



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACION PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE
VIVIENDA DEL CANTÓN PORTOVIEJO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES**

AUTORA:

ECON. MUÑOZ ZAMBRANO CARMEN JULIA

TUTOR:

ING. CEDILLO FAJARDO MIGUEL ANGEL MSC

MILAGRO, FEBRERO 2022

RESUMEN

La gerencia es definida como la aplicación de una serie de técnicas y procedimientos para la administración de los recursos técnicos y financieros, que permitan el uso adecuado de los mismos con el propósito de garantizar el funcionamiento de una empresa o institución, para que este sistema sea efectivo se debe desarrollar un modelo de gestión aplicando los nuevos paradigmas de la gestión pública, en este sentido el objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión administrativa para mejorar el funcionamiento de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo. Para el desarrollo del modelo de gestión se realizó un diagnóstico de la empresa a través de la aplicación del instrumento de análisis denominado matriz FODA, el tipo de investigación fue mixta, producto del levantamiento y análisis de información de campo mediante encuestas y entrevistas que tuvieron un alcance exploratorio descriptivo, acerca del funcionamiento de la organización bajo los modelos administrativos tradicionales, en base a la información recopilada se encontró que el modelo de desarrollo usado no había sido eficiente lo cual afectó tanto el funcionamiento financiero de la organización como la prestación del servicio, sin embargo la organización cuenta con el recurso humano y financiero, así como el desarrollo de políticas nacionales basadas en nuevos paradigmas que permitieron el desarrollo de un nuevo modelo de gestión administrativa, articulado con las políticas nacionales y municipales, cuyo objetivo es maximizar el funcionamiento de la empresa municipal de vivienda de Portoviejo y prestar un mejor servicios a los usuarios.

PALABRAS CLAVE: Administración, Estado, Gestión, Servicio al público.

TOPIC: Development of an administrative management model for the municipal public housing company of the Portoviejo canton

ABSTRACT

The management is defined as the application of a series of techniques and procedures for the administration of the technical and financial resources, that allow the suitable use of the same ones with the purpose of guaranteeing the operation of a company or institution, so that this system is effective it is necessary to develop a model of management applying the new paradigms of the public management, in this sense the objective of this investigation was to propose a model of administrative management to improve the operation of the municipal company of housing of the canton of Portoviejo. For the development of the management model, a diagnosis of the company was carried out through the application of the analysis instrument called SWOT matrix. The type of research was mixed, product of the survey and analysis of field information through surveys and interviews that had a descriptive exploratory scope, about the operation of the organization under the traditional administrative models, Based on the information gathered, it was found that the development model used had not been efficient, which affected both the financial operation of the organization and the provision of the service. However, the organization has the human and financial resources, as well as the development of national policies based on new paradigms that allowed the development of a new administrative management model, articulated with national and municipal policies, whose objective is to maximize the operation of the municipal housing company of Portoviejo and to provide better services to the users

KEY WORDS: Administration, State, Management, Service to the public

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación de buenas prácticas gerenciales, constituye una de las acciones más adecuadas para garantizar el éxito de cualquier emprendimiento (Rodríguez, 2020), en el campo privado son ampliamente conocidas las experiencias exitosas en el ámbito gerencial, sin embargo en la administración pública y particularmente en el caso de América Latina son contados los casos exitosos y lo que ha predominado son ejemplos de fracaso (Llanes-Font et al., 2020), lo cual es producto de los modelos gerenciales tradicionales, caracterizados por sistemas de gestión altamente politizados, burocracias, corrupción etc., por lo que se requiere el desarrollo de nuevos modelos de gestión administrativas que permitan alcanzar las metas establecidas en la misión y visión de las empresas de gestión pública, de tal manera de satisfacer las demandas de los usuarios.

En Ecuador el modelo de gestión pública, al igual que en el resto de Latinoamérica, se basó en un sistema altamente centralizado, burocrático y de injerencia partidista, con modelos pocos flexibles que llevaron al fracaso de gran cantidad de empresas públicas a nivel central y provincial, este modelo de gestión administrativa, llevo a una disminución de calidad de la prestación de los servicios públicos, afectando severamente la calidad de vida de los usuarios (Carrillo y Guevara, 2019).

Para el cambio de los modelos de gestión es necesario el cambio de paradigma y la formación de administradores con una nueva serie de características, que tengas habilidades gerenciales, pero también posean capacidad de liderazgo y herramientas comunicativas para entenderse con cada uno de los miembros de la organización, cuyo objetivo central, a diferencia del sector privado, estará orientado a alcanzar el bienestar común (Macco, 2020).

Los nuevos paradigmas que se estudian en esta investigación tienen como propósito orientar sobre las directrices que debe tener la nueva administración pública ecuatoriana para erradicar la corrupción y la burocracia, aumentar la eficiencia de las empresa públicas, mejorar la calidad de los bienes y servicios prestados, lo cual se traducirá en una mayor satisfacción por parte de los

usuarios, así mismo se hará énfasis en el papel que juegan las comunidades en la coparticipación en la gestión pública, enmarcados en los cambios asumidos en el nuevo modelo de gestión administrativa del Ecuador.

El desarrollo del nuevo modelo de gestión administrativa debe partir de un diagnóstico exhaustivo de las debilidades y amenazas que afectan a la organización en el marco del modelo anterior y a partir de la identificación de las fortalezas de la organización en términos de recursos técnicos y humanos y en función de las oportunidades que brinda el entorno, enfocados en los cambios asumidos a nivel estatal, se debe plantear el nuevo modelo de desarrollo, siendo el objetivo de esta investigación es analizar los modelos y sistemas de gestión administrativa que buscan optimizar el funcionamiento de la empresa de vivienda del cantón de Portoviejo y así ofrecer una atención oportuna y óptima a los usuarios.

La problemática

En Ecuador a pesar de que el cumplimiento de las normas para una adecuada gestión administrativa posee rango constitucional, tal como se menciona en el artículo 260 de la constitución donde se señala que: *“El ejercicio de las competencias exclusivas no excluirá el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades de colaboración y complementariedad entre los distintos niveles de gobierno”*, así mismo, se ratifica en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), donde se señala que se deben: *establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.*

Por lo expuesto, las actuales empresas públicas adscritas a las instituciones del Estado que fueron constituidas, deberán cumplir con el objeto social para las que fueron creadas, y es por esto, que se deberán desarrollar modelos administrativos que permitan cumplir con los planes estratégicos nacionales.

En este sentido la Empresa Pública Municipal de Vivienda del Cantón Portoviejo, debe desarrollar un modelo de gestión cuyo objetivo principal es consolidar un espacio de trabajo dinámico que genere, apoye y facilite iniciativas y alternativas,

públicas y privadas, orientadas a buscar soluciones a los problemas de acceso a la vivienda de las familias que viven en el cantón Portoviejo; para dotar de vivienda digna, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y formular y ejecutar planes, programas y proyectos, tendentes a la construcción de vivienda de interés social; a través de alianzas estratégicas u otras figuras asociativas permitidas por la Ley, desafortunadamente los modelos anteriores de gestión administrativa no habían permitido cumplir con esta premisa ya que poseían debilidades heredadas de paradigmas ya superados, por lo que es necesario dar un cambio drástico a los modelos de gestión de la empresa de tal manera de que esta sea eficiente administrativa y financieramente, y cumpla con la misión social para la cual fue concebida.

Por tal motivo, es indispensable analizar la gestión administrativa y el funcionamiento de la empresa pública municipal de vivienda del cantón Portoviejo en la relación de servicio a los usuarios, lo que inicialmente se debe diagnosticar el funcionamiento de la empresa de vivienda del cantón de Portoviejo, considerando los modelos de gestión administrativa previos, así como, revisar el modelo de gestión administrativa utilizado en los actuales momentos por la Empresa Pública.

Es interesante poder revisar la forma en la que la empresa está trabajando en el área administrativa, puesto que con un adecuado modelo de gestión administrativa la empresa Pública Municipal de Vivienda del Cantón Portoviejo podrá cumplir con las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del *Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa*, establecidas en la *Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)* y en la Constitución de la República del Ecuador, con la presente propuesta se logrará mejorar la gestión administrativa de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del Cantón Portoviejo, para lo cual se diagnosticará a la Empresa Pública y realizar el DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, mediante el cual mejorará el funcionamiento de la empresa para el cumplimiento de función social para proporcionar soluciones habitacionales de calidad a los habitantes del cantón de Portoviejo.

Es importante manifestar que el acceso a la información es importante en la recopilación de la misma, siendo esta actividad factible porque se cuenta con el personal idóneo y contactos adecuados dentro de la institución.

Por tal motivo, desarrollar el proyecto de investigación es viable de acuerdo a las consideraciones y requerimientos para el proceso de investigación.

1. Desarrollo

Gerencia y administración pública

Las definiciones de gerencia son muchas, así tenemos que Romero (2006) la define como una multidisciplina desprovista de condicionamientos sociales y como una entidad autónoma que soslaya el carácter epistemológico de la administración como ciencia de la dirección. Por su parte Mokate y Gutiérrez (2006) vinculan la gerencia con la dirección de la organización en pro del cumplimiento de los objetivos, implicando compartir responsabilidades en relación al funcionamiento del sistema en su conjunto.

No obstante, la ruptura de paradigmas y los nuevos enfoques, han cambiado estas visiones y concepciones tradicionales de la gerencia. Así diversos autores plantean que el punto de partida de la gerencia no ha de ser su propio servicio beneficioso, sino que serán aquellas acciones consideradas valiosas por los clientes, siendo necesario un análisis global intra y extra organizacional. Villasmil et al (2017) expresan que la gerencia ha de enfocarse en la búsqueda de métodos, empleando herramientas, que permitan revelar la relación sistémica entre las decisiones gerenciales y el desempeño organizativo.

Estos cambios y nuevos enfoques conducen a los gerentes a la búsqueda de opciones y alternativas viables para afrontar los cambios que continuamente ocurren en el entorno organizacional, y con ello detectar, planificar, dirigir controlar y evaluar aquellos hechos que tienen incidencia en la consecución de las metas y objetivos, y en este sentido, observar el liderazgo humano como alternativa viable, con un liderazgo centrado en este criterio que facilite la comunicación y genere acciones positivas que conlleven a la toma de decisiones acertadas (Mejía et al., 2019).

La época de nacimiento de la reconocida administración científica y detallada en procesos conexos y vinculantes a los objetivos propuestos por la directiva, empieza con Frederick Taylor, y es reconocida como una disciplina, así lo reconocen (Terry & Franklin, 2009). De la misma forma, junto a lo antes indicado (Hernandez, 2011) coinciden en que la *“gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios”* y por tal es reconocida formalmente como un conjunto de procesos que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo en común.

Cabe anotar que las ciencias administrativas o gestión poseen varios factores y dificultades originarios en la fundamentación para la construcción de nuevas ideas o corrientes de conocimiento (Contreras Soto, 2010). DE ahí que la gerencia en una organización surge como un pilar fundamental para el correcto desarrollo de los procesos desde adentro hacia afuera en los diferentes sectores de la institución.

La gerencia pública surge como respuesta al desgaste de las políticas públicas, las cuales estaban orientadas al análisis cuantitativo y el logro de metas políticas, los cuales habían dejado por fuera el elemento más importante de toda empresa pública: EL CIUDADADANO, lo anterior aunado al hecho de las dinámicas sociales actuales, con nuevas perspectivas y diferentes valores, ha hecho necesaria la revisión de cómo se gestionan las organizaciones públicas, de ahí que la gerencia pública surja de la aplicación de técnicas, teóricas y procedimientos para la administración de los recursos técnicos y financieros en pro de satisfacer las necesidades del ciudadano y sustituir la vieja burocracia estatal, subrayando el papel del gerente público como garante de los procedimientos, entendiéndose la necesidad de mezclar experiencia y conocimiento para el nombramiento de cargos y no basándose en cuestiones burocráticas y políticas (Rivas, Aranguren y Rondón, 2020).

La administración según Chiavenato (2013) consiste en un proceso planeado con continuas modificaciones culturales y estructurales, en donde la organización esté capacitada para diagnosticar, planificar e implementar esas continuas modificaciones, que implica cambiar valores, actitudes e incluso

estructuras organizativas a fin de adaptarse a las novedades y desafíos que ocurren y surgen constantemente.

En la figura 1 podemos apreciar las tres habilidades que requiere un buen administrador según Chiavenato (2004), las cuales le permitirán analizar las situaciones que se les presentan, encontrar soluciones y dar alternativas de solución a los problemas.



Figura 1. Competencias que debe tener un administrador. Fuente: Chiavenato (2004).

La administración pública por su parte, se refiere a la disciplina y el espacio de acción en materia de gestión de recursos del Estado, empresas públicas e instituciones que forman parte del patrimonio público, gestión que implica el contacto entre los entes de la sociedad, la ciudadanía en sí misma, y el poder público (de León y Gómez, 2013).

Gerencia y Administración Pública en Latinoamérica

Martínez et al. (2018) consideran que el desarrollo de competencias directivas representa un factor de vital importancia que incide en la mejora de la práctica y el desempeño de la administración pública y las técnicas, métodos y procesos de modernización. No obstante lo anterior, la profesionalización en los altos cargos gerenciales no ha sido considerada con la importancia que requiere, por lo cual no ha conseguido un ocupar un lugar relevante en la mayoría de las agendas de los gobiernos de América Latina, en los cuales la confianza, filiación y proselitismo político continua siendo el criterio preponderante para la

designación de cargos de jerarquía (Jarquín, Molina y Roseth, 2018), salvo contadas excepciones de algunos países de la región que impulsaron herramientas (y continúan haciéndolo) para con ello afianzar en la burocracia pública un espacio concreto con capacidades de dirección. (Lacoviello, Llano y Ramos, 2020) señalan que la instauración del mérito a nivel de los cargos ejecutivos es aún más resistida en la región por ser éstos los más valorados políticamente y en consecuencia ser considerados tradicional y habitualmente como propiedad y dominio del vencedor.

Históricamente la gerencia pública comprende el modelo clásico burocrático Weberiano, vertical, enmarcado en un enfoque autoritario institucional, con orientación a la observancia legal, a los procesos y a las reglas (Felcman, 2016). Posteriormente surge el modelo neoliberal, caracterizado por la privatización de los servicios públicos, dejando de lado a la población y con falta de control estatal, para finalmente abrirse a un modelo innovador de la nueva gerencia pública (NGP), caracterizada por el carácter participativo e integrado, en el cual se pretende resolver las contradicciones de los modelos predecesores relacionados con la ética, entre los cuales podemos mencionar la colaboración entre los sectores público y privado, la representación pública, responsabilidad social, participación ciudadana y neutralidad administrativa, en la cual las organización e instituciones estatales se encuentran abiertas a la participación ciudadana , las iniciativas sociales y en continua colaboración con los diferentes actores sociales, tanto privados como públicos, de las comunidades (De la Garza, Yllán Ramírez y Barredo, 2018).

Para Lacoviello et al. (2017) en Latinoamérica se han presentados realidades opuestas en la institucionalización de los sistemas de la alta dirección pública, es así como por ejemplo, Chile y Perú han consolidado de manera gradual los cambios implementados, países como Argentina y México no han logrado tal objetivo, influenciados éstos últimos por presiones por repolitizar dichos cargos que se vieron aún más afectadas por las transiciones políticas, afectando de esa manera la gestión de dichos cargos.

En la actualidad el papel a nivel de prevención que ha de llevar a cabo el sistema nacional de control dentro la estructura estatal es tema de discusión continua, y en este aspecto hay que resaltar el rol que tiene el control ciudadano

en la mejora de la gestión pública, a través de su protagonismo en cuanto a la exigencia de rendición de cuentas al Estado, con las consecuentes ventajas y beneficios en la efectividad de los objetivos estatales. Las instituciones públicas, y por ende la administración pública, en las sociedades actuales requieren de responsabilidad, eficiencia, calidad y transparencia, y a partir de ellas cumplir los objetivos y metas orientadas a bienestar de las comunidades. Es así como es deber de la administración pública fundada en valores de equidad, efectividad, rendición de cuentas, transparencia y participación, servir a la ciudadanía y lograr el bienestar colectivo (Zambrano, 2017).

Empresas, Gerencia y Administración Pública en Ecuador.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP (Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009) en su artículo 4 define a estos entes, y reza:

“Art. 4.- Definiciones. Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”.

Las empresas públicas constituidas y adscritas a las instituciones del Estado en apego a la Ley, tienen la obligación y el deber de cumplir con el objeto social para las que fueron creadas, en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador, las leyes, normas y reglamentos, todo ello orientado al objetivo del “Buen Vivir”.

La gerencia pública en el Ecuador se ha caracterizado por las distintas reformas llevadas a cabo, pretendiendo lograr que la administración estatal se enmarque dentro del paradigma del Gobierno Abierto y el nuevo modelo de gerencia pública, todo ello a través de la creación del marco normativo e institucional, a fin de permitir que la ciudadanía pueda involucrarse en las instancias de gobierno, en especial en lo referente a los servicios públicos, y este esquema es similar al

implementado en la mayor parte de los países de la región (Garrido y Montecinos, 2018).

Contar con estos instrumentos no ha garantizado la concreción efectiva de la aplicación de los mismos, y en el ámbito de la planificación, administración y gerencia pública existen dificultades para la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, como por ejemplo el caso de los presupuestos participativos previstos artículo 67 de la LOPCCS, en donde Ribadeneira (2020) destaca que salvo algunas excepciones no se vislumbran cambios por parte de los entes involucrados en adelantar esfuerzos para la construcción del buen vivir y de una sociedad justa e igualitaria.

Otro caso, relacionado con los servicios públicos, específicamente con las empresas públicas municipales proveedoras de servicios básicos, es que las normativas no son del todo claras en cuanto a la inclusión de la ciudadanía en los consejos de administración de las mismas, por lo que los GADS cantonales discrecionalmente nombran y designan al directorio y gerente general de las mismas (Art. 207 LOEP) dificultando que la ciudadanía pueda ser participe en la gestión de las obras y realizar una tarea fiscalizadora y de control de calidad del servicio que les es proporcionado (Martínez y Verdugo, 2017).

Modelo de Gestión

El modelo de gestión está caracterizado por representar un marco teórico de referencia cuya aplicación lleva al logro de los objetivos de las actividades administrativas de las organizaciones o instituciones, sean éstas públicas o privadas. Entre las visiones encontramos el modelo tradicional caracterizado por la relación Estado-Mercado, y el modelo innovador que se caracteriza por la relación Estado-Ciudadano (Pont, 2016).

El modelo de gestión es un referente para manejo íntegro de lo que representa la gestión de la organización y representa un instrumento o herramienta de gran importancia que permite el cumplimiento de las estrategias trazadas y por consiguiente generar valor añadido para los grupos sociales, que representan el objetivo (Lanier et al., 2016).

El modelo de gestión administrativa permite disponer de una visión general del cumplimiento, ejecución en el tiempo establecido y calidad, de los proyectos

establecidos. El desafío actual de la gestión administrativa está relacionado con la labor de construir una sociedad equitativa, en base a normas sociales en continua mejora y eficaces, y en este aspecto el rol de la gerencia es fundamental. Es así como el éxito o fracaso para lograr sus objetivos y satisfacer sus compromisos sociales depende en muchos de los casos de la gerencia misma, ya que si ésta realiza eficientemente su trabajo, es más que probable que la organización alcance las metas (Rivas, 2020).

Indicadores de eficiencia de la gestión pública

La estimación del desempeño de las empresas públicas según Bitoraje (2012) requiere el empleo de indicadores de gestión que permitan evaluar a éstas, y así estimar la eficiencia en el cumplimiento de las estrategias, proyectos y objetivos. Estos indicadores pueden estar relacionados al ámbito económico: autogestión, eficiencia presupuestaria; al ámbito de eficiencia: gastos, horas hombre; en la eficacia a través de la cobertura de un servicio; tiempo de ejecución y satisfacción de los usuarios; y al ámbito de calidad a través de oportunidad, accesibilidad, precisión, comodidad y atención. (Alfaro y Gómez, 2016).

La medición de la eficiencia en el sector público permite identificar y cuantificar sus bajos niveles, y así mejorar el desempeño de las instituciones y empresas. Adicionalmente, se pueden reducir vicios de modelos implementados anterior y tradicionalmente, entre los que se pueden mencionar la corrupción, burocracia y despilfarro de recursos. (Calvo et al., 2018).

Estos indicadores en su mayoría pueden ser evaluados desde el punto de vista cuantitativo a fin de poder realizar la evaluación: tiempo de ejecución, porcentaje de ejecución de presupuestos, número de trabajadores por obras y servicios etc. No obstante, otro grupo de indicadores como niveles de satisfacción de clientes, corrupción y los relacionados a valores éticos y honestidad de los funcionarios públicos deben ser evaluados a través de métodos cualitativos, en donde las herramientas informáticas y estadísticas tienen especial importancia en la evaluación de los mismos, de allí que es importante el desarrollo de estas herramientas para la evaluación eficiente de los indicadores de gestión de las empresas públicas.

Modelo de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo

El Consejo Municipal del Cantón Portoviejo, en fecha 01 de noviembre de 2011, con fundamentación en la Constitución de la República, Artículos 225, 227, 238 240, 253, 264 (numeral 14), y en los artículos 5, 7, 53 y 57 (literal a) del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), sancionó la ordenanza que define la denominación de “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo” o “GAD Portoviejo”.

Es así como desde el año 2014, con la visión de construir un cantón ordenado, sostenible y sustentable, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Portoviejo partió del diagnóstico del territorio definiendo tres fases de ejecución que denominaron: 1. Quiebre, que representó el cambio de un modelo burocrático a un modelo gerencial; 2. Levante, a fin de afrontar los desafíos de las ciudades del siglo XXI mediante la gestión de movilidad, seguridad, equidad, emprendimiento y derecho urbano, caracterizada por la ejecución de proyectos emblemáticos; y 3. Consolidación, en donde el modelo de gestión parte de una clara visión del valor del Cantón, en donde el Plan de Ordenamiento Territorial apalanca una visión proyectada hacia el año 2035. (Libro modelo de Gestión GAD Portoviejo, 2017).

El modelo de gestión que aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo es el Execution Premium desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton de la Universidad Harvard Business School, y el cual plantea de manera integral el ciclo completo de gestión, partiendo de la definición y planificación estratégica culminando con la ejecución operativa, permitiendo vincular la estrategia con las operaciones, que permite detectar mejoras para beneficio de la organización. (Kaplan y Norton, 2008). Así mismo, el empleo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta, ha permitido proporcionar a los directivos la información necesaria (indicadores) para la toma de decisiones en diferentes ámbitos. El modelo comprende 6 etapas tal y como se presentan en la figura 2.

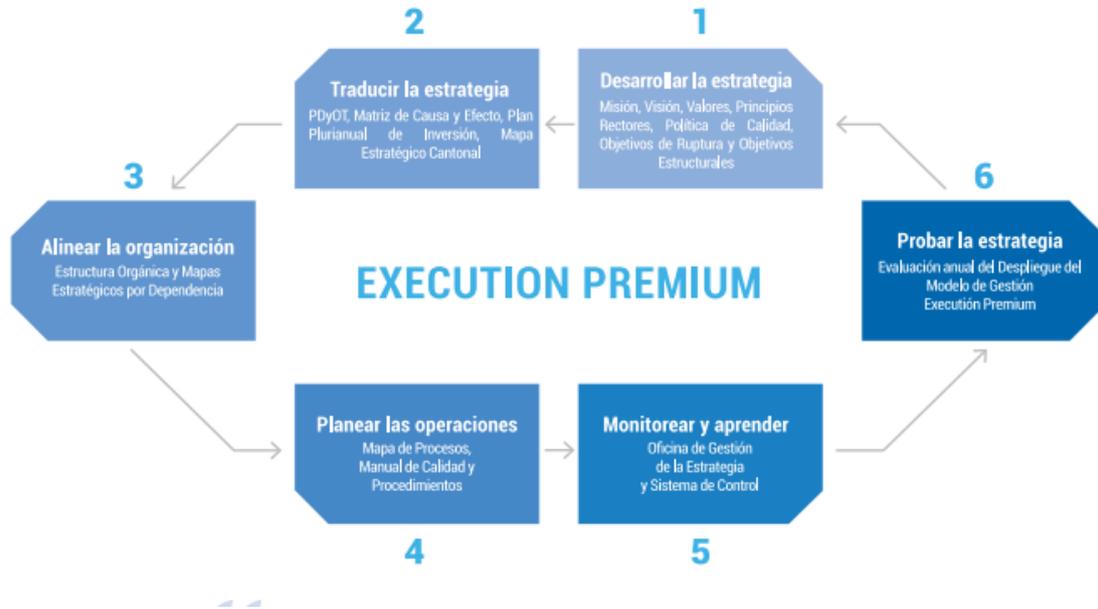


Figura 2. Modelo Execution Premium. Fuente: Libro modelo de Gestión GAD Portoviejo, 2017

Como parte de la etapa 2 (Traducir la Estrategia), el GAD Municipal de Portoviejo, en la cual se planifica la estrategia, establecen indicadores, las metas de cada objetivo, para posteriormente definir proyectos que reflejen la visión y lineamientos, el GAD Municipal de Portoviejo contempla dentro de sus programas sociales lo relativo a la vivienda, a fin de romper paradigmas y promover la inclusión social e igualdad entre ciudadanos. Estos programas contemplan proyectos de vivienda orientados a brindar condiciones de habitabilidad dignas y de buena calidad, con una planificación realizada hasta el año 2022, siempre sujeta a revisión y mejoras continuas de dichos proyectos y de otros que puedan presentarse (Libro modelo de Gestión GAD Portoviejo, 2017). Para ello el GAD Municipal tiene como brazo ejecutor a la Empresa Pública Municipal de Vivienda del Cantón Portoviejo (EPM Portovivienda), la cual está adscrita a la Alcaldía de Portoviejo, tal y como se muestra en figura 3, la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Portoviejo.

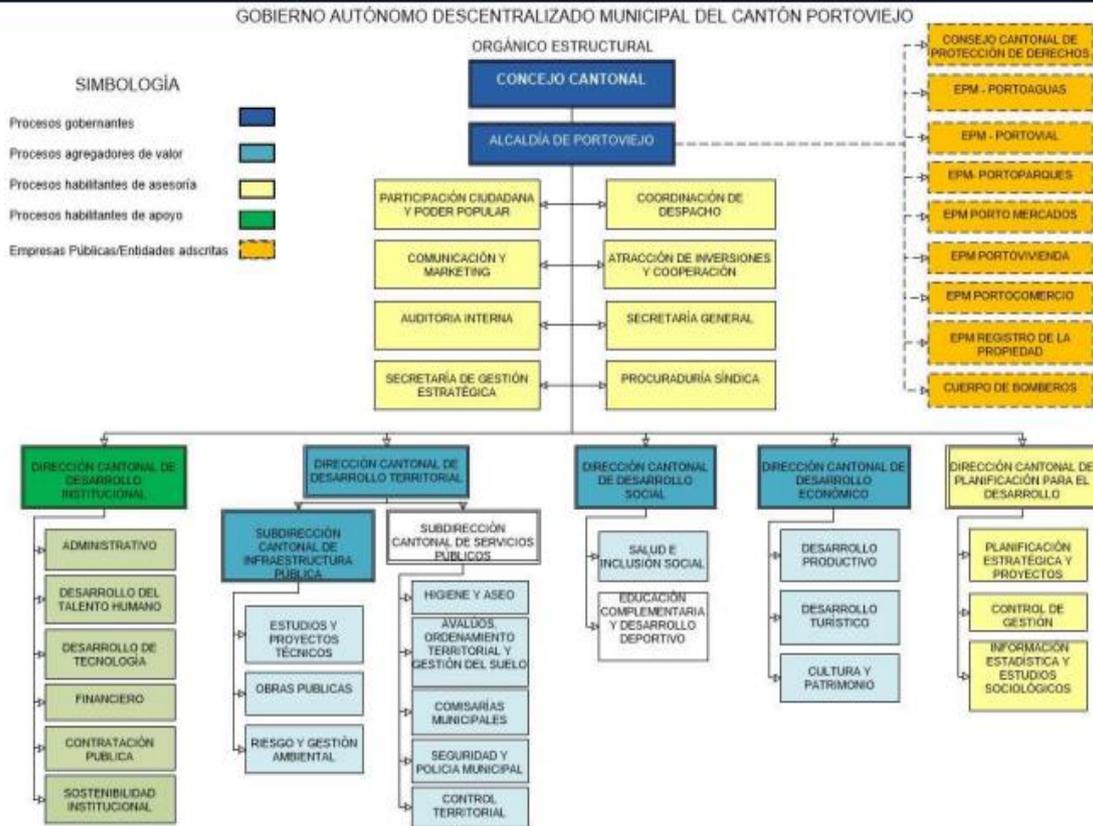


Figura 3. Estructura Orgánica GAD Municipal Portoviejo. Fuente: Portoviejo.gob.ec

También merece la pena resaltar que en la etapa 4 del modelo (Planear las Operaciones) el GAD Municipal de Portoviejo emplea herramientas de gestión (de procesos, de proyectos, etc.) alineados con las estrategias, implementando un Sistema de Gestión de Calidad tomando como referencia lo establecido en las Normas ISO 9001:2015, en donde el principal objetivo de la organización es satisfacer las necesidades de sus ciudadanos.

2. METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

La investigación fue de tipo mixto donde se consideraron los enfoques cuantitativos, mediante la recolección de datos usando instrumentos como las encuestas para obtener información concerniente a solucionar las preguntas referentes a la investigación y así mismo se abordó desde el enfoque cualitativo,

que es el método de recolección de información del tipo descriptivo y de observaciones.

A su vez se desarrolla dentro de una investigación descriptiva de campo, donde como lo describe (Arias, 2012), se recolecta de información y datos de los sujetos investigados, es decir de donde ocurren los hechos que se investigan, sin tener que manipular el comportamiento de las variables, lo que manifiesta que no existe alteración por parte del investigador, como se hace en las investigaciones experimentales.

En el contexto de la problemática de estudio, se describe el conjunto de observaciones que de manera directa se extraerán de la realidad a través de la recolección de datos que se realizará mediante la técnica del cuestionario.

La información obtenida en campo fue correlacionada entre sí y comparada con otras fuentes de investigación tales como: las fuentes documentales, por lo que en función de lo señalado por (Rivero, 2013), la investigación apunta a un tipo de estudio proyectivo, dado que la información básica levantada conlleva a diseños de operaciones dirigidas a cubrir una necesidad, basadas en conocimientos anteriores. De allí que el término proyectivo se refiere a un proyecto en cuanto a aproximación o modelo teórico, donde el investigador puede llegar a usar vías diferentes en las cuales están involucrados procesos, enfoques, métodos y técnicas propias (P.88)”

En este sentido, la presente investigación fue de tipo descriptiva ya que se estudia el diseño de un modelo de gestión administrativo para la empresa municipal de vivienda del Cantón de, teniendo como objeto optimizar el funcionamiento de la empresa de vivienda para dar respuestas a los requerimientos habitacionales de los habitantes del cantón. De esta forma se utilizará dos modalidades de investigación, las cuales se detallan a continuación.

Bibliográfica

En la investigación bibliográfica se recolectó la información secundaria; para su desarrollo necesariamente se consultaron los documentos constitutivos de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo, así como el manual modelo de gestión establecido por el gobierno municipal de Portoviejo, así

mismo se revisó información relacionada a los modelos de gestión administrativas en tesis de pregrado y maestría, así como revistas de investigación.

Campo

Se recolectó información sobre el modelo de gestión administrativa asumido por la empresa municipal de vivienda de Portoviejo, para lo cual se utilizaron técnicas de observación dentro de los departamentos identificados como responsables de la gestión administrativas dentro del organigrama de la empresa, así como encuestas realizadas a los gerentes del área administrativa y entrevistas al personal técnico que trabajan en las áreas encargadas de las diferentes funciones de administración de la empresa.

Las variables que son consideradas dentro del proceso investigativo, es el *desempeño profesional* y la *gestión administrativa*.

En virtud de las variables definidas anteriormente, es importante desarrollar cada una de ellas en la verificación de sus componentes, por tal motivo, el análisis se desarrolla a la interna de la organización. Por ello, se hace hincapié que es necesario obtener resultados del servicio brindado, puesto que el servicio es prioridad de una institución pública y su razón de ser.

Población y Muestra

Para el diagnóstico y descripción de la gestión administrativa, la población abordada es de 3 directivos y 13 colaboradores de la empresa municipal del cantón de Portoviejo, los cuales fueron seleccionados por ser personas involucradas directamente en la gestión administrativa de la empresa de acuerdo al organigrama de la misma (Figura 4), mientras que evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios se abordó la población que habita el cantón de Portoviejo, la cual hasta el último año censal que fue en el 2010 según el INEC (2010) registró una población de 280.029 habitantes.

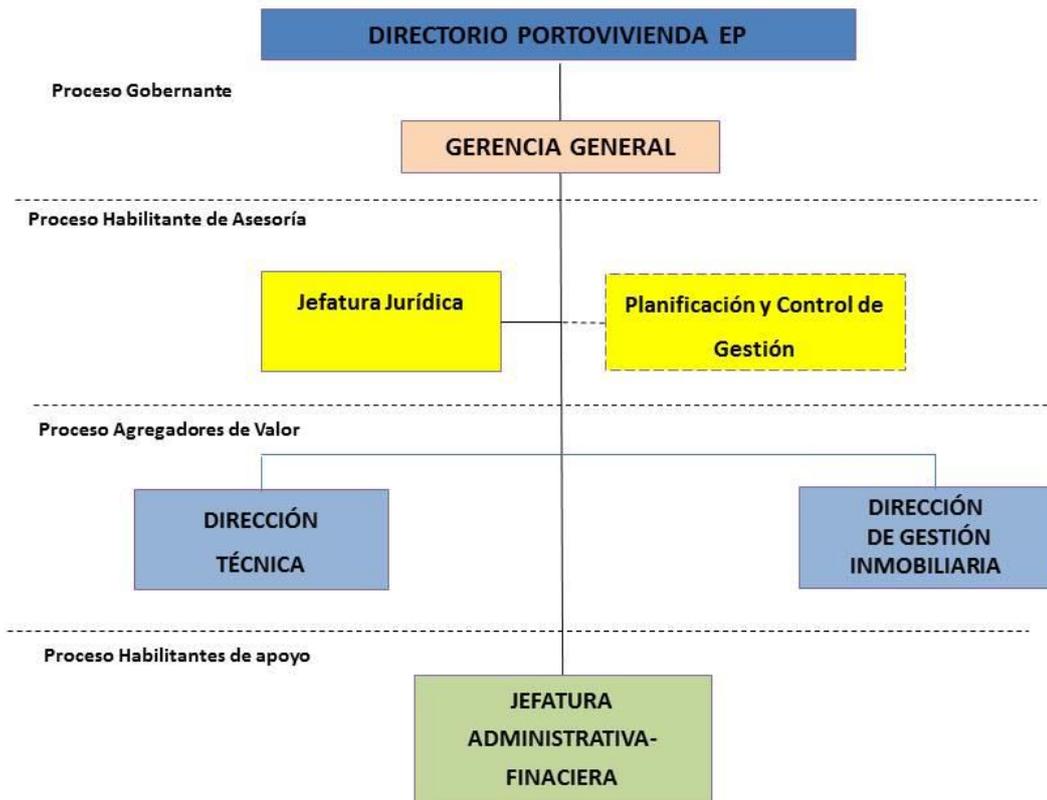


Figura 4. Organigrama de funcionamiento de la empresa de vivienda de Portoviejo. Fuente: www.portovivienda.gob.ec

(Tamayo, 2019) Definen la población como “la totalidad de fenómenos estudiados en donde las unidades de población poseen unas características comunes la cual estudia y da origen a los datos de investigación” (p.114), en este caso la característica común es el nivel social y económico de la población abordada.

Por lo tanto, la población es un conjunto infinito de elementos, sujetos u objetos que presentan ciertas características similares las cuales son estudiadas de forma individual para poder establecer comparaciones que permitan obtener un resultado.

La población no es más que la cantidad o totalidad de un gran número de personas objetos o elementos que puedan determinar una conclusión susceptible de ser estudiada. De acuerdo a lo expresado por (Hernández,

Collado y Pilar, 2003) que menciona una vez que se ha determinado la unidad de análisis a estudiar, seguidamente se determina la población la cual va ser objeto de estudio, para así obtener resultados de análisis.

Por lo tanto, para la presente investigación se toma como población de estudio a cincuenta y tres (53) entre personal y gerentes de la empresa la Empresa Pública Municipal de vivienda del Cantón Portoviejo, en el área de planificación financiera, los cuales son los encargados del diseño, planificación y ejecución de las políticas financieras de la organización, donde se desarrollaran encuestas bajo la modalidad de google form, enviándole correos, obtenidos mediante las facturas de las compras de productos.

Muestra

Para Hernández et al. (2006) la muestra es en esencia un subgrupo de la población, lo que puede definirse como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

De igual manera, (Rivero, 2013) indica que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población.” (p.51).

Por lo anteriormente mencionado, la muestra puede señalarse como un subgrupo de la población que debe ser representativo de la misma y que es extraída para poder medir una porción del universo considerado, puesto que se dificulta medir cada una de las unidades de la población.

En este sentido, en la presente investigación se toma a todo el universo de la población de Portoviejo la cual fue de 225.874 habitantes según el último censo (INEC, 2010), se asume como potenciales beneficiarios de los programas de vivienda desarrollados por la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo la población económicamente activa que son 109.319 habitantes.

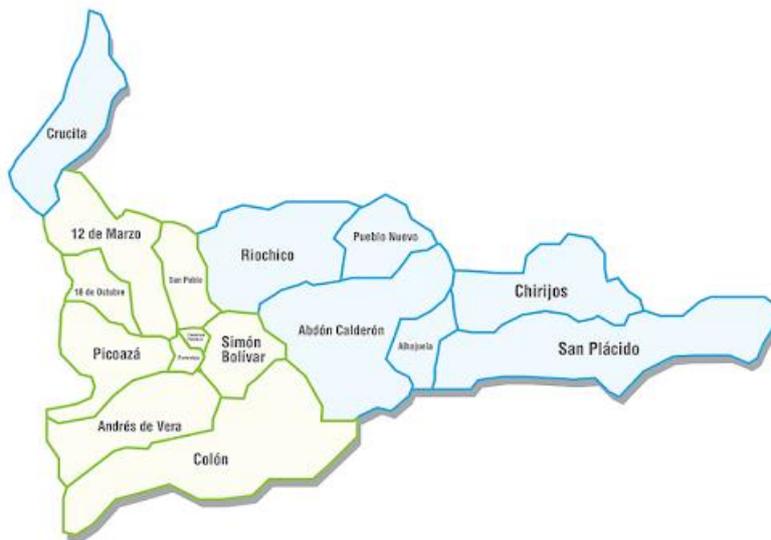


Figura 5. Área geográfica objeto de estudio en la investigación

Para la aplicación de los instrumentos a partir de esta población se toma una muestra censal representativa, puesto que la misma corresponde a un número finito y accesible al investigador, a este efecto Castellanos (2011), indica que aquel estudio que aborda toda la población, “se está en presencia de un estudio poblacional o censal”. Obteniendo así mayor información y por ende los resultados son más confiables.

Tenemos así que los posibles beneficiarios de las ayudas crediticias para el mejoramiento, equipamiento o dotación de viviendas, serían alrededor de 109.319 personas del Cantón de Portoviejo, que son mayores de edad y pueden ser beneficiados de manera directa por las políticas de la empresa. Se toma un margen de error admisible de un 10% debido a las limitaciones de movilidad producto de la pandemia generada por el COVID 19.

$$n = \frac{(k^2 * N * p * q)}{(e^2 * (N - 1)) + (k^2 * p * q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (109.319 habitantes)

e = Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio. 10% (0,10)

p = Posibilidad de que ocurra un evento (0,5)

q = Posibilidad de que no ocurra el evento. (0,5)

k = Nivel de confianza, que para el 95% es de 1,96.

Se procede a reemplazar valores:

$$n = \frac{(1,96^2 * 109319 * 0,5 * 0,5)}{(0,05^2 * (109.319 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 96$$

De acuerdo al resultado de la formula, la encuesta se realizó a 96 posibles usuarios, según la formula aplicada.

Los métodos inductivo y analítico ayudarán a comprender la problemática, teniendo en cuenta que el método inductivo inicia con la observación de las características acerca del objeto de estudio con el fin de llegar a una conclusión. Además, se usaron procedimientos analíticos que identificarán las partes que caracterizan la realidad, a fin de dar un entendimiento de la situación planteada.

En este sentido la presente investigación tiene un alcance descriptivo dado que realiza una caracterización del modelo administrativo de la empresa municipal de vivienda del Cantón de Portoviejo. Para la recolección de la información es necesario determinar con claridad cuál es el tipo de dato que se va a recolectar y cuál es la técnica a usar, por lo cual se recolectaron datos iniciales y posteriormente los secundarios, siendo los primarios los que el investigador adquiere de la realidad, obteniéndose con sus propios instrumentos. Se recopilaron estos datos mediante la observación y la búsqueda de material bibliográfico relacionado a la temática en estudio, basados en los planes de desarrollo de la municipalidad de Portoviejo mientras los secundarios implican información que ya ha sido recopilada y registrada. En este sentido se recopiló esta información mediante libros, informes, artículos de revista, sitios web e información interna de la empresa.

La encuesta, y el cuestionario está organizado según las dimensiones en las que se requiere el análisis, el mismo que permite tras la recogida sistemática de información, dar respuestas a problemas relacionados a las variables, y así

asegurar la veracidad de la información obtenida, la cual es aplicado en google form, debido a las normas de bioseguridad de la empresa, y restricciones establecidas por el objeto de estudio.

Entrevistas

Su esencia consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales, el investigador, quien formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra, el investigado, proporciona verbalmente o por escrito la información que se le solicita, su objetivo es recolectar datos para una investigación (Fassio, 2016).

En este caso la entrevista será realizada vía zoom a los gerentes de las empresas en el área administrativa, para obtener mayor información en cómo se puede mejorar los procesos para un óptimo uso de los recursos técnicos y financiero de la empresa, además de cómo fortalecer la inversión social para apoyar a los habitantes del cantón de Portoviejo dado que es necesario además de conocer y describir los procesos administrativos, que incluye las herramientas informáticas y organización para la realización de los mismos, en función de la visión, misión y objetivo de la empresa, para lo cual se entrevistaron a informantes claves como son los encargados de la gerencia, la recolección de la información se hizo mediante entrevistas estructuradas a través de un cuestionario que se hizo llegar vía online.

Cuestionario

El Cuestionario es una herramienta muy útil y eficiente para recoger información en poco tiempo. Lo constituyen conjunto de diferentes ítems que pueden ser manera interrogativa, enunciativa, afirmativa o negativa con varias alternativas, casi siempre tiene un formato establecido, un orden de preguntas y un contenido concreto del tema que se quiere investigar (Córdoba, 2005).

Para la recogida de datos referentes a la motivación y el nivel de satisfacción de los habitantes del cantón de Portoviejo en referente a la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda, se abordaron las personas posibles beneficiarias de las políticas habitacionales, para ello, se empleó el cuestionario IMI (Intrinsic Motivation Inventory), el cual es instrumento que ha sido validado previamente por numerosos estudios a la motivación que permite medir el nivel

de aceptación y motivación de los usuarios acerca de la gestión administrativa de la empresa (Guido, 2017). Para la evaluación se consideraron aspectos referentes al: conocimiento, comprensión, disfrute, y utilidad de los planes y políticas habitacionales desarrolladas para la empresa, así como la satisfacción de los procesos administrativos de trámites, otorgamiento de créditos y gestión de cobranza, los cuales fueron evaluados a través de una escala con 5 niveles los cuales se describen a continuación: Mucho. Bastante. Algo. Poco y Nada, en donde las valoraciones 1 y 2, Mucho y Bastante, fueron catalogadas como valoraciones positivas. El cuestionario usado para establecer el grado de satisfacción de los usuarios en relación a la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo se describe en la tabla 2.

Tabla 2. Cuestionario para evaluar la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo

Cuestionario 1	Mucho 5	Bastante 4	Algo 3	Poco 2	Nada 1
Está satisfecho con los trámites para adquisición de créditos					
Los tiempos de respuestas para el crédito cubren sus expectativas					
La atención al usuario es eficiente					
La gestión de cobranza es informada de forma adecuada					
Los beneficios que le otorgarán o brindados permiten resolver sus problemas habitacionales					
Cree que la gestión administrativa de la empresa es transparente					

Fuente: adaptada de Guido (2017)

Entrevistas semi-estructuradas

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con preguntas definidas previamente en un guion (Tabla 3), pero la secuencia, así como su formulación podía variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realizaba una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar

en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. Como modelo mixto de la entrevista estructurada y abierta o en profundidad, presenta una alternancia de fases directivas y no directivas.

Tabla 3. Criterios para la validación de la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo

Criterio	Definición u alcance
Impacto	Representa la trascendencia y alcance de la propuesta
Inversión	Representa la perspectiva de la propuesta en función a la inversión que se requiere para su desarrollo.
Aplicabilidad	Se refiere a la capacidad que tiene la propuesta para ser implementada
Factibilidad	Grado de utilización que tiene la propuesta
Innovación	Representa el valor agregado de la propuesta lo que causaría la obtención de mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se puede observar la escala para la validación de la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo.

Tabla 4. Escala de valores para la validación de la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo

Criterios	De acuerdo (1)	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (2)	En Desacuerdo (3)
Impacto			
Inversión			
Aplicabilidad			
Factibilidad			
Innovación			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se presenta el instrumento con las preguntas, aplicado en la entrevista semi-estructurada a los encargados de la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo.

- (Gerente General)
- (Jefe (E) Administrativa Financiera)
- (Administradora de Bienes)
- (Coordinador de Urbanización y Vivienda)

Tabla 5. Instrumento aplicado en las entrevistas para a validación para la validación de la gestión administrativa de la empresa municipal de vivienda del cantón de Portoviejo

Criterios	Pregunta	1	2	3
Impacto	¿La aplicación de la propuesta tendría impacto positivo a nivel del servicio prestado, tanto en la colectividad como en el recurso humano de la empresa? ¿Considera idónea la propuesta para la mejora de la gestión de la empresa?			
Inversión	¿Estaría dispuesto a realizar la inversión necesaria para la aplicación de la propuesta?			
Aplicabilidad	¿Considera viable la aplicación de la propuesta?			
Factibilidad	¿Resulta factible incorporar la propuesta al modelo de gestión actual? ¿El recurso humano de la empresa está preparado para para la adopción de la propuesta?			
Innovación	¿Considera que la propuesta es innovadora en el campo de las empresas públicas Municipales de Vivienda? ¿Representa la propuesta una mejora en cuanto a valor agregado de la empresa?			

Revisión de la percepción del desarrollo profesional

Aquí se detalla el instrumento que se utiliza en la recopilación de información, en relación a la perspectiva que poseen los colaboradores, en función de la gestión administrativa aplicada en la institución y su desarrollo profesional, es decir sondear la incidencia que tiene la gestión administrativa en el crecimiento y aceptación profesional por parte de los colaboradores.

Tabla 6. Instrumento aplicado en las encuestas destinadas para los empleados, según el desempeño que perciben en sus funciones.

Cuestionario 2	Mucho 5	Bastante 4	Algo 3	Poco 2	Nada 1
¿Mis compañeros de trabajo que laboran en mi área se sienten motivados?					
¿En la institución me es permitido tomar iniciativa propia para el desarrollo de mis funciones?					
¿Los criterios de evaluación que tiene la Institución me ayudan a mejorar mi desempeño laboral?					
¿Me siento satisfecho (a) con la calidad de servicio que brindo, tanto al personal de la Institución como a los usuarios externos?					
¿Considero importante mi contribución en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?					
¿Mi área logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?					
¿El resultado de mis funciones es positivo y satisfactorio?					

Análisis de los datos

Los resultados correspondientes a parámetros cualitativos generados del cuestionario aplicado a los directivos, para determinar la situación actual en la que se encuentra la organización, es ubicada en función a las respuestas indicadas por aquellas personas que toman decisiones dentro de la empresa pública.

Sobre el grado de satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos, serán analizados mediante estadísticas descriptiva con la comparación de los valores promedios obtenidos para cada ítem evaluado en el cuestionario, comparándose el porcentaje de usuarios satisfechos con la gestión administrativa de la empresa, los resultados de la entrevistas y cuestionarios serán presentados en forma porcentual, para cada uno de los ítems evaluado.

La tabulación es realizada a través del sistema informático estadístico SPSS, en él se podrá verificar el comportamiento de las variables y tendencias que marcan las opiniones y perspectivas por parte de los usuarios internos y externos.

Confiabilidad del instrumento

Para la validación del instrumento de recopilación de información, es necesario determinar el nivel de confianza que posee el instrumento a utilizar en función de la estructuración y adecuación del cuestionario. Es así, que se procede a realizar el análisis de confiabilidad de forma estadística.

Siendo el coeficiente alfa de Cronbach la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala, y puede calcularse de dos maneras: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado) (Ruiz, 2018). Este análisis permite confirmar o readecuar el cuestionario que se utiliza en la encuesta.

El resultado del análisis realizado al cuestionario a utilizar es el siguiente:

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad instrumento usuario externo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,795	0,757	8

Fuente: Elaboración propia

En virtud del resultado obtenido por medio de la aplicación del coeficiente, se determina que al conseguir un valor por encima del 0.70, el instrumento es confiable, sin embargo, se define que puede ser mejorado con la objetividad del caso y lograr una mayor valoración.

Al tratarse de únicamente 6 preguntas en este cuestionario, a nivel de conveniencia y decisión propia, se continua con la implementación del instrumento al tratarse de pocos elementos analizados y por tal razón, inciden de forma proporcional a su aplicación.

Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad instrumento usuario interno

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,835	0,845	10

Fuente: Elaboración propia

Para el resultado de la tabla 8. El análisis es semejante al de la tabla 7. Y con menor resultado para determinar la confianza del instrumento.

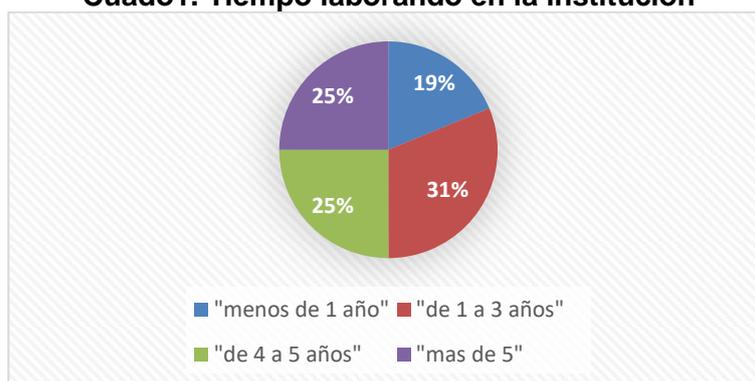
3. ANALISIS DE RESULTADOS

Validación de instrumentos

Los datos fueron procesados en el software estadístico SPSS, para su posterior análisis, en virtud de aquello a continuación se presentan los resultados de la respectiva tabulación

Los usuarios internos, es decir, los colaboradores que forman parte del equipo de trabajo de la institución manifiestan los datos que se muestran en las siguientes gráficas:

Cuadro1. Tiempo laborando en la institución

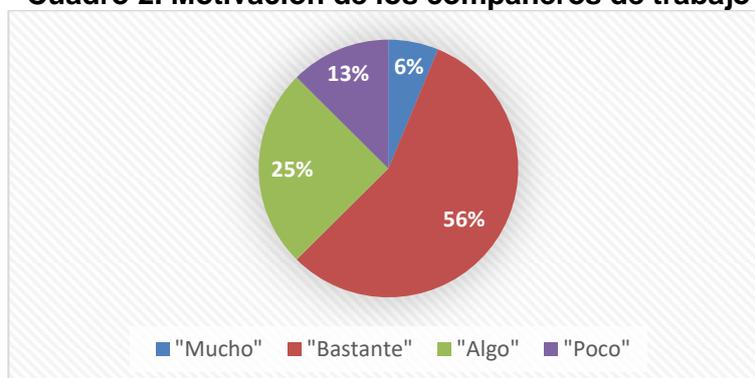


Fuente: Datos de encuesta

Únicamente, un cuarto de los colaboradores tiene menos de 1 año laborando en la empresa, por lo que se puede deducir que la mayoría de los servidores cuenta con el tiempo adecuado para desarrollar los procesos con total destreza y agilidad, puesto que dominan la gestión y lineamientos con que cuenta la institución.

La experiencia provee capacidad para actuar y tomar decisiones en situaciones complejas, sin necesidad de retrasar los tiempos de respuestas.

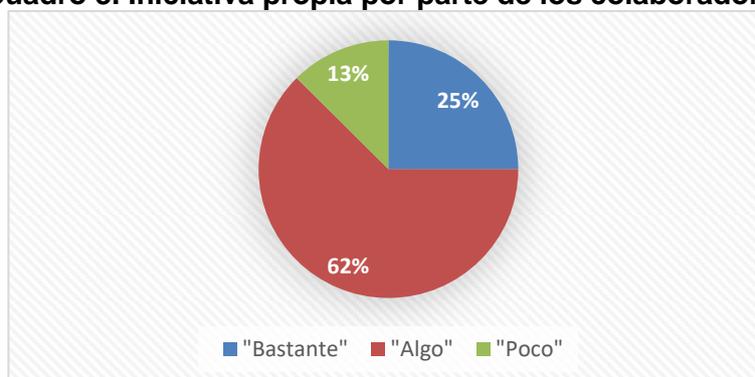
Cuadro 2. Motivación de los compañeros de trabajo



Fuente: Datos de encuesta

En el indicador de confianza y motivación que existe entre empleados, tiene una tendencia al alza, con un 62% de afirmación en que existe un buen ambiente de trabajo en lo relacionado a la interacción entre los colaboradores, lo que incide en el clima organizacional y por tal, en la consecución de objetivos planteados por la empresa pública.

Cuadro 3. Iniciativa propia por parte de los colaboradores



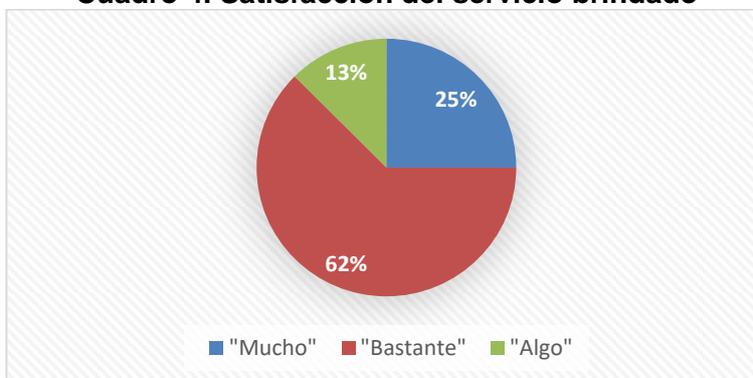
Fuente: Datos de encuesta

El 25% de los encuestados coinciden en que existe iniciativa por parte de los colaboradores, siendo un resultado bajo en función de la perspectiva del 62% que sostiene la existencia de "algo" de iniciativa, siendo este marcador el nivel 4 en una escala de 5, considerando un valor negativo en función de lo apropiado y beneficioso que es trabajar con proactividad e iniciativa por parte de los colaboradores.

El resultado negativo de esta perspectiva, permite denotar una falencia en varios procesos en lo que interviene el líder del grupo y la Unidad de Talento Humano,

puesto que el personal no demuestra un sentido de pertenencia en sus funciones, únicamente la conformidad con cumplir sus actividades vinculantes a los objetivos.

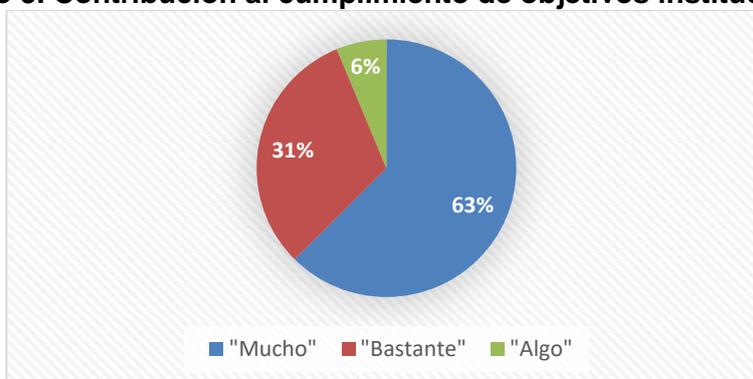
Cuadro 4. Satisfacción del servicio brindado



Fuente: Datos de encuesta

6 de cada 10 colaboradores manifiestan que están satisfechos con el servicio que proveen a los usuarios desde su lugar de trabajo, esto incide en la estima y entorno personal de los trabajadores, generan un sentimiento de satisfacción y pertenencia en su puesto de trabajo y en las actividades que realizan.

Cuadro 5. Contribución al cumplimiento de objetivos institucionales



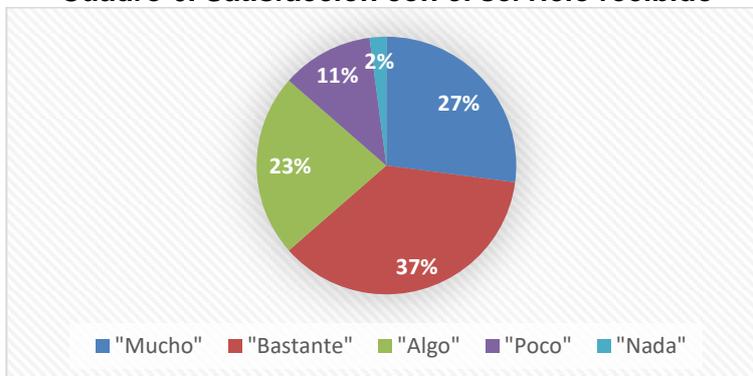
Fuente: Datos de encuesta

De la misma forma que en la representación del Cuadro 4., aquí los resultados demuestran que las labores que realizan a diario los colaboradores, consideran que cumplen con las expectativas y logros determinados por los líderes de la empresa pública. Se puede catalogar como un buen punto de partida para el proceso de mejora, por cuanto según los servidores sienten que su gestión aporta a la obtención de resultados para la empresa.

Análisis de los datos recopilados para los usuarios externos

De la misma forma se procede a generar el análisis del levantamiento de información obtenido de las encuestas realizadas a los usuarios que utilizaron el servicio de la Empresa Pública.

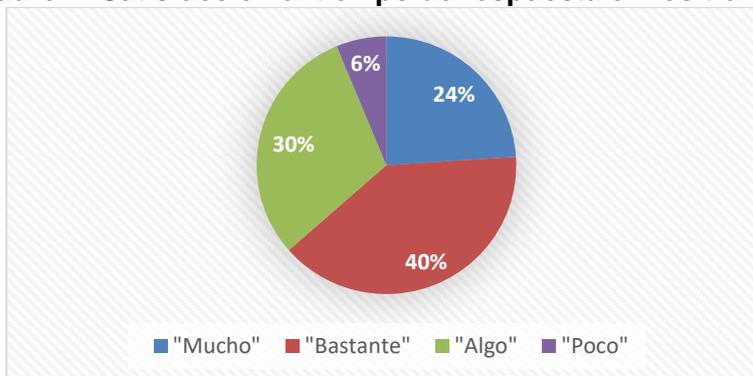
Cuadro 6. Satisfacción con el servicio recibido



Fuente: Datos de encuesta

Los encuestados indican un resultado alentador con el 64% que sostienen sentirse satisfechos con el servicio recibido por parte de la empresa pública, sin embargo, existe un 13% que se encuentra en el externo opuesto y manifiestan no sentirse satisfecho con el servicio, por lo tanto, es necesario tomar correcciones en el proceso de atención al cliente.

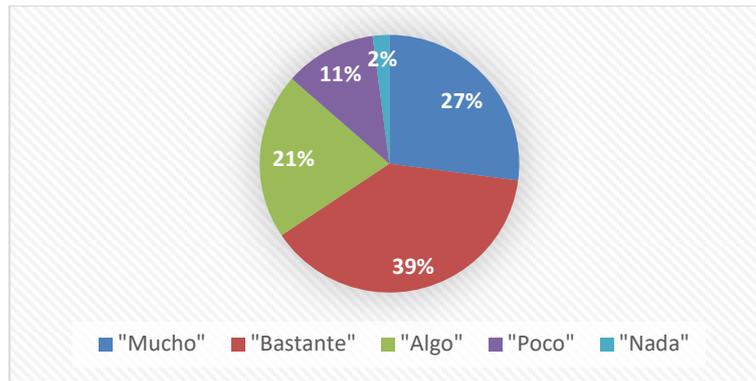
Cuadro 7. Satisfacción al tiempo de respuesta en los tramites



Fuente: Datos de encuesta

6 de cada 10 encuestados se encuentran satisfechos con los tiempos de respuestas realizadas por parte de los servidores públicos vinculados a la empresa pública, esto genera una base consolidada en el servicio entregado y la percepción que tiene el usuario en relación a la gestión.

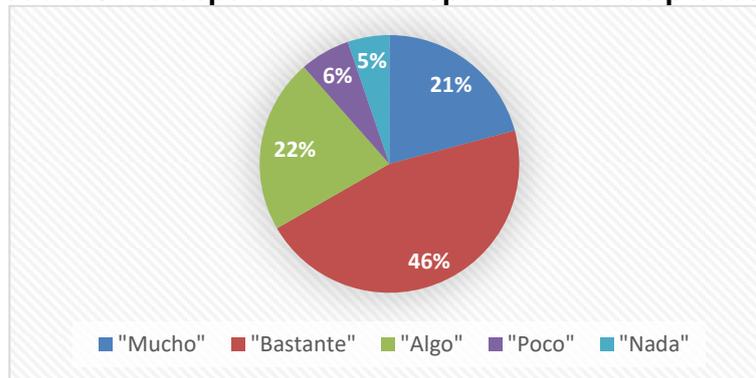
Cuadro 8. Eficiencia en el servicio



Fuente: Datos de encuesta

Estos resultados se encuentran vinculados a los valores obtenidos en el cuadro N7, puesto que el efecto inmediato de brindar tiempos de respuestas aceptables, es la eficiencia y eficacia del servicio, a largo plazo esta gestión garantiza una perspectiva positiva por parte de la sociedad y mucho compromiso por parte de los colaboradores que buscaran superar los resultados obtenidos hasta ese momento.

Cuadro 9. Percepción de la transparencia de los procesos



Fuente: Datos de encuesta

El 46% de los usuarios externos consideran que existe transparencia en los procesos realizados por parte de la empresa pública, aunque no están completamente convencidos, lo cual, si lo menciona 21%, quienes sostienen estar completamente convencidos, lo que determina una aceptación en la credibilidad del 67%. Este valor ha sido sostenido en todos los cuestionamientos de percepción en función de la labor que realiza la empresa.

Son valores aceptables como punto de partida, pero no garantizan una sostenibilidad en el tiempo, por lo tanto, es indispensable mejorar dichos valores de forma incremental, para que ese 33% que piensa de forma negativa en relación a la transparencia de los procesos, esto es, haciendo críticas y

observaciones a los valores institucionales, los mismo que reflejan la imagen institucional.

Es interesante poder definir estrategias de mejoras, para consolidar la imagen institucional que repercute en la atención con calidad y calidez al usuario externo, y el compromiso de los servidores públicos en la productividad de funciones y responsabilidades.

Análisis Cualitativo

En relación a la perspectiva que tienen los gestores que toman decisiones en las diferentes áreas de la empresa pública se realiza una entrevista con tres principales autoridades y que poseen competencias inherentes en la toma de decisiones y determinación de estrategias.

Los entrevistados indican que existen indicadores de gestión administrativas y que inciden en el desarrollo institucional, además coinciden en que poseen la cantidad suficiente colaboradores en las diferentes áreas para cumplir con las actividades planificadas.

Consideran que la organización estructural es adecuada en relación al entorno de las necesidades y capacidades que posee la empresa pública municipal de vivienda del Cantón Portoviejo.

Al generar el análisis de lo dialogado y expuesto por los directivos, insisten en que poseen limitantes y una de ellas son los procedimientos administrativos que influyen en la consecución de los objetivos, por ello, la planificación es una herramienta indispensable para mejorar la agilidad y tiempos de respuestas a los procesos de solicitudes generadas por los usuarios que buscan el servicio de prestaciones para obtener viviendas.

CONCLUSIONES

Se determina que existe una relación alta entre la satisfacción de usuario externo, que es quien percibe el servicio brindado por la empresa pública, y la calidad de atención otorgada por los servidores públicos, es decir, es proporcional la atención prestada y la perspectiva del usuario para el servicio de la empresa publica municipal del Cantón Portoviejo.

Es importante considerar que el 75% de los colaboradores de la empresa pública, tienen mas de un año vinculado a las funciones y responsabilidades propias de la gestión en la que se involucra o tiene incidencia la institución.

La satisfacción del servicio está ligada a la perspectiva en los tiempos de respuesta en un 90% de acuerdo a los datos tabulados según las encuestas recopiladas.

El 46% de los usuarios externos consideran que existe transparencia en los procesos realizados por parte de la empresa pública, lo que representa un nivel de aceptación moderado en relación a la imagen institucional, esto puede darse por la naturaleza de la empresa pública, considerando que es una institución adscrita a la municipalidad de Portoviejo. Pueden existir otros factores que inciden en la imagen que emite la empresa pública y los bajos niveles de confianza que actualmente tienen los gobiernos seccionales.

Un nivel adecuado de aceptación en la gestión realizada por parte de los colaboradores, es sentirse satisfecho con la labor realizada y el nivel estima con el cual contribuye para alcanzar sus objetivos. El 62% considera que su labor aporta en el desarrollo institucional, generando un compromiso con la institución.

REFERENCIAS

- Contreras Soto, R. (2010). Reflexiones en torno a la construcción científica en el campo de los estudios de las organizaciones gestión y administración en México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 20-56.
- Cooke, F., Saini, F., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *J. of world business*, 225-235.
- Daft, L. (2017). *Organización empresarial*. Milan: Maggioli editori.
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15), 1-18.
- Encalada, M. (2018). *Modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad en la Universidad Tecnológica ECOTEC*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2016). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*(1).
- Eusebio, J. (2017). Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Libertad, Año 2017. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Faggioni, Lino, & Pérez. (2018). Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/ausentismo-rotacion-personal.html>
- Fontaines-Ruiz, T. (2012). Método y metodología de la investigación: Una ventana para su integración. *Revista Estudios*, Revista Estudios.
- Gavino, M., Wayne, J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 665-686.

- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de Personas: Manual para la Gestión de Capital Humano en las organizaciones*. Madrid , España: ESIC.
- González , V. (2018). Plan Municipal de Desarrollo. México: Corregidora Ciudadana.
- Hiroshi, M. (2006). *Organización del trabajo y dirección estratégica* (Primera ed.). Brasil: Trillas.
- Hernandez, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios, 38-51.
- Ruiz, L. (06 de mayo de 2018). Psicología y mente. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2009). *Principios de Administración*. Mexico: Patria.

**ANEXO 1
CUESTIONARIOS**

Cuestionario 1	Mucho 5	Bastante 4	Algo 3	Poco 2	Nada 1
Está satisfecho con los trámites para adquisición de créditos					
Los tiempos de respuestas para el crédito cubren sus expectativas					
La atención al usuario es eficiente					
La gestión de cobranza es informada de forma adecuada					
Los beneficios que le otorgarán o brindados permiten resolver sus problemas habitacionales					
Cree que la gestión administrativa de la empresa es transparente					

Cuestionario 2	Mucho 5	Bastante 4	Algo 3	Poco 2	Nada 1
¿Mis compañeros de trabajo que laboran en mi área se sienten motivados?					
¿En la institución me es permitido tomar iniciativa propia para el desarrollo de mis funciones?					
¿Los criterios de evaluación que tiene la Institución me ayudan a mejorar mi desempeño laboral?					
¿Me siento satisfecho (a) con la calidad de servicio que brindo, tanto al personal de la Institución como a los usuarios externos?					
¿Considero importante mi contribución en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?					
¿Mi área logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?					
¿El resultado de mis funciones es y satisfactorio?					

ANEXO 2

ESTADISTICA DESCRIPTIVA

ANALISIS DE ELEMENTOS (USUARIOS INTERNOS)

Estadísticos

		A que genero pertenece	Rango de edad	Tiempo laborando en la institución	¿Mis compañeros de trabajo que laboran en mi área se sienten motivados ?	¿En la institución me es permitido tomar iniciativa propia para el desarrollo de mis funciones?	¿Los criterios de evaluación que tiene la Institución me ayudan a mejorar mi desempeño laboral?	¿Me siento satisfecho (a) con la calidad de servicio que brindo, tanto al personal de la Institución como a los usuarios externos?	¿Considero importante mi contribución en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?	¿Mi área logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos ?	¿El resultado de mis funciones es positivo y satisfactorio?
N	Válidos	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,6250	3,5625	2,5625	2,4375	2,8750	2,2500	1,8750	1,4375	2,3750	1,3750
Mediana		2,0000	3,0000	2,5000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	1,0000
Moda		2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
Desv. Desviación		,50000	1,03078	1,09354	,81394	,61914	,77460	,61914	,62915	,80623	,50000

Tabla de frecuencia

A que genero pertenece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"femenino"	6	37,5	37,5	37,5
	"masculino"	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Rango de edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"de 23 a 30 años"	2	12,5	12,5	12,5
	"de 31 a 40 años"	7	43,8	43,8	56,3
	"de 41 a 50 años"	3	18,8	18,8	75,0
	"mas de 50 años"	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Tiempo laborando en la institucion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"menos de 1 año"	3	18,8	18,8	18,8
	"de 1 a 3 años"	5	31,3	31,3	50,0
	"de 4 a 5 años"	4	25,0	25,0	75,0
	"mas de 5"	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿Mis compañeros de trabajo que laboran en mi área se sienten motivados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	1	6,3	6,3	6,3
	"Bastante"	9	56,3	56,3	62,5
	"Algo"	4	25,0	25,0	87,5
	"Poco"	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿En la institución me es permitido tomar iniciativa propia para el desarrollo de mis funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Bastante"	4	25,0	25,0	25,0
	"Algo"	10	62,5	62,5	87,5
	"Poco"	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿Los criterios de evaluación que tiene la Institución me ayudan a mejorar mi desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	2	12,5	12,5	12,5
	"Bastante"	9	56,3	56,3	68,8
	"Algo"	4	25,0	25,0	93,8
	"Poco"	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿Me siento satisfecho (a) con la calidad de servicio que brindo, tanto al personal de la Institución como a los usuarios externos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	4	25,0	25,0	25,0
	"Bastante"	10	62,5	62,5	87,5
	"Algo"	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿Considero importante mi contribución en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	10	62,5	62,5	62,5
	"Bastante"	5	31,3	31,3	93,8
	"Algo"	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

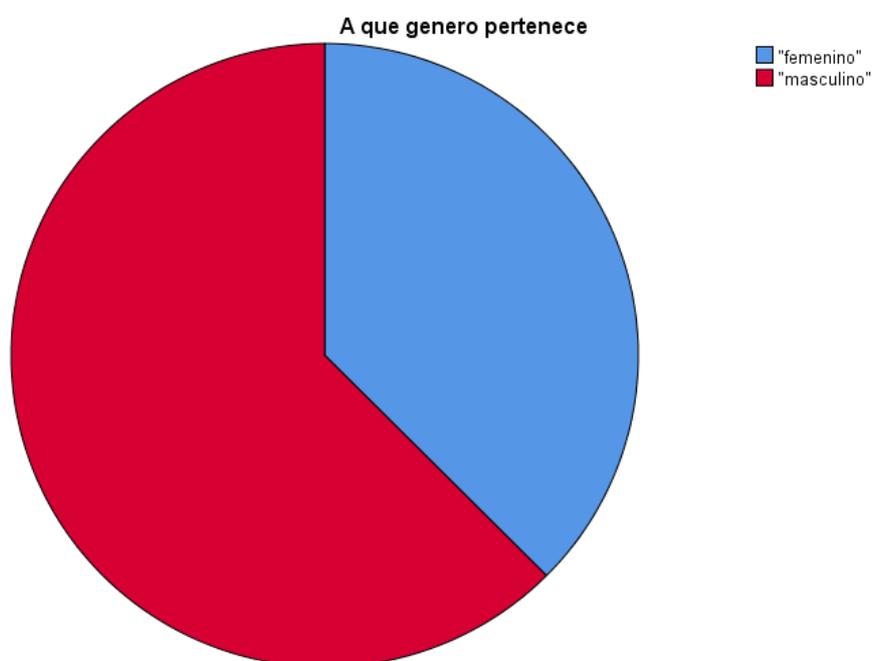
¿Mi área logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	2	12,5	12,5	12,5
	"Bastante"	7	43,8	43,8	56,3
	"Algo"	6	37,5	37,5	93,8
	"Poco"	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

¿El resultado de mis funciones es positivo y satisfactorio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	10	62,5	62,5	62,5
	"Bastante"	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Gráfico circular

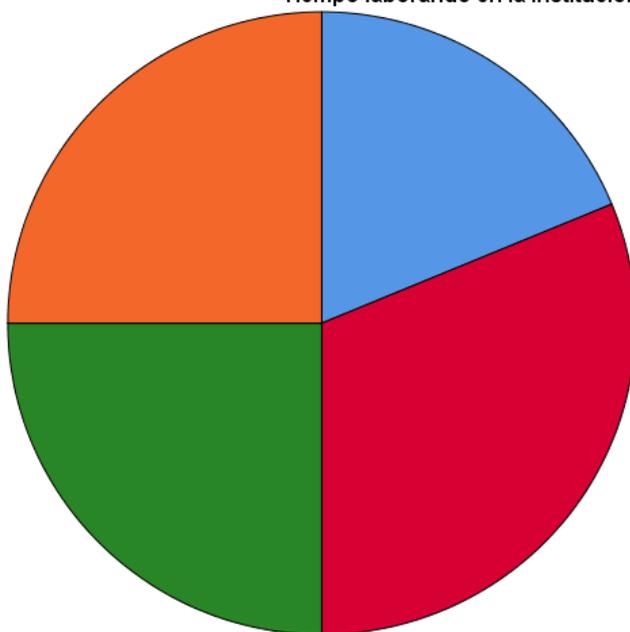


Rango de edad



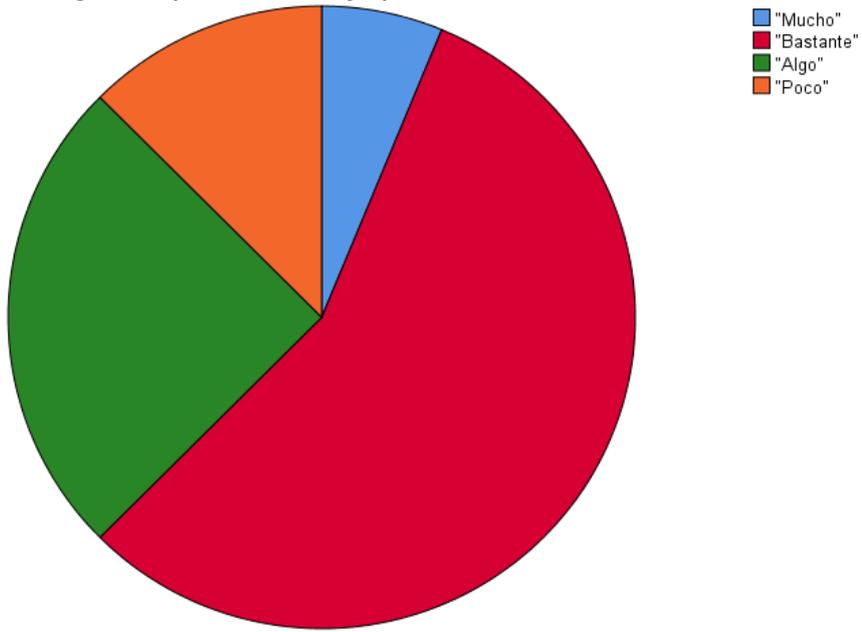
- "de 23 a 30 años"
- "de 31 a 40 años"
- "de 41 a 50 años"
- "mas de 50 años"

Tiempo laborando en la institucion

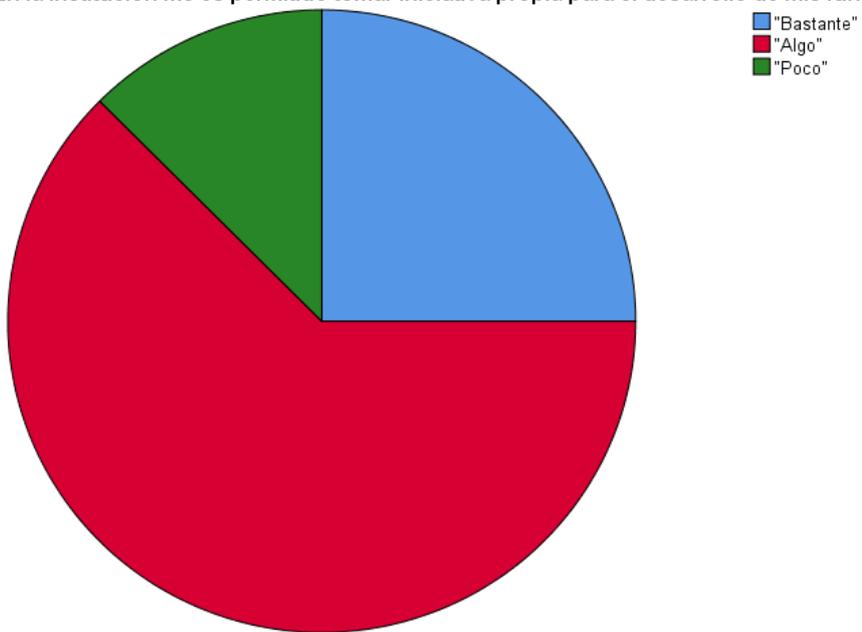


- "menos de 1 año"
- "de 1 a 3 años"
- "de 4 a 5 años"
- "mas de 5"

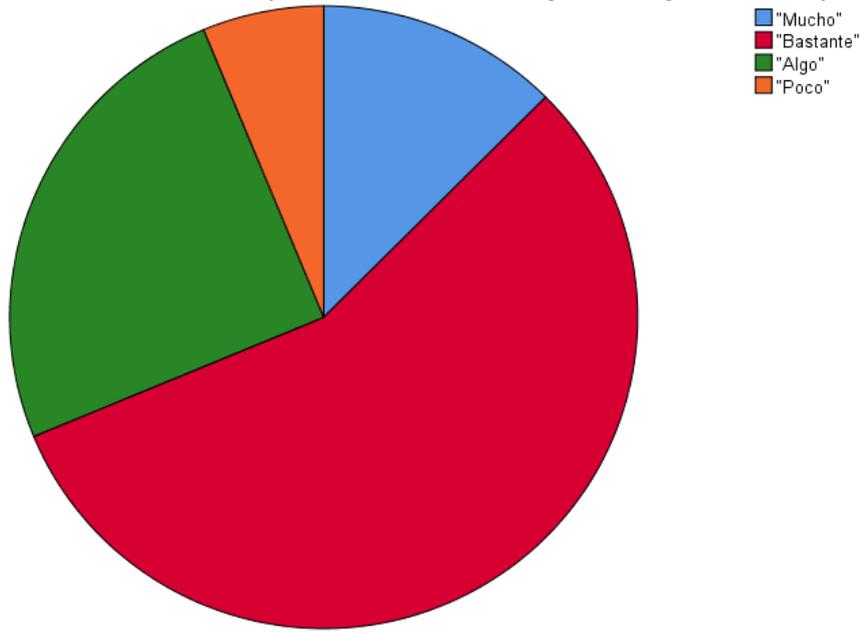
¿Mis compañeros de trabajo que laboran en mi área se sienten motivados?



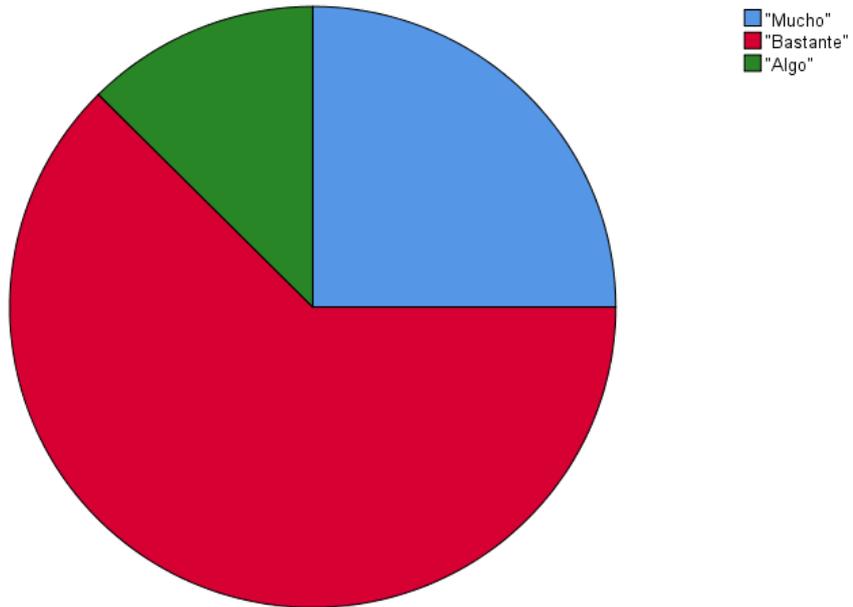
¿En la institución me es permitido tomar iniciativa propia para el desarrollo de mis funciones?



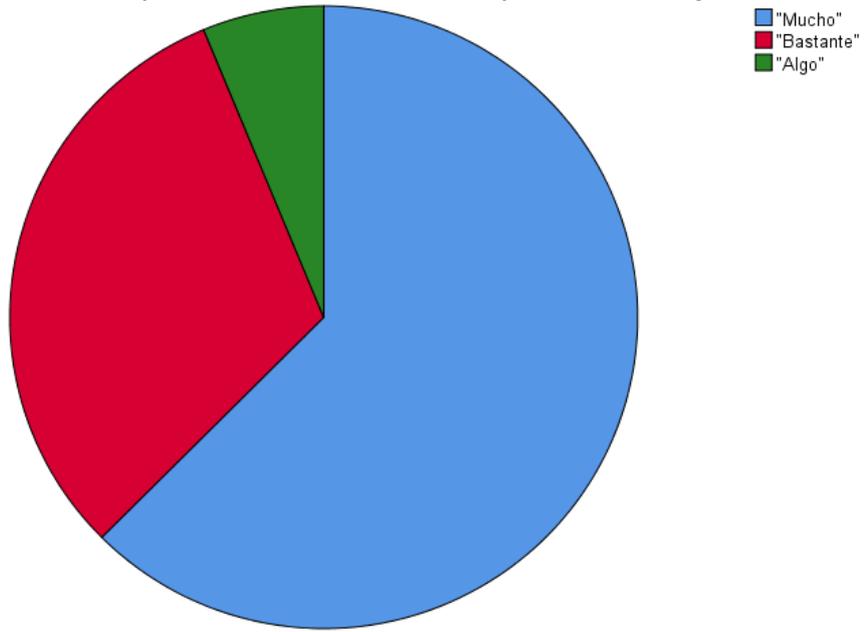
¿Los criterios de evaluación que tiene la Institución me ayudan a mejorar mi desempeño laboral?



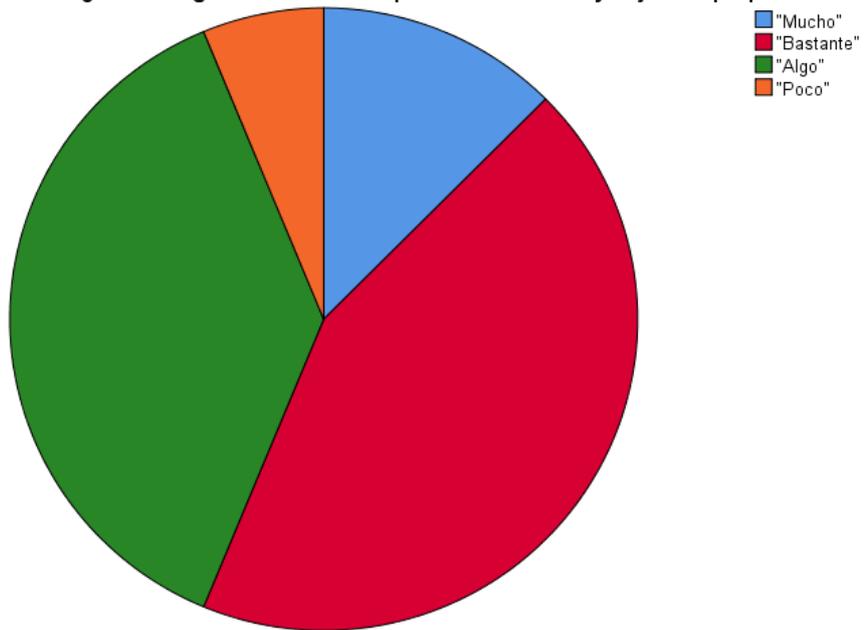
¿Me siento satisfecho (a) con la calidad de servicio que brindo, tanto al personal de la Institución como a los usuarios externos?



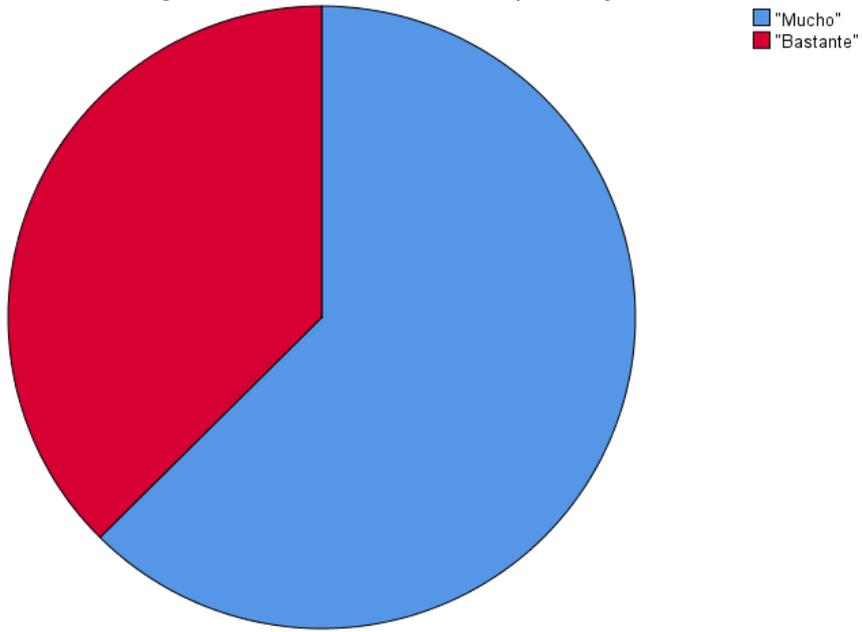
¿Considero importante mi contribución en el cumplimiento de los objetivos Institucionales?



¿Mi área logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?



¿El resultado de mis funciones es positivo y satisfactorio?



ANEXO 3

ESTADISTICA DESCRIPTIVA

ANALISIS DE ELEMENTOS (USUARIOS EXTERNOS)

Estadísticos

		A que genero pertenece	Rango de edad	Está satisfecho con los trámites para adquisición de créditos	Los tiempos de respuestas para el crédito cubren sus expectativas	La atención al usuario es eficiente	La gestión de cobranza es informada de forma adecuada	Los beneficios que le otorgarán o brindados permiten resolver sus problemas habitacionales	Cree que la gestión administrativa de la empresa es transparente
N	Válido	96	96	96	96	96	96	96	96
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,6875	4,1146	2,2500	2,1875	2,2292	3,0521	1,8646	2,2917
Mediana		2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	2,0000
Moda		2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Desv. Desviación		,46595	,98269	1,04630	,87434	1,04104	1,10853	,77622	1,03534

A que genero pertenece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"femenino"	30	31,3	31,3	31,3
	"masculino"	66	68,8	68,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Rango de edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"de 23 a 30 años"	9	9,4	9,4	9,4
	"de 31 a 40 años"	14	14,6	14,6	24,0
	"de 41 a 50 años"	30	31,3	31,3	55,2
	"mas de 50 años"	43	44,8	44,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Está satisfecho con los trámites para adquisición de créditos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	26	27,1	27,1	27,1
	"Bastante"	35	36,5	36,5	63,5
	"Algo"	22	22,9	22,9	86,5
	"Poco"	11	11,5	11,5	97,9
	"Nada"	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Los tiempos de respuestas para el crédito cubren sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	23	24,0	24,0	24,0
	"Bastante"	38	39,6	39,6	63,5
	"Algo"	29	30,2	30,2	93,8
	"Poco"	6	6,3	6,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

La atención al usuario es eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	26	27,1	27,1	27,1
	"Bastante"	37	38,5	38,5	65,6
	"Algo"	20	20,8	20,8	86,5
	"Poco"	11	11,5	11,5	97,9
	"Nada"	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

La gestión de cobranza es informada de forma adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	12	12,5	12,5	12,5
	"Bastante"	14	14,6	14,6	27,1
	"Algo"	33	34,4	34,4	61,5
	"Poco"	31	32,3	32,3	93,8
	"Nada"	6	6,3	6,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Los beneficios que le otorgarán o brindados permiten resolver sus problemas habitacionales

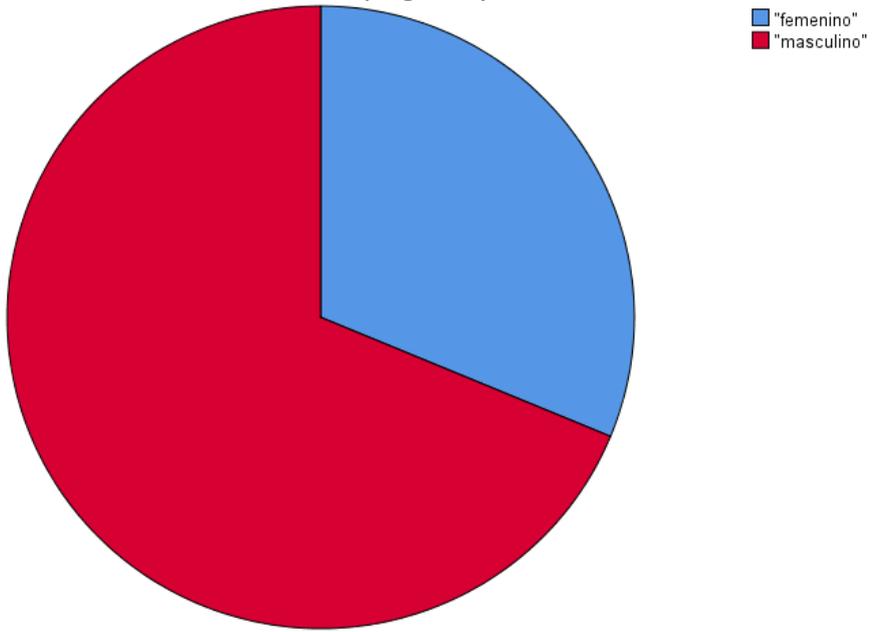
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	31	32,3	32,3	32,3
	"Bastante"	52	54,2	54,2	86,5
	"Algo"	8	8,3	8,3	94,8
	"Poco"	5	5,2	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Cree que la gestión administrativa de la empresa es transparente

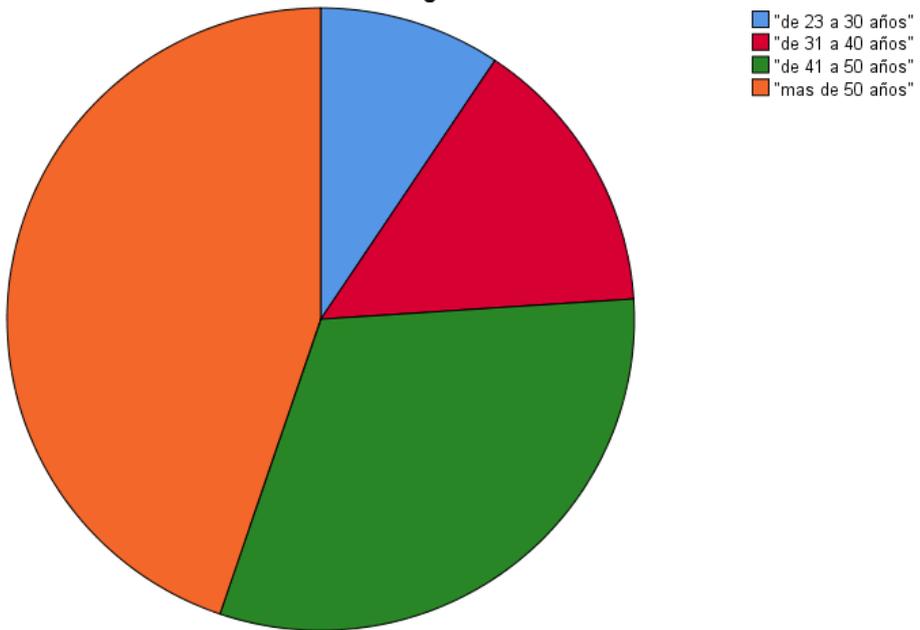
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	"Mucho"	20	20,8	20,8	20,8
	"Bastante"	44	45,8	45,8	66,7
	"Algo"	21	21,9	21,9	88,5
	"Poco"	6	6,3	6,3	94,8
	"Nada"	5	5,2	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Gráfico circular

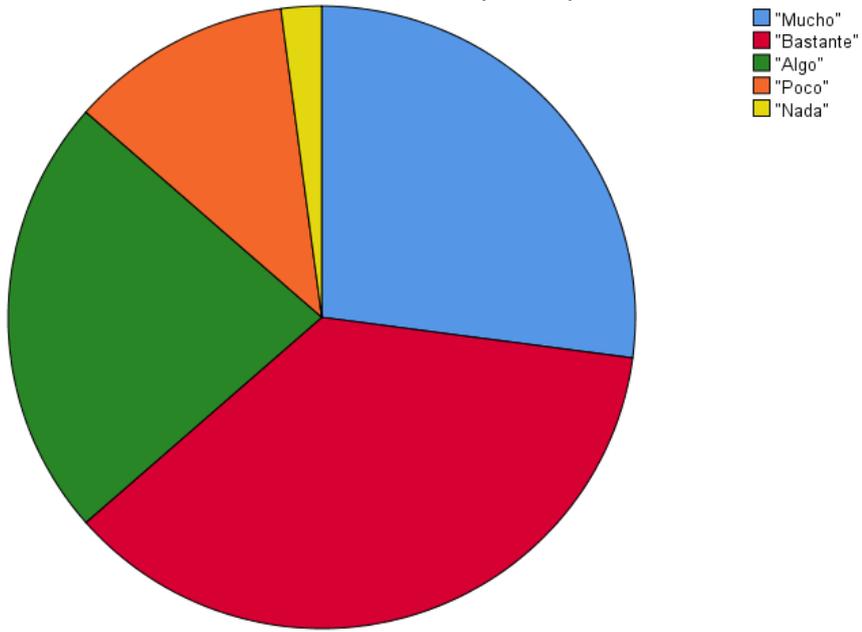
A que genero pertenece



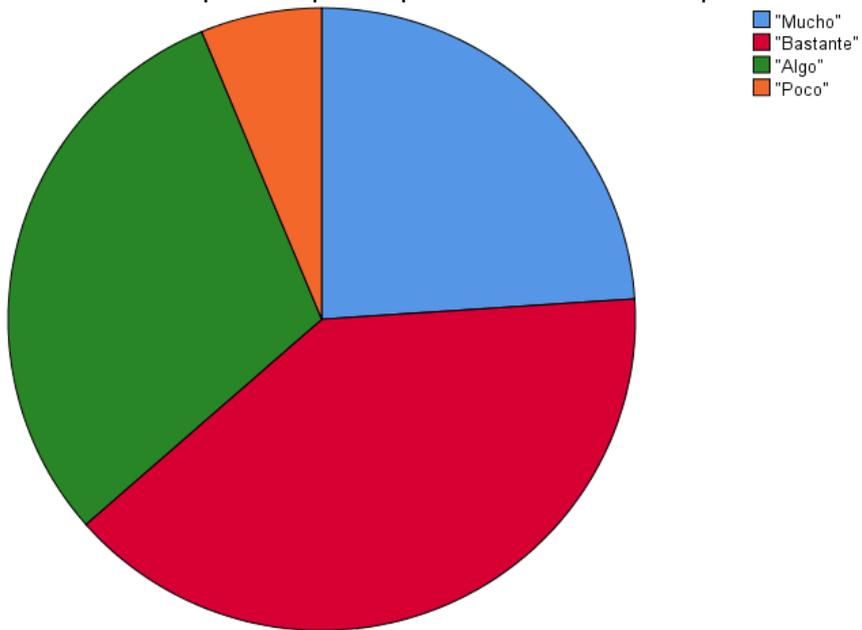
Rango de edad



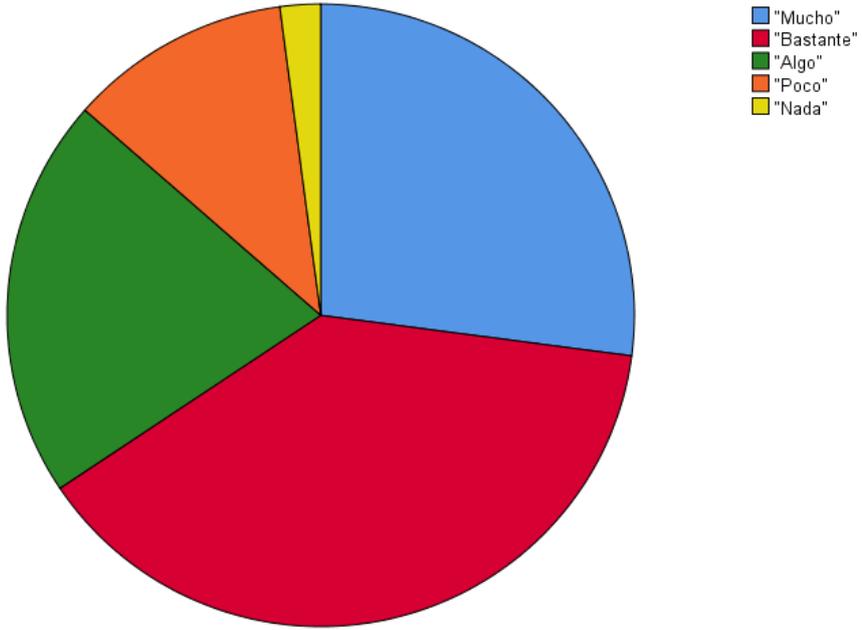
Está satisfecho con los trámites para adquisición de créditos



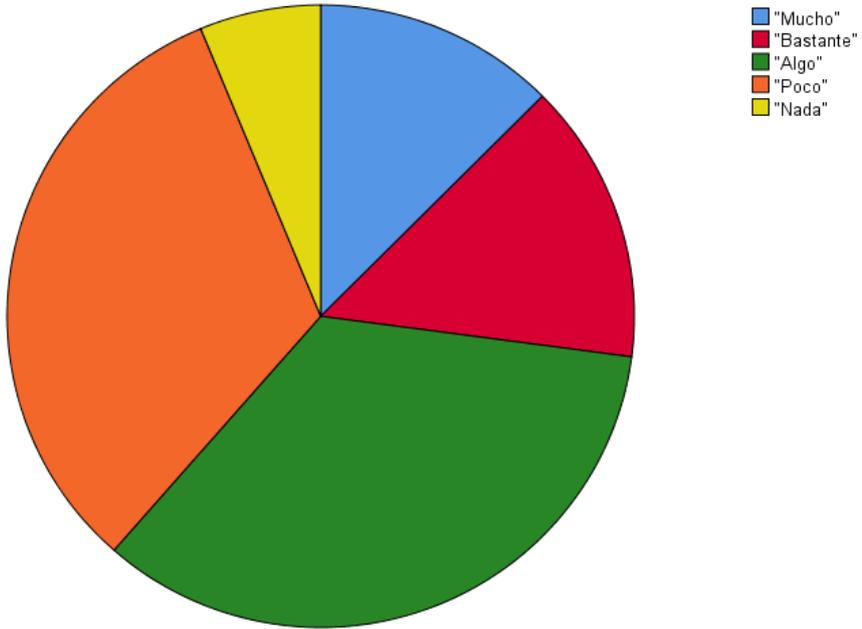
Los tiempos de respuestas para el crédito cubren sus expectativas



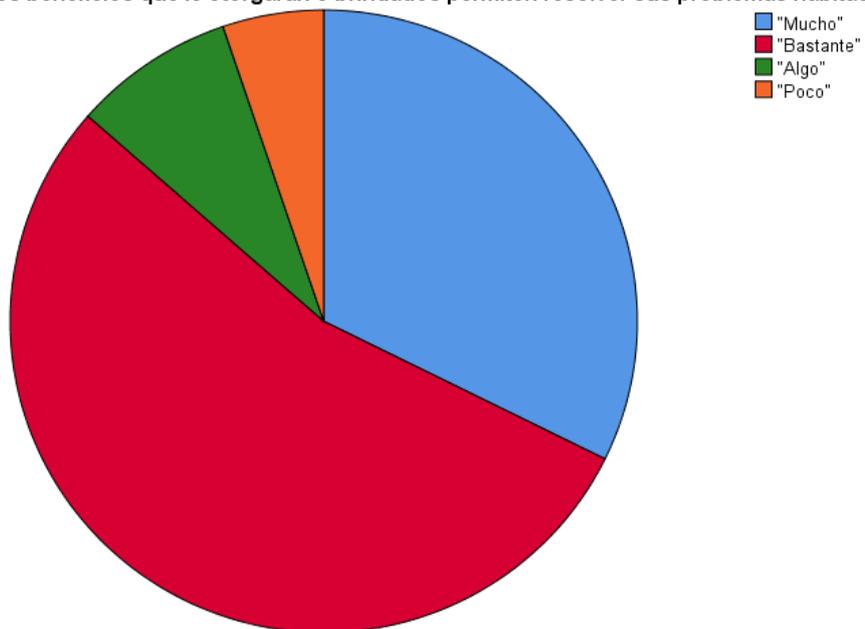
La atención al usuario es eficiente



La gestión de cobranza es informada de forma adecuada



Los beneficios que le otorgarán o brindados permiten resolver sus problemas habitacionales



Cree que la gestión administrativa de la empresa es transparente

