaltar que el desarrollo del plan de mejora para la empresa pública Aguapen EP integra las decisiones estratégicas sobre los cambios que deben incorporarse en los diferentes procesos financieros de la organización para que sean traducidos en un mejor servicio percibido por los proveedores y usuarios. Como se puede visualizar en el Anexo .9 esta matriz debe de servir de base para la detección de mejoras para la empresa de agua potable además de permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar a corto y mediano plazo ante las posibles contingencias no previstas.

Para la elaboración del plan de mejoras se empezó con la identificación de las principales causas del problema seguido de la formulación de los objetivos; una vez desarrollado las dos fases, se continuó con la selección de las acciones de mejoras con el fin de realizar la planificación del plan. Es importante tener en cuenta que las acciones de mejora tienen un alcance totalmente definido por lo que no requiere de un esfuerzo excesivo ya que obedecen a una forma inmediata o a corto plazo.

Finalmente se lleva a cabo el seguimiento pertinente de las actividades mediante la evaluación de los indicadores de las mismas, donde muchas de las veces se define el impacto como resultado de la actuación al implementar el plan de mejoras a la institución pública. Es muy posible, que lleve a negociar con los responsables e implicados de cada actividad propuesta en la matriz con el fin de favorecer el éxito y la consecución de los objetivos previamente fijado.

CONCLUSIONES

El Área Financiera es el último filtro en donde finaliza todo el proceso de adquisición de un bien o un servicio. El presente estudio logró identificar que procesos están vinculándolos a la herramienta administrativa de mejoras continuas y cuáles no.

Para realizar un trámite en el área financiera de la Empresa Publica AGUAPEN, así como en las demás áreas de índoles administrativo, hay que pasar por varios departamentos o áreas específicas, llevando consigo una serie de requisitos que se tiene que cumplir, sin considerar la pérdida de tiempo en realizar el seguimiento y gestión por parte de los proveedores o beneficiarios principales, ya sean por las innumerables filas y citas que tiene para con el administrador del contrato.

Una buena administración debe de contar con una estructura u organización bien planteada y planeada, lo que es muy satisfactorio para cualquier actividad a desarrollarse, por lo tanto aplicando la mejora continua para esta área Financiera y porque no decirlo en todas las áreas de la Empresa Publica AGUAPEN EP, se llegará a la satisfacción total, y no solo de quienes integran la misma, si nos mas bien el impacto positivo en que resultará que los procesos se los ejecute con éxito, ya que esto llegará a ser palpado por los proveedores y sobre todo los usuarios finales de estos servicios a la comunidad que presta la EP.

A fin de obtener resultados positivos en la aplicación de mejora continua, en este trabajo de investigación se desarrolla una metodología que asegura un cambio radical en la estructura y esquema organizativo, en este caso se identifica, revisa y actualizan los

procesos críticos y evidencia donde existieron problemas para realizar las correcciones y ajustes necesarios, para no volver a caer en errores y sobre todo pérdidas de tiempo, pérdidas como ya fue citado en este trabajo, no impacte negativamente en los beneficiarios de obras y servicios que brinda esta Empresa Pública.

Cabe destacar que de acuerdo al modelo de encuesta y entrevista que se aplicó en el presente trabajo, fueron seleccionados los servidores idóneos involucrados con las áreas específicas donde se encontraban los procesos críticos producto de esta investigación, para el análisis se destaca un índice de confiabilidad positivo ya que los resultados obtenidos, el que evidencia la tabla #16, existen un ALTO grado de incidencia en las respuestas a los encuestados que obtuvieron un promedio de entre 68% al 87% en las respuestas de la afectación que tiene consigo la generación y reclamos de los proveedores, en cuanto a la falta de el control de los procesos de pago, determinándose un estado crítico, primero que nada por cuanto los resultados encontrados en las encuesta y entrevistas son buenos y contribuyen al logro de los objetivos de esta investigaciones, así mismo de importancia para el desarrollo de la mejora continua en este trabajo, debido a la intervención de muchos o todos los aspectos necesarios, considerando que no existen procesos insignificantes o los que podemos creer que no forman parte de dicho proceso.

De acuerdo a lo analizado se llega a la conclusión de decir que, al no ejecutar adecuadamente un proceso de pago, pasando por todos los departamentos como filtros de análisis, este afectará directamente en los resultados que se deben de dar a los proveedores, principalmente como dueños o personal directo que tiene a bien el proyecto a ejecutar, por otro lado, esto afecta directamente a la ciudadanía, quienes son los principales beneficiarios de estas obras o proyectos.

RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se recomienda la metodología, que llevada a la práctica potenciaría la mejora continua en esta empresa pública, y en cualquier entidad que necesite un cambio positivo para su organización, sin dejar de considerar el cambio en la mentalidad de las personas, ya que esto es de vital importancia para que todos en equipo logren los objetivos y metas establecidas por las Empresas Públicas.

Implementar el Plan de Mejora Continua para la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable AGUAPEN E.P. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena resultado del estudio para los departamentos Administrativo financiero, a través de las acciones de mejora propuestas, para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos del Estado ecuatoriano.

Directorio y Gerencia General deberá establecer indicadores de medición de las acciones que se proponen, para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos propuestos una vez que hayan sido implementados para verificar que estos sean respetados y certificar el correcto funcionamiento.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, S. A. (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*. México: Ediciones Pramide.
- Alarcón, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales; teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*.
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. España: Copyrigh Ediciones Parainfo S.A.
- Alejandro, L. (2013). *Plan estratégico para la empresa AGUAPEN S.A AGUA DE LA PENINSULA DE SANTA ELENA*. Santa Elena: Repositorio de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Allender, H. D. (1994). *La engineering Compatible with Total Quality Management* (Vol. 26 No. 9). Industrial Engineering.
- Angulo, S. (17 de Febrero de 2018). El porcentaje de empleados públicos creció en 2017. *Diario El Telégrafo*, pág. 2.
- Arellano Gault, D. (2002). *Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma*. Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador, Acta Constituyente*. Quito-Ecuador: Registro Oficial No. 449.
- Ballart, J. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La Nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial.
- Barzelay, M. (2001). *La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)*. Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Bastidas, D., & Piscontes, J. (2009). *Gestión Pública*. México: International IDEA.

- Brugué, Q. (2004). *Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa* . Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Demestre, A., Castells, C., & González, A. (2003). *Cultura financiera, una necesidad empresarial* . México: Grupo Publicentro.
- Dumrauf, G. (2010). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano*. México: Alfaomega.
- Escobar, B., & González, J. (2006). “*Reingeniería de procesos y calidad total en la práctica empresarial: estudio de un caso, revista de contabilidad y dirección* (Vol. 3).
- Gaete, R. (2008). *Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública*. Antofagasta: Chile: Universidad Nacional del Litoral, facultad de Ciencias Económicas.
- Garnica, C. (2007). *Diseño de un modelo de Mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria: caso aplicado: Garycorp S.A.*
- Gómez, F. J. (2009). *Calidad educativa y mejora continua*. Argentina: El Cid.
- González, E. (2004). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica Ltda.*
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement; The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1991). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. New York: McGraw-Hill.
- Iñiqui, D. (2010). *Plan de implementación y seguimiento de acciones de mejora: Guía metodológica*. España: www.ehu.es.
- Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones*. (1. edición, Ed.)

- Jiménez, M. (2013). *Revisión del autodiagnóstico y diseño del plan de mejora del Ministerio de Administración Pública, basado en la metodología CAF*. República Dominicana: CAF.
- LOEP. (2009). *Ley Orgánica de empresas públicas. Ley 0 Registro Oficial Suplemento 298*. Quito: Asamblea Nacional.
- Matas, C. R. (2001). *Los problemas de la implantación de la nueva GP en las administraciones públicas Latinas*. Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*.
- Mora, N. (s.f.). *Plan de mejoramiento de un sistema de Gestión de la Calidad para una institución de Educación Superior basado en la Norma NTCG1000:2009 e ISO 9001-2008*.
- Mosqueda, R. (2010). *Journal of Economics; finance & administrative Science*.
- Ornelas, M. (2003). *Mejora continua en el proceso administrativo de Instituciones Públicas*. México-Nueva León.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Quito: Corporacion de estudios estado.
- Rodríguez, A. (1994). *Matematicas de la financiación*.
- Scoble, R. (s.f.). *La monotomía laboral: factor de riesgo en el trabajo*.
- Secretaria Nacional de Administración Pública . (2013). *Norma técnica de Administración por procesos*.
- Suárez, M. (2007). *El kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación incremental detrás de las Administración por Calidad Total*. Barcelona: España: Universidad Ramón Lluli.
- Suárez, M. (2007). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública: Un estudio de ayuntamiento de España*. Barcelona:

España: Tesis Inédita Doctor (PhD) en Management Science; Universidad Ramón LLuli.

Truscott, W. (2003). *Six Sigma: Continual Improvement for Businesses*. Practical Guide, Copyringht.

Vela, F. (2001). *Un acto metodológico básico: La entrevista cualitativa*. México: FLACSO.

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por porcesos: su papel e importancia en la empresa* (Vol. No. 330). Economñia Industrial.

ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla: Operacionalización Variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
<p>Los Procesos críticos de las operaciones financieras, se conceptualiza como:</p> <p>Aquellos procesos que afectan de forma directa a la eficiencia económica dentro de las operaciones financieras en un marco cronológico de pagos; esto con un análisis exhaustivo es cuando información se actualiza conforme pasan por diferentes departamentos.</p>	<p>Procesos Críticos</p> <p>Operaciones Financieras</p>	<p>Servicio</p> <p>Proveedores</p> <p>Transacción</p> <p>Control 2Previo</p>	<p>¿Posee usted conocimiento acerca de las diferentes normativas y directrices de Empresas Públicas?</p> <p>¿Los subprocesos de pago a proveedores de planillas, son las mismas para todos?</p> <p>¿Existe un buen control previo antes de ejecutar un pago?</p> <p>¿Desde su punto de vista, existe algún método que utilice en sus actividades laborales?</p> <p>¿El desarrollo y control de tus procesos de pago han afectado a algún proveedor o usuario?</p> <p>¿A falta de Pago a Proveedores, les han suspendido la entrega de bien o servicio?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Observación</p>

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre (2017)

Anexo 3. Obras Iniciales: Proyecto: Reemplazo de Tuberías en mal estados, en los Cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena. Año 2013



Anexo 4: Participación de la Ciudadanía en obra de Proyecto: Construcción del Nuevo Acueducto de 250mm al sur de Muey, Cantón Salinas, Año 2014.



Anexo 5. Modelo de Encuesta.



ENCUESTA AL PERSONAL - AREA FINANCIERA Agosto 2017

1.1. Nombre completo de la Empresa u Organización: EMPRESA PUBLICA MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AGUAPEN EP	
1.2. Ubicación (Localidad – Departamento):	
1.3. Nombre de la persona encuestada:	
1.4. Relación laboral (Ocupación):	
1.5. Teléfono contacto:	1.6. Correo electrónico:
2. ¿Posee usted conocimiento acerca de las diferentes normativas y directrices de Empresas Públicas?	
() 1. Si () 2. No	
3. ¿En su área, han existido observaciones por parte de la CGE en cuanto a la aplicación de normas??	
() 1. Si () 2. No	
4. ¿Los subprocesos de pago a proveedores de planillas, son las mismas para todos?	
() 1. Si () 2. No	
5. ¿Existe un buen control previo antes de ejecutar un pago?	
() 1. Si () 2. No	
6. ¿Existe seguimiento encaminado al control efectivo por parte de la Administración?	
() 1. Si () 2. No	
7. ¿Desde su punto de vista, existe algún método que utilice en sus actividades laborales?	
() 1. Si. ¿Cual? _____ () 2. No	
8. ¿En tu EP, todo proceso de ejecución de pago, desde tu punto de vista como lo consideras?	
() 1. Fácil () 2. Normal () 3. Difícil	
9. ¿Para la ejecución y aplicación de pagos a proveedores, que es más efectivo para usted?	
() 1. Pagos a gastos Corrientes () 2. Pagos a Gastos de Inversión	

10. ¿ El desarrollo y control de tus procesos de pago han afectado a algún proveedor o usuario?
() 1. Si () 2. No
11. ¿En su experiencia, han existido retrasos a los pagos a proveedores?
() 1. Si () 2. No
Si la respuesta es sí, mencione los posibles casos
() 1. Falta de control previo en los procesos
() 2. Por Falta de Documentos Habilitantes
() 3. Problemas en las asignaciones presupuestarias
() 4. Falta de Compromisos y certificaciones presupuestarias
() 5. Retrasos en acreditación de valores por parte del Ministerio de Finanzas
12. ¿A falta de Pago a Proveedores, les han suspendido la entrega de bien o servicio?
() 1. Si () 2. No
13. ¿Conoce usted algún caso en que, a falta de pago, se han generado reclamos de los beneficiarios?
() 1. Si () 2. No
Si la respuesta es sí, especifique un caso:
14. ¿Si le disponen un nuevo método de eficiencia para ejecutar los procesos, estaría dispuesto a aplicarlos?
() 1. Si () 2. No Por qué? _____

Anexo 6. Modelo de Entrevista.



ENTREVISTA A DIRECTIVOS - AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

FECHA:

1.1. Nombre completo de la Empresa u Organización: EMPRESA PUBLICA MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AGUAPEN EP
1.2. Código de la persona encuestada:
2. ¿Qué formación académica posee?
3. ¿Qué tiempo lleva laborando en la institución?
4. ¿Se considera usted estar a la vanguardia de las diferentes normativas y directrices de las Empresas Públicas?
5. ¿Cómo directivos, han existido observaciones por parte de la CGE cuanto a la aplicación de normas?
6. ¿Si existieran observaciones por parte de la CGE, que acciones implementan para solucionarlos?
7. ¿Su personal lo mantiene al tanto de las novedades presentadas en el día a día?
() 1. Si () 2. No
8. ¿Existe seguimiento de su parte en los procesos de pagos efectuados a sus proveedores?
() 1. Si () 2. No
9. ¿Los recursos asignados para el pago de bienes y servicios han sido utilizados de manera efectiva y eficiente?

10. ¿Han existido inconvenientes a la hora de continuar con un proceso de pago?
() 1. Si () 2. No Si la respuesta es sí, especifique cuales:
11. ¿En su experiencia, han existido retrasos a los pagos a proveedores?
() 1. Si () 2. No Si la respuesta es sí, mencione los posibles casos () 1. Falta de control previo en los procesos () 2. Por Falta de Documentos Habilitantes () 3. Problemas en las asignaciones presupuestarias () 4. Falta de Compromisos y certificaciones presupuestarias () 5. Retrasos en acreditación de valores por parte del Ministerio de Finanzas
12. ¿A falta de Pago a Proveedores, les han suspendido la entrega de bien o servicio?
() 1. Si () 2. No
13. ¿Cree usted que el no pago de un servicio o bien provocaría inconvenientes a corto o a largo plazo?
() 1. Si () 2. No ¿Por qué?
14. ¿La gestión que realiza en su área de qué manera beneficia o contribuye a los usuarios?
15. ¿Considera usted que en nuestras actividades diarias debemos mejorar continuamente para el desempeño efectivo de nuestras funciones?
16. ¿Desde su punto de vista, existe algún método que utilice en sus actividades laborales?
() 1. Si. ¿Cual? _____ () 2. No
17. ¿Si le plantean un método para mejorar eficiencia de ejecutar los procesos, estaría dispuesto a disponer su aplicación?
() 1. Si () 2. No Por qué?

Anexo 7. Niveles de Medición

Se realiza una escala de Medición que permite organizar datos planteados en la operacionalización de variables así como el desarrollo de las encuestas, a fin de determinar el orden jerárquico de los principales procesos críticos detectados en el presente trabajo de investigación, este se resume en el siguiente cuadro

Tabla: Niveles de Medición para AGUAPEN EP.

ESCALA DE MEDICION (%)	NIVEL DE MEDICION / GRADO DE INCIDENCIA
01-33	BAJO
34-67	MEDIO
68-100	ALTO

Elaborado Por: Armando Galán Izaguirre (2017)

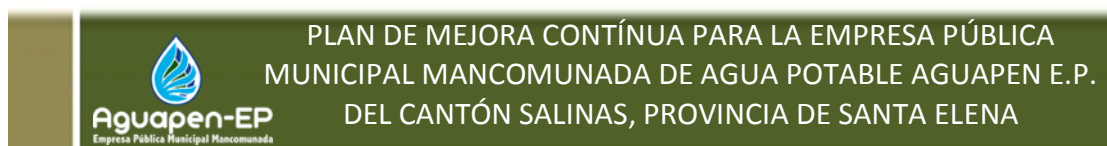
Anexo 8. Medicion de Incidencia

Tabla: Medición del grado de Incidencia de los procesos para AGUAPEN EP

CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	PORCENTAJES		GRADOS DE INCIDENCIA
			RESULTADOS AFIRMATIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS	
Procesos Críticos	Servicio, Proveedores, Transacción, Control Previo	Conocimiento acerca de las diferentes normativas y directrices de Empresas Públicas, en Aguapen EP.	38	62	MEDIO
		Observaciones encontradas por parte de la CGE en cuanto a la aplicación de normas.	78	22	ALTO
		Observaciones subsanadas, encontradas por el Ente Regulador, CGE.	71	29	ALTO
		Los procesos de Pago de Planilla a Proveedores son iguales para todos.	5	95	BAJO
		Viabilidad en el control previo antes de ejecutar un pago	78	22	ALTO
		Seguimiento de los procesos de pago ejecutados a los proveedores de Bienes y/o servicios	35	65	MEDIO
Operaciones Financieras		Existencia de métodos que utilizan en las actividades laborales.	8	92	BAJO
		Visión de los procesos de ejecución de pago.	41	59	MEDIO
		Utilización efectiva y eficiente de los recursos asignados para el pago de bienes y servicios.	71	29	ALTO
		Existencia de inconvenientes y retrasos de pago como avances de los procesos.	86	14	ALTO
		El control de procesos de pago afecta a proveedores o usuarios de los servicios.	60	40	MEDIO
		Los escasos de Pagos provocan la suspensión y/o entrega de bien o servicio.	84	16	ALTO
		La falta de pagos genera reclamos de los beneficiarios.	84	16	ALTO
		Propuesta y aplicación de un método de eficiencia para ejecutar los procesos.	81	19	ALTO

Elaborado Por: Armando Galán Izaguirre (2017)

**Anexo 9: Propuesta de Plan de Mejora Continua para La Empresa Pública
Municipal Mancomunada De Agua Potable AGUAPEN E.P. del Cantón Salinas,
Provincia De Santa Elena**



1.- PLAN DE MEJORAS						
ÁMBITO:						
	Acciones de mejora propuesta	Plazo corto (C), medio M, largo (L)	Responsables de la ejecución de la acción	Indicadores de medición de la acción	Objetivo	Período de Ejecución
2.- LIDERAZGO						
2.1	Definir y establecer competencias, niveles de intervención y de decisión referente manejo de los recursos financieros que la institución posee.	M	Directorio y Gerencia General	Elaboración organigrama competencial del Servicio	Mejorar sistemáticamente los diversos niveles de calidad y productividad y los niveles de gestión del servicio público	1 año
2.2	Promover el trabajo en equipo, con el fin de que exista una buena relación para con los servidores ejecutores de procesos. Fomentar las reuniones de grupos estableciendo equipos de trabajo, privilegiando grupos de mejora de la calidad, intercambiando experiencias exitosas.	C	Nivel Asesor, de Apoyo y Operativo	Número equipos establecidos. Nº reuniones realizadas por equipo.	Mejorar el trabajo en equipo, con reuniones periódicas	3 meses
2.3	Impulsar el establecimiento de un sistema de reconocimientos en el marco de la mejora continua de procesos operativos financieros en la Gestión Pública que innove procesos y procedimientos y sea oportuno en la entrega de servicios. Quien resuelva trámites administrativos con rapidez será premiado y reconocido	M	Directorio, Gerencia General y Nivel Asesor	Presentación de documento a Gerencia Número de reuniones realizadas	Mejorar el conocimiento y reconocimiento del Servicio	1 año

2.4	Definir un plan de comunicación del Servicio que incluya mecanismos de comunicación interna y mejoras.	C	Directorio, Gerencia General y Nivel de Apoyo	SI/NO Número de reuniones	Mejorar la comunicación interna	4 meses
3. Política y estrategia						
3.1	Establecer un plan de calidad, en el que se concreten objetivos y procedimientos, enfocados principalmente en el mantenimiento de los planes estructurados bajo estándares de trabajo cotidiano y continuo.	L	Directorio y Gerencia General	Plan de Calidad Núm. de objetiv. Definidos Número de reuniones Núm. de procedimientos	Mejorar calidad, procedimientos y planes	2 años
3.2	Fomentar los contactos e intercambios profesionales con otras organizaciones a nivel local, autonómico y nacional. Potenciar las alianzas con instituciones de educación superior.	L	Directorio y Gerencia General	Convocatorias/memorias de asistencias o contactos con otras organizaciones. Núm. de asistencias a Congresos, Jornadas, Seminarios, etc.	Establecer relaciones y comunicaciones con otras Instituciones que mejoren servicios y procedim.	1 año
4. Personas						
4.1	Potenciar la formación específica realizando una adecuada selección de los cursos y procurando su formación en horario que no afecten a la actividad laboral priorizando las áreas Administrativa y Financiera.	M	Directorio y Gerencia General	Número de cursos específicos realizados en horario de trabajo o a distancia.	Mejorar formación, con al menos 1 curso específico. por año en la programación que se realice.	2 años
4.2	Revisar la gestión de los procesos que logran mejorar la productividad de las áreas Administrativas y Financieras de la institución	L	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Manual de funciones o número de modificaciones propuestas. Número de reuniones realizadas Núm. de modificac. Aceptadas	Mejorar la productividad	2 años
5. Alianzas y recursos						
5.1	Proponer el desarrollo, actualización y adaptación de las herramientas de gestión existentes que contribuyan a la mejora continua en los procesos de pagos.	M	Directorio, Gerencia General y Nivel Asesor	Número de propuestas realizadas Número de mejoras realizadas.	Mejorar las aplicaciones en los procesos.	1 año

5.2	Implementar herramientas informáticas para tareas que se realizan con baja eficacia en las áreas Administrativas y Financieras que incluya un sistema de sugerencias	L	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Número de aplicaciones implantadas.	Mejora de aplicaciones informáticas., con al menos 1 por año, si las prioridades del serv. De Informát. lo permiten.	1 año
5.3	Potenciar el uso de la mensajería electrónica y de la página Web propia del Servicio como vías de comunicación con los usuarios.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Número de comunicaciones implantadas por email	Mejorar la fluidez en la comunicac. de forma que consult., incidenc. en el control de presenc. se puedan realizar por red.	6 meses
5.4	Ampliar las vías de acceso a la información de otras unidades.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Número de contactos establecidos	Mejor información con otras Instituciones	1 año
5.5	Cumplimiento de la normativa vigente en materia de prevención de riesgos.	M	Directorio y Gerencia General y Dirección de Talento Humano	SI/NO	Cumplimiento de la normativa.	1 año
6. Procesos						
6.1	Elaborar un mapa de procesos de Evaluación Económica y Operativa	L	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor.	SI/NO Número de reuniones	Evaluar las mejoras propuestas por la Institución.	1 año
6.2	Establecer un procedimiento de medida de la eficacia de los procesos que permita identificar los puntos mejorables.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor.	SI/NO Número de reuniones	Evaluar los procedimientos e implementar soluciones a los puntos críticos detectados.	2 año
6.3	Formar a todo el personal en materia de procesos: Concepto de proceso versus procedimiento. Herramientas de análisis y de acopio de información, identificación y definición de indicadores. Sistemas de medición y de rendimiento. Gestión por procesos.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor.	SI/NO Número de asistentes del Servicio al Curso Número de Cursos	Obtener la formación con la asistencia del 100% del personal a los cursos.	1 año

7. Resultados en el público usuario						
7.1	Establecer modelos de encuesta que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor.	Una encuesta por usuario.	Medir el grado de satisfacción Diseñar un modelo para cada tipo de usuario.	1 año
7.2	Promover el conocimiento de los procesos del Servicio por parte del usuario, mediante página Web.	C	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	SI/NO	Mejorar la accesibilidad de los usuarios.	6 meses
7.3	Definir los procedimientos de obtención de resultados de las encuestas de satisfacción.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	SI/NO Número de reuniones realizadas	Elaborar el procedimiento. Reunirse 1 vez cada semestre	1 año
7.4	Definir los canales y la periodicidad para la difusión de los resultados en el marco del Plan de Comunicación Interna que se establezca para el Servicio.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	SI/NO	Difusión de los resultados de las encuestas a los usuarios	1 año
7.5	En el reordenamiento de procesos, ubicar un mostrador de información / atención.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	SI/NO	Mejora organización.	1 año
8. Resultados en las personas						
8.1	El establecimiento de un plan de capacitación y fortalecimiento institucional	C	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor.	SI/NO	Satisfacción del personal.	6 meses
8.2	Mantener el buen clima de trabajo y de relaciones personales con la celebración de reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.	C	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Dirección de Talento Humano	Número de reuniones realizadas	Mantener el buen clima de trabajo y relaciones personales.	6 meses

8.3	Realizar propuestas de una mayor planificación de las demandas para evitar períodos de elevada sobrecarga de trabajo.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Dirección de Talento Humano	Número de propuestas realizadas	Mejora de trabajo y organización. Realizar 4 propuestas	1 año
8.4	Incrementar el grado de satisfacción del personal del servicio.	M	Directorio, Gerencia General, Nivel Asesor y Dirección de Talento Humano	Número de encuestas realizadas en el servicio. Tasa de satisfacción del personal del servicio.	Mejorar relaciones laborales	1 año

Elaborado por: Armando Galán Izaguirre (2017)