



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**

**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN  
LA AUTORIDAD DE ASEO URBANO Y DOMICILIARIO (A.A.U.D), DE LA  
REPÚBLICA DE PANAMÁ”.**

**POR:**  
**ERICK ANTONIO ALMENGOR**  
**8-707-1319**

**PROFESOR ASESOR:**  
**MAGÍSTER FIDEL PALACIOS**

**PANAMÁ, 2019**

## **DEDICATORIA**

Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Sonia de Almengor, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi padre Pedro Almengor por sus ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza y su valor mostrado para salir adelante siempre.  
Para mis hijos Erick Almengor y Estefanía Almengor, que son mi razón de ser y las inspiraciones para seguir adelante y no desfallecer.

Y a Jacquelin por todo el apoyo que me has dado y estar con migo en los momentos difíciles.

También a mis hermanos Alex y Yamileth que siempre han estado conmigo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes incluyendo este. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final siempre me motivaron para el logro de mis anhelos.

Agradezco mucho a mis profesores y a la Universidad de Panamá, por todos los copiosos conocimientos que me han otorgados.

Y a toda persona que en algún momento me ayudo o me motivo para seguir adelante.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO</b> .....	14
1.1. Descripción del problema .....	14
1.2. Planteamiento del problema .....	18
1.3. Supuestos generales.....	20
1.4. Objetivos .....	21
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos específicos .....	21
1.5. Delimitación, alcance o cobertura.....	21
1.6. Restricciones y/o limitaciones .....	22
1.7. Justificación del proyecto .....	22
1.7.1. Importancia .....	23
1.8. Hipótesis.....	24
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	27
2.1. Aspectos generales sobre la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), de la República de Panamá.....	27
2.1.1. Características.....	29
2.2. Antecedentes.....	31

2.3.	Misión .....	33
2.4.	Visión.....	34
2.5.	Políticas institucionales .....	34
2.6.	Valores institucionales .....	36
2.7.	Objetivos operativos .....	38
	2.7.1. Objetivos generales .....	38
	2.7.2. Objetivos específicos .....	38
2.8.	Planes .....	39
2.9.	Metas .....	40
2.10.	Estructura organizativa .....	42
2.11.	Régimen jurídico .....	43
2.12.	Junta Directiva .....	43
2.13.	Servicios de recolección .....	44
	<b>CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	46
3.1.	Tipo de investigación .....	46
3.2.	Justificación.....	49
3.3.	Definición conceptual y operacional de las variables .....	50
	3.3.1. Variable independiente.....	50
	3.3.2. Variable dependiente .....	51
3.4.	Población.....	52
3.5.	Muestra.....	53
	3.5.1. Tipo de muestreo .....	54
3.6.	Procedimiento .....	54
3.7.	Instrumento .....	56
3.8.	Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	57
	3.8.1. Encuesta .....	58
	<b>CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	61
4.1.	Análisis de los resultados .....	61
	ENCUESTA – CUESTIONARIO .....	63
4.2.	Resultados de la encuesta aplicada .....	72

<b>CAPITULO 5. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
5.1. Presentación de la propuesta.....	82
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Formatos para la evaluación de los modelos de calidad total en el actual manejo de los desechos sólidos.....	69
<b>Cuadro 2.</b> .....	70
<b>Cuadro 3.</b> .....	71
<b>Cuadro 4.</b> Sexo del personal de la Autoridad de Aseo Domiciliario .....	73
<b>Cuadro 5.</b> Edades de las funcionarias de la (AUUD).....	74
<b>Cuadro 6.</b> ¿Has tenido experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total? .....	75
<b>Cuadro 7.</b> ¿Qué recomienda como medida importante para mejorar los modelos de calidad total en la institución? .....	76
<b>Cuadro 8.</b> ¿Durante el último mes ha tenido usted necesidad de consultar otros modelos de calidad total? .....	77
<b>Cuadro 9.</b> ¿Cómo considera usted la relación entre los modelos de calidad total y los objetivos institucionales en materia contable? .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Sexo del personal de la (A.U.U.D. ....	73
<b>Gráfica 2.</b> Edades de las funcionarios de la (A.U.U.D.).....	74
<b>Gráfica 3.</b> ¿Has tenido experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total? .....	75
<b>Gráfica 4.</b> ¿Qué recomienda como medida importante para mejorar los modelos de calidad total en la institución? .....	76
<b>Gráfica 5.</b> ¿Durante el último mes ha tenido usted necesidad de consultar otros modelos de calidad total? 77	
<b>Gráfica 6.</b> ¿Cómo considera usted la relación entre los modelos de calidad total y los objetivos institucionales en materia de administración pública?.....	78





## INTRODUCCIÓN

La investigación trata acerca una *“Propuesta de aplicación de un modelo de calidad total en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), de la República De Panamá”*, como parte de gestión integral comunitaria en el manejo de los desechos sólidos domiciliarios, partiendo de los postulados de la Agencia de Protección Ambiental (2012), la Asociación para la Defensa del Ambiente y de la Naturaleza (2006) así como los postulados de Valecillos (2006) Weber (1977), Ochoa y otros (2000), entre otros.

El concepto de calidad ha evolucionado a través de los siglos pasando por distintas etapas. Antes de la revolución industrial, en el siglo XVIII, el hombre desarrollaba su trabajo en forma artesanal, es decir, se basaba exclusivamente en su 'destreza y capacidad física, al formarse los gremios artesanales, existió una estrecha relación cliente - proveedor con una retroalimentación casi inmediata de la calidad basada en la satisfacción del bien o servicio que se prestaba.

A mediados del siglo XIX, nace en Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor, padre de la segunda etapa de la revolución industrial: esta segunda etapa se conoce como la "administración científica", los sistemas productivos trabajaban bajo los conceptos de la estandarización, la especialización o división del trabajo y la producción masiva.

También, la organización de la primera etapa fue cambiada radicalmente sustituyendo al maestro por el profesionista conocido como ingeniero industrial.

Lo expuesto en el punto anterior viene a justificar la importancia de desarrollar un marco teórico basado en la investigación empírica realizada, que oriente a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), en la implementación o mejora de su sistema de gestión de calidad total hacia la excelencia empresarial.

Para tales propósitos, se aplicó la encuesta con varios cuestionarios dirigido a esta población, obteniendo que se diagnosticaron los modelos

gerenciales y se identificó que prevalece en la gestión Integral comunitaria para el manejo de los desechos domiciliarios, por cuanto se fundamenta en el principio de la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines pretendidos, se enfoca en una extrema división del trabajo, caracterizada por grandes estructuras organizativas, numerosos niveles jerárquicos y departamentos, asignando claramente las tareas técnicas de cada trabajador.

Además, se impone una concepción de la conducta del aparato público, basada en la búsqueda de la colaboración de clases, a través del gasto público para el logro de los objetivos. Realizamos un análisis de lo que implica producir basura ya que los hábitos culturales de consumo están en constante transformación y, por lo tanto, resulta difícil percatarnos del ritmo o velocidad con la cual nos deshacemos de lo que, simplemente, ya no nos sirve, nos estorba, ya no utilizamos o se ha tornado obsoleto por efecto de las modas.

Planteo crear estrategias y aplicar un modelo de gestión que apoye la organización, creación de recursos y un plan previamente establecido.

El objetivo principal se basó en actualizar e implementar modelos de calidad total para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario, a través de una investigación sobre los principios fundamentales de la Administración Pública.

Igualmente, presentamos nuestras referencias como una herramienta válida en los esquemas de información para los estudiantes de la Facultad de Administración Pública, y principalmente a los que participan en el Programa de Maestría en Alta Gerencia.

Con el objeto de ver, en el ámbito territorial seleccionado como el área de la investigación, la prestación del servicio de aseo urbano y domiciliario en función de las características particulares y de lo establecido en el documento de concesión, se procedió a verificar un registro fotográfico y de video, el cual se encuentra en la página web de la institución.

Finalmente, desarrollamos el análisis primero por indicador y después por dimensión, y variables, interpretando los porcentajes obtenidos. Se trató de un proceso de investigación más constante que buscó nuevas ideas para

llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

### **1.1. Descripción del problema**

Vivir en el mundo contemporáneo implica producir basura ya que los hábitos culturales de consumo están en constante transformación y, por lo tanto, resulta difícil percatarnos del ritmo o velocidad con la cual nos deshacemos de lo que, simplemente, ya no nos sirve, nos estorba, ya no utilizamos o se ha tornado obsoleto por efecto de las modas. Al contrastar el pasado con el presente y prestar atención al cambio cultural, los seres humanos hemos aguzado un sentido crítico respecto a la lógica que subyace a la proliferación de mercancías.

He reflexionado y creído comprender la transformación fundamental que se produjo con el advenimiento de la industrialización: no sólo se trata de cambios en las formas de producir y en las relaciones de producción, sino en las formas de consumir. Los residuos generados por los grupos humanos siempre existieron, pero su presencia, en tanto problema ambiental, es un fenómeno reciente.

Si tomamos en cuenta lo planteado anteriormente podemos describir la problemática desde una óptica general, cuando observamos que para tomar la decisión de implantar un modelo de calidad es conveniente tener el propósito de ser competitivo y en nuestro caso, buscar el mejoramiento de los sistemas de recolección de desechos. Lo ideal es crear procesos y procedimientos ágiles y comprensibles, sin embargo, es natural y casi un denominador común, ver que estas acciones sobre la ejecución de modelos de calidad en las empresas recolectoras, es responsabilidad de los gobiernos comunales, alcaldías y en la mayoría de los casos, el Estado como responsable de la salubridad social.

Esto muestra un evidente problema en cuanto a la prioridad de la inversión estatal y principalmente, en el desarrollo de políticas concernientes a la ejecución de modelos de calidad y administración de las empresas de recolección de desechos. Se requiere por parte de los gobiernos, diseñar un modelo que una la misión institucional y el esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial.

El objetivo es implantar el modelo adecuado y aplicable a las características, utilizando un diseño de un modelo de calidad que se estructure en forma tal que permita un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

La problemática de la basura se refiere explícitamente a dos fenómenos íntimamente relacionados:

- ❖ La expansión humana que se expresa en la ocupación, explotación y predominio de la especie en prácticamente todos los ecosistemas y rincones del planeta y
- ❖ La lógica de producción-consumo industrial-capitalista.

En cierto sentido "*la problemática administrativa y gerencial del manejo de la basura*" aparece como uno de los emblemas más significativos de la civilización contemporánea, que a diferencia de las civilizaciones pre modernas o antiguas, es global por sus alcances e interrelaciones de diversa índole (*financiera, política, cultural*). El carácter emblemático posee, al menos, dos caras. La basura en un sentido ontológico es equiparable a un vestigio arqueológico.

Su carácter es una evidencia palpable y mortal en el tiempo del tránsito humano en una etapa geológica caracterizada por el uso intensivo de combustibles fósiles y una amplia gama de minerales. La otra cara se refiere a los alcances o su efecto de contaminación. En otras palabras, se refiere a la capacidad o naturaleza (*de la basura*) para invadir y afectar territorios, localidades o lugares que no siempre se encuentran en los espacios en donde es producida. La basura, además, es una mercancía de segundo orden porque se traducen ganancias económicas y porque antes de llamarse basura fue producida como objeto primario de consumo.

El mal manejo de los residuos sólidos tiene un impacto negativo en la salud de la población, en los ecosistemas y en la calidad de vida. Los impactos al ambiente son la contaminación de los recursos hídricos, del aire, del suelo, de los ecosistemas tropicales diversos y el deterioro del paisaje.

En el contexto latinoamericano, se puede decir que este no escapa a los problemas relacionados con los desechos sólidos, se ha observado a países relativamente industrializados como Argentina, México, Brasil, entre otros, como generadores de grandes cantidades de basura; sin embargo, este último ha adoptado medidas para minimizar dicho problema, poniendo en marcha un programa denominado “*Basura que no lo es*”, que en 1990 fue premiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (P.N.U.M.A.) el cual consiguió separar 419 mil toneladas de basura de reciclaje.

En Panamá, La Autoridad de Aseo A.A.U.D., ejecutó en un 98% de su totalidad, el presupuesto asignado para el año 2016, del total del presupuesto, un 88% asignado a funcionamiento fue ejecutado, así como el 98% asignado a inversión, (*incluyendo los pre compromisos*). En cuanto a inversión, se dirigió principalmente a proyectos como la compra de 923 contenedores de 2.5yds, 18 camiones de 20yds (*que serán recibidos en marzo de 2017*) para ciudad capital.

Además, el proyecto de construcción de plazoletas para tanques en los 23 corregimientos, la adquisición y adecuación de 15 camiones rejillas para complementar servicio 311, sistema de recursos humanos y 250 tanques de 1100l de metal para la ruta turística, (*esta ruta comprende parte de Panamá Viejo, Cinta Costera y Casco Antiguo*). Dentro de esta inversión también se adquirieron 790 papeleras para puentes peatonales y paradas de buses y 420 tanques de 4yds entre otros.

Además, se adquirió un cabezal y cama baja para transportar el equipo de saneamiento de vertederos. En el 2016 se hizo entrega también de camiones compactadores a 57 municipios a nivel nacional. Mientras, el presupuesto de funcionamiento se enfocó en dotar al personal administrativo y de operaciones con nuevos uniformes, así como la adquisición de repuestos de la flota, incluyendo nuevos asientos; materiales para reparación y mantenimiento de tanques y útiles de limpieza.



Uno de los proyectos de mayor envergadura, en cuanto a funcionamiento, fue el aumento salarial a los funcionarios, la reparación de las instalaciones de la sede de Pacora, Carrasquilla, Curundú y PH Multiplaza (*esta última como sede central administrativa, ubicada en el corregimiento de Calidonia*).

La ejecución del presupuesto permitió adicionar nuevos conductores de equipo pesado y recolectores. Esto debido a que se eliminaron los alquileres y se requería el personal operativo adicional para cubrir las rutas. Esto garantiza soluciones permanentes que darán como resultado final un mejor servicio. De igual manera, la Autoridad de Aseo, mediante el Plan de Gestión Integral de Residuos, impulsa el programa de saneamiento y clausura de vertederos a cielo abierto, el cual consiste en eliminarlos a largo plazo, para dar paso a las plantas de transferencia y centros de disposición final para los residuos.

La (Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), 2017), afirma en su página Web lo siguiente: Actualmente existen 63 vertederos a cielo abierto, los cuales se mantienen en las mismas condiciones: no cuentan con cerca perimetral, se realizan quemas, los residuos no son manejados adecuadamente, provocando contaminación de las aguas subterráneas, e impactando el ambiente mediante del humo tóxico que emana de la quema de los residuos.

El Administrador General de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), denunció que el vertedero de Chitré es incendiado producto del inadecuado manejo de los residuos, de la quema de llantas que son acopiadas para extraer material, por lo que le exige al alcalde que tome los correctivos en conjunto con la Gobernación y la Policía, para evitar continúen estas prácticas que contaminan el ambiente. Los alcaldes son responsables de la recolección y disposición final de los residuos, con excepción de la ciudad capital. Cada municipio cuenta con los recursos de la descentralización, para gestionar y operar el servicio de los desechos.

La A.A.U.D., dentro de su Plan de Gestión, prevé reducir a siete (7) los centros de disposición final de los residuos a nivel nacional, los cuales trabajarán con las plantas de transferencia de cada provincia, donde los residuos serán acopiados para luego ser llevados compactados a estos puntos.

Las plantas de transferencia son centros de acopio para residuos, serán implementados para evitar el desgaste de los equipos y reducir el costo de operación, lo que ayudará a optimizar el proceso de recolección.

## **1.2. Planteamiento del problema**

El desarrollo de la sociedad y las exigencias propias de la convivencia entre los seres humanos, lleva consigo implícito el incremento demográfico, y a unas tendencias económicas marcando hábitos de consumo, que han convertido al planeta tierra en un ente a explotar. El consumo alimenticio y los desperdicios generados de origen animal o vegetal de los habitantes es cada vez mayor, lo cual produce innumerables cantidades de desechos sólidos, cuya eliminación natural se dificulta incrementando los índices de contaminación ambiental.

Como medida de solución al incremento de la cantidad de desechos sólidos generados a nivel mundial, nacional, regional y local, se han aplicado diversas tecnologías que permiten el manejo adecuado de los mismos, cuyo proceso requiere comprender la composición de los desechos sólidos antes de desarrollar la tecnología correcta para su aprovechamiento.

En tal sentido, la Agencia de Protección Ambiental afirma sobre experiencias de reciclaje en países desarrollados como los Estados Unidos, las cuales han sido muy favorables. Explica que este país lidera mundialmente la producción de desechos, pues se generan alrededor de 200 millones de toneladas anuales, sin embargo, este material se recoge y se trata mediante métodos y tecnologías diversas, a fin de propiciar la economía de recursos y la protección del entorno. (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, 2012)

En el Estado panameño, las instituciones públicas están llamadas a utilizar los instrumentos necesarios para enfrentar los cambios futuros y

poder gerencial con las nuevas plataformas tecnológicas, de forma más interactiva y competitiva.

Para tal efecto es necesario crear estrategias y aplicar modelos de gestión que apoyen la organización, creación de recursos y un plan previamente establecido. Es por ello, que las instituciones no solo deben modernizarse estructuralmente como es el caso de la Autoridad de Aseo, sino que deben de ir acompañado de un proceso de organización que facilite la implementación de modelos gerenciales más eficientes. Los impactos directos sobre la salud afectan principalmente a los recolectores y segregadores formales e informales.

Algunos impactos indirectos se deben a los residuos en sí y los estancamientos que causan cuando se acumulan en zanjas y en drenes, se transforman en reservorios de insectos y roedores.

Además, la quema de basura a cielo abierto, en el campo y en los botaderos aumenta los factores de riesgo de las enfermedades relacionadas con las vías respiratorias, incluido el cáncer. Actualmente, las comunidades se preocupan por la recolección de los desechos, la incapacidad de los gobiernos regionales y la desfavorable administración de las empresas involucradas. La responsabilidad sobre la recolección debe ser bidireccional para conciliar objetivos respetando identidades.

La génesis se fundamenta en que la gerencia institucional debe atender articuladamente dos subsistemas. El primero (*interno*) se mueve en el tránsito de insumos a productos y toca más a los niveles operacionales. El segundo, de carácter estratégico, se preocupa por la generación de efectos en el entorno. La alta gerencia debe centrarse en el segundo (*“mirar afuera”*) y la gerencia intermedia debe focalizar su intervención en el primero, pero ambas debidamente sincronizadas. En esencia toda institución es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno.

Para finalizar esta esta fase la investigación, formulamos las siguientes interrogantes del problema:

- ❖ ¿Cómo se realizan actualmente los procesos de los manejos de desechos sólidos en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.)?
- ❖ ¿Cómo impacta el manejo de residuos sólidos y en el medio ambiente, en la sociedad o comunidad, a través del modelo de calidad total en la Autoridad De Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), de la República De Panamá. ?

### **1.3. Supuestos generales**

Los supuestos generales de esta investigación presentan un análisis acerca del papel que juega la investigación y la gerencia en la construcción de nuevos conocimientos de acuerdo a las demandas sociales en un entorno dinámico y complejo, que presentan el problema de los desechos sólidos en Panamá.

Se parte de una revisión bibliográfica sobre los aspectos gerenciales, la investigación y la estructura del proceso investigativo a objeto de conformar un marco teórico referencial de la gerencia de la investigación, sus fases y principios, asociando aspectos metodológicos y gerenciales en cada etapa del proceso. Se pudo visualizar una serie de criterios, tendencias y herramientas gerenciales que contribuyen a la efectividad de la investigación y las operaciones gerenciales de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario.

Proponemos discutir algunas consideraciones acerca de la gerencia y la investigación, tratando de visualizar su vinculación en la solución de las diferentes problemáticas que enfrenta la sociedad en la actual época o era del conocimiento, la cual nos plantea muchas oportunidades y retos, el cambio y su fuerza transformadora con base en la acción gerencial e investigativa, integrando en equipos a la sociedad y desde allí propiciar las transformaciones.

Bajo el supuesto de que los procesos de producción del conocimiento no pueden tener exclusivamente una descripción metodológica, de validez del conocimiento, sino también una adecuación al contexto social, al mercado, una descripción organizativa gerencial, referida a las condiciones de

productividad o de efectividad de los procesos frente a las necesidades y oportunidades del mercado, recursos, medios y tecnologías de producción.

La preocupación central de este trabajo puede sintetizarse en la siguiente idea: la integración de la gerencia y la investigación, desde una visión compleja y transdisciplinaria y su rol en los cambios en el entorno en la Sociedad del Conocimiento.

#### **1.4. Objetivos:**

##### **1.4.1. Objetivo general**

- ❖ Presentar una propuesta de aplicación de un modelo de calidad total en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D) de La República De Panamá”, Actualizarlo e implementando el sistema actual a través de una investigación sobre los principios fundamentales de la Administración Pública.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ❖ Destacar la constitución de los modelos de calidad total como un elemento fundamental en la administración general.
- ❖ Establecer los criterios del nuevo modelo de calidad total a través de la propuesta de investigación.

#### **1.5. Delimitación, alcance o cobertura**

La delimitación dentro de nuestra investigación es la forma de actuar conscientemente sobre un sistema social, y cada uno de los subsistemas que lo integran. Es significativo acotar que el concepto de gerencia pública suele ser confundido con el término administrar, por ello es necesario aclarar la diferencia entre ambos. Etimológicamente, administrar proviene del latín y significa suministrar para decir servicio, mientras gestión se relaciona con la gerencia proveniente del latín *genere*, al traducir significa dirigir (*gestionar*). Administrar significa, de acuerdo a Vitancurt (2004) “*servir a*” y *gestionar se asocia con las organizaciones a ser “dirigidas”*.

Bajo los análisis anteriormente expuestos, nuestra investigación va dirigida a los funcionarios de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la

República de Panamá, incluyendo las empresas subsidiarias a nivel nacional, que gestionan los sistemas de recolección de desechos sólidos domiciliarios.

Pretendemos cubrir un alcance total desde los fundamentos de la investigación para servir de referencia documental y bibliográfica a los estudiantes de la carrera de Administración Pública en el Programa de Maestría en Alta Gerencia

### **1.6. Restricciones y/o limitaciones**

Las complejidades de la época actual imponen nuevas maneras de abordar los problemas, no basta con aplicar los aspectos metodológicos, sino también los gerenciales, el proceso investigativo enfocado en los resultados, las demandas sociales y la capacidad productiva de los seres humanos, en términos de calidad metodológica y gerencial. El producto de investigación como patrimonio social, de acceso universal, alineado a las necesidades, problemas y áreas prioritarias de la población, bajo una visión integrada donde converja una pluralidad de disciplinas y sectores de la sociedad, ideas fundamentales implícitas en los principios que sirven de base a la gerencia de la investigación. Nuestras limitaciones se presentaron de la siguiente forma:

- ❖ Poca bibliografía especializada en materia de modelos gerenciales aplicables a empresas recolectoras de desechos sólidos en Panamá.
- ❖ Escasa cooperación en los suministros de datos por parte de las autoridades de Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá.
- ❖ Complejidades en el cronograma de actividades para la realización de la propuesta.

### **1.7. Justificación del proyecto**

En la mayoría de las instituciones públicas, los procesos no están bien definidos y proporcionados, por consiguiente, los funcionarios no toman en circunspección las ventajas de la actualización de los sistemas organizativos como un todo. La acumulación de residuos sólidos puede formar una barrera de contención del flujo del agua, lo que causaría inundaciones locales y, como consecuencia, la erosión y la pérdida de suelos fértiles.

Por consiguiente, el desarrollo de las actividades administrativas concernientes a la recolección de desechos, deben tener la anuencia preferencial de la gestión gerencial de los gobiernos locales.

En cuanto a su legislación y procedimientos administrativos, el sector de los residuos sólidos carece de un marco regulatorio integral. En los municipios donde se ha delegado la responsabilidad, la comunidad aprecia que hay poco control con la tarifa y que la calidad del servicio no llega a toda la población.

Son necesarias normas para el almacenamiento extradomiciliar de los residuos sólidos, para la recolección de los residuos, con relación a la protección de las áreas públicas para garantizar que los vehículos no esparzan los residuos sólidos en su recorrido, así como otras normas. Estas prácticas han dado como resultado la pérdida de tiempo y de recursos económicos.

#### **1.7.1. Importancia**

A través de esta investigación, presentaremos la importancia de los modelos gerenciales, que permitan actuar frente a la problemática que enfrenta la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*). El concepto moderno de los modelos gerenciales para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) de la República de Panamá, se relaciona con las funciones fiscales bajo las órdenes del Estado o gobiernos locales.

Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algún que otro que surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. (Modelos Gerenciales, 2010)

Una de las funciones básicas del Estado moderno en materia de aseo, consiste en la evaluación de proyectos, planes, programas y la generación oportuna de sus resultados.

Sin embargo, el establecimiento de un sistema gerencial que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, constituye aún un vacío en la mayoría de los corregimientos del país.

En el marco de dicha preocupación, la presente investigación constituye una propuesta para integrar nuevos modelos gerenciales para la Autoridad de Aseo.

Lo primero sería dar seguimiento a las estrategias y programas de carácter global, y la segunda se desenvuelve en el plano institucional, donde confluye la sociedad y los sectores que presentan problemas gerenciales en los sistemas utilizados para la recolección de desechos sólidos.

Este esfuerzo busca, en última instancia, fortalecer la institucionalidad de la Autoridad de Aseo y generar paulatinamente una cultura de gerencia de los recursos públicos.

La necesidad de generar respuestas cada vez más cercanas a los ciudadanos, exige formas de comportamiento diferentes a las tradicionales, donde los diseños en el plano nacional deben confrontarse y articularse con los objetivos territoriales e institucionales.

Estos aspectos han sido considerados para la elaboración de una estrategia destinada a poner en marcha una serie de modelos gerenciales, que le permitan a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) de la República de Panamá, resolver sus problemas administrativos.

En cuanto a los aspectos éticos sobre el cuidado ambiental en nuestro país, la realidad global expresada a través de los conflictos energéticos, resultado este por la escasez y el mercado de corte liberal, en las últimas décadas se han afianzado los ejes hegemónicos del capital internacional. Latinoamérica y Panamá no escapan de ese escenario, en donde ha prevalecido la ley de la fuerza económica que pone en riesgo nuestra soberanía



ecológica y alimentaria por las fórmulas y precios que juega cada ciclo de vida biológica para el mercado.

### **1.8. Hipótesis**

Para el desarrollo investigativo sobre el análisis y experimentación de aplicación de un modelo de calidad total, aplicamos las hipótesis con el objetivo de verificar la relación entre la valoración y las capacidades administrativas requeridas en la propuesta de la investigación.

H: *¿Es necesario la implementación de un modelo de calidad total en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), de La República De Panamá?*

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Aspectos generales sobre la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), de la República de Panamá.**

La A.A.U.D. se creó mediante la Ley 51 “Que crea la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario y adopta disposiciones para la eficacia de su gestión. (Gaceta Oficial 26631-A, 2010)

De esta forma el Estado panameño dio un nuevo giro a las posiciones centralistas, al otorgar al Poder Ejecutivo el control de la gestión y operación de los residuos sólidos municipales, en todo el país, mediante una Autoridad. Los primeros dos artículos de la Ley definen el contenido de la A.A.U.D.: Artículo 1. Define a la A.A.U.D. como *“una entidad pública especializada, con competencia nacional, personería jurídica y autonomía en su régimen interno, sujeta a las políticas del Órgano Ejecutivo” (subrayados nuestros).*

En concordancia con esta definición, la Junta Directiva queda constituida como sigue: La Autoridad tendrá una Junta Directiva integrada por (Art. 11):

1. El Ministro de Salud, quien la presidirá.
2. El Ministro de Trabajo y Desarrollo Laboral.
3. El Ministro de Vivienda y Ordenamiento Territorial.
4. El Administrador de la Autoridad de Turismo de Panamá.
5. El Administrador de la Autoridad Nacional del Ambiente (*ahora Ministerio de Ambiente*).

Además, asistirán a las reuniones de la Junta Directiva, con derecho a voz, un representante de la Contraloría General de la República y de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos. Mientras que el Administrador General de la A.A.U.D. fungirá como secretario. Cada miembro contará con un suplente que lo remplazará en sus ausencias.

Artículo 2. Atribuye dos propósitos a la A.A.U.D., uno operacional y otro de diseño de políticas para el sector:

- a) *“... la administración, dirección, planificación, operación, explotación, aprovechamiento, investigación, inspección y fiscalización de los servicios relacionados con el aseo urbano, comercial y domiciliario y de los rellenos sanitarios”.*
- b) *“Además, estará encargada de la gestión integral de los residuos sólidos para su manejo, explotación, aprovechamiento y disposición final, en desarrollo de una política de residuos como directriz para la prevención y control de la contaminación del ambiente, a fin de garantizar la protección de la salud pública”.*

La pregunta obvia es: ¿Está en capacidad el Poder Ejecutivo de Panamá para asumir directamente la recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos en 75 municipios del país? La respuesta es no. Por esta razón, se incluyó el siguiente artículo:

Artículo 3. *“La Autoridad brindará el servicio de recolección de los residuos sólidos inicialmente en el distrito de Panamá y, hasta que se establezca en la región correspondiente, los municipios continuarán prestando los servicios en lo que respecta al manejo y disposición final de los residuos sólidos urbanos, comerciales y domiciliarios”.*

Es decir, parece claro que la ley a pesar de tener un alcance nacional en realidad se enfoca en el Distrito Capital. Esta decisión, sin embargo, solo contribuyó a agravar el caos institucional y legal que caracteriza el sector de los residuos sólidos, por las siguientes razones:

Las principales ciudades de Panamá, con excepción de la ciudad capital, han concesionado la recolección, transporte y disposición final de sus residuos sólidos a empresas privadas, principalmente de capital colombiano. Tomando en cuenta esta situación, el artículo 5 indica que:

*“La Autoridad deberá respetar las condiciones contractuales negociadas por los diferentes municipios y, cuando asuma la prestación del servicio, no podrá disminuir, modificar o afectar las estipulaciones de tales contratos.*

*La propiedad o titularidad de los residuos sólidos recolectados será de los concesionarios o contratistas del servicio de recolección y disposición final*

*de los residuos sólidos hasta el cumplimiento de la vigencia de dichas concesiones”.*

Si tomamos en cuenta que tales concesiones han sido otorgadas por periodos prolongados (*generalmente 25 años*), las operaciones de la A.A.U.D. quedan excluidas de las principales ciudades (*Colón, San Miguelito, Arraiján, La Chorrera, Santiago y David*). Por otra parte, el manejo de los residuos sólidos peligrosos continúa siendo una función del Ministerio de Salud (*MINSA*).

En tal sentido esta dicotomía prevalece. El gobierno de Panamá ha realizado una contratación directa a la firma española I.N.E.C.O., la cual se promueve como “la ingeniería y consultoría global referente en transporte”, por un monto de \$ 2.5 millones, para elaborar una propuesta para el manejo de los residuos sólidos en Panamá.

### **2.1.1. Características**

Las metodologías para estratificar los centros poblados por parte de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*), son distintas dependiendo del número de habitantes que conforman las diferentes rutas de recolección en el distrito capital.

La metodología para la recolección de la basura permite obtener clasificaciones de estratos dependiendo de las características y la capacidad productiva potencial de los lugares en que se localizan los desechos.

En este aspecto la recolección de la basura responde a políticas ambientales, sociales y amplias, que propendan a su protección, para así garantizar un desarrollo ecológico, social y económicamente sustentable, pues los panameños deben coexistir en total armonía con su entorno, incluyendo los elementos y recursos naturales con que convive. Es allí en donde los modelos gerenciales, encuentra su asidero, pues es un deber insoslayable implementar políticas públicas coherentes, donde el ciudadano, la comunidad y su entorno, se encuentran en la cúspide de las prioridades, y el principio de corresponsabilidad cobra mayor fuerza, dado que tanto el ciudadano como el gobierno tienen la misión de conseguir el balance necesario entre el desarrollo

de la sociedad y la conservación del ambiente a través del diseño de nuevos modelos y proyecciones gerenciales.

Nuestra Constitución Nacional, prevé la obligación que tiene el Estado, con la activa participación de la sociedad, de garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, las costas, el clima, la capa de ozono, las especies vivas, sean especialmente protegidos de conformidad con la ley. (Ministerio Público. Procuraduría General de la Nación, 2016)

Así mismo, estipula, a través de varios organismos e instituciones ambientales, el deber estatal, la protección del ambiente y cooperación con el saneamiento ambiental y por ende, la garantía a todo ciudadano y a la colectividad, de vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que tenga la responsabilidad de brindar; limpieza, recolección y tratamiento de residuos., para prestar y establecer los parámetros de su prestación, mediante la sanción y promulgación de instrumentos gerenciales y jurídicos, acordes y que incluyan, las tasas que contribuyan, con sustento en el principio de corresponsabilidad ciudadana.

En ese aspecto se presentan características y responsabilidades natas de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*):

- ❖ Elaboración de programas de gestión gerencial en materia ambiental a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Conformación de estrategias gerenciales para la mantención del aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes municipales y nacionales de uso público existentes en la comuna capitalina.
- ❖ Análisis del servicio de extracción y disposición final de la basura.
- ❖ Planificación, construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.
- ❖ Diseñar e implementar programas de limpieza de sumideros de aguas lluvias y, en general, de las acequias y canaletas existentes en la vía pública o de incidencia urbana.

- ❖ Velar por el funcionamiento y manutención de los parques municipales de la comuna.

Actualmente, la Autoridad de Aseo, mediante el *Plan de Gestión Integral de Residuos*, impulsa el programa de saneamiento y clausura de vertederos a cielo abierto, el cual consiste en eliminarlos a largo plazo, para dar paso a las plantas de transferencia y centros de disposición final para los residuos.

Los alcaldes son responsables de la recolección y disposición final de los residuos, con excepción de la ciudad capital. Cada Municipio cuenta con los recursos de la descentralización, para gestionar y operar el servicio de los desechos.

La A.A.U.D., dentro de su Plan de Gestión, prevé reducir a siete (7) los centros de disposición final de los residuos a nivel nacional, los cuales trabajarán con las plantas de transferencia de cada provincia, donde los residuos serán acopiados para luego ser llevados compactados a estos puntos.

Las plantas de transferencia son centros de acopio para residuos, serán implementados para evitar el desgaste de los equipos y reducir el costo de operación, lo que ayudará a optimizar el proceso de recolección.

## **2.2. Antecedentes**

Muchas ciudades en los países latinoamericanos tienen problemas de contaminación por el mal manejo de los residuos sólidos. Gran parte de estos residuos se quedan en vertederos improvisados e ilegales. Allí dejan lixiviados que van a los ríos y al mar, presentando deficiencias en el manejo de residuos sólidos que constituyen una causa de contaminación de aguas y de enfermedades.

En estos países el servicio de aseo urbano y domiciliario, comprende los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos, como una responsabilidad de los municipios, como en la mayoría de los países del mundo.

El gran desafío que planteamos es identificar el por qué un servicio no funciona como deseado, determinar y medir los elementos deficientes en el servicio, indicar si realmente es posible mejorar el servicio, y cómo mejorarlo.

Como punto de partida hay que clarificar que un servicio de aseo deficiente no podría calificarse como óptimo en términos estrictos económicos, si la población no está dispuesta a pagar los costos necesarios para mejorar el nivel. Durante muchos años el manejo de los residuos y desechos sólidos en las ciudades latinoamericanas se ha caracterizado por ser uno de los problemas fundamentales de la gestión municipal; y Panamá, no escapa a esta situación; sin embargo, es una necesidad que no ha sido tomada en cuenta con la debida importancia que merece.

Los diferentes problemas, las urgencias y emergencias cotidianas de las responsabilidades de los encargados de la gestión en el ámbito municipal han dejado a un lado su adecuada atención y prestación.

En general, se reduce a un sistema de recolección básico y a la disposición final en las afueras de las urbes. Cuando se manifiestan los efectos de los retrasos en el servicio y se hace evidente su impacto en la salud y calidad de vida de sus habitantes, es que resurge el interés por él.

En Panamá, el problema de la aplicación de modelos gerenciales por parte de las autoridades encargadas de la recolección de los desechos se remonta al año 1953, a raíz de los Tratados Remón-Eisenhower, cuando el gobierno panameño asumió la responsabilidad del aseo urbano y los panameños decidieron continuar por el camino trazado por la administración norteamericana. Este mismo año se crea el Departamento de Acueductos, Calles y Alcantarillados (*D.A.C.A.*), adscrito al Ministerio de Trabajo, Previsión Social y Salud Pública, heredado de la antigua Oficina de Salubridad.

En 1961, el sistema de gestión de los desechos sólidos se encontraba colapsado y el botadero de Panamá Viejo se había convertido en un peligroso foco de contaminación, dando como resultado que la *D.A.C.A.*, fuera disuelta en 1962 y sustituida por un Patronato de Aseo que a su vez fue eliminado en 1967.

Las funciones se transfirieron a la Dirección General de Aseo del Municipio de la Ciudad de Panamá, y posteriormente al Ministerio de Obras Públicas.



La crisis estructural del aseo urbano en la ciudad de Panamá tuvo un "respiro" a partir de 1968. Ese año se creó el Departamento de Aseo, bajo supervisión del Director Ejecutivo del I.D.A.A.N.

En 1979, el basurero de Panamá Viejo fue declarado zona de emergencia sanitaria y se inició entonces un proceso paulatino en dirección a un nuevo modelo de gestión.

En 1984 se creó la Dirección Metropolitana de Aseo (*D.I.M.A.*), como entidad autónoma del Estado, el basurero de Panamá Viejo fue cerrado en 1986, construyendo posteriormente, el relleno sanitario de Cerro Patacón.

La creación de la D.I.M.A. fue un paso adelante en la organización técnica del servicio, desde el barrido de calles hasta la disposición final, pero en 1999 las administraciones de los rellenos sanitarios existentes en los municipios fueron transferidos a la Dirección Metropolitana de Aseo Urbano y Domiciliario (*D.I.M.A.U.D.*), adscrita a los municipios de Panamá, San Miguelito y Colón. Este traspaso se da dentro del incipiente proceso de descentralización pública y tratando de que los municipios resolvieran los problemas de sus comunidades, es así como:

“En el 2010 se crea la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), que inicia operaciones en el distrito capital para encargarse de la recolección de basura, con la meta de recolectar más de 1,500 toneladas de desechos diarios, que eran responsabilidad de la DIMAUD. Actualmente, existen varios consorcio privados encargados a todo lo largo de la geografía nacional de gerencial la recolección de desechos a falta de una gerencia estructural por parte de los gobiernos locales y gran parte por la poca capacidad de la Autoridad de Aseo urbano y Domiciliario (A.A.U.D.). (Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), 2018)

### **2.3. Misión**

- ❖ Brindar nuestros servicios de recolección y disposición final de residuos sólidos de forma eficiente, con miras a proteger la salud pública, velar por la conservación del ambiente y el aprovechamiento de los desechos;

utilizando estrategias y recursos tecnológicos y humanos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros usuarios.

#### **2.4. Visión**

- ❖ Ser reconocida como una entidad líder en los servicios públicos en Panamá, modelo de gestión administrativa, financiera y operativa, y de atención a la ciudadanía, con transparencia, responsabilidad social y ambiental.

#### **2.5. Políticas institucionales**

Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita, que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en detrimento de la eficiencia.

Las políticas institucionales afectan a todos los miembros de una organización por el simple hecho de serlo y en cuanto son partícipes de la misma. Dentro de las políticas institucionales se pueden distinguir las generales y las de servicio.

Las primeras expresan los comportamientos que pueden esperarse por parte de cualquier partícipe de la organización, y su principal función es la de evitar que aparezcan comportamientos injustos de un miembro respecto de los demás.

De esta manera, para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.) dichas políticas, contribuyen al logro de un lugar de trabajo más organizado, seguro y justo.

Por otro lado, las políticas institucionales de servicio intentan expresar la calidad del comportamiento que la organización requiere de su personal, dependiendo de la función que se desempeña en la empresa. En otras palabras, clarifican lo que se espera de las personas en los diversos cargos de la institución, y como resultado de su aplicación, se pueden mantener niveles mínimos de calidad en el servicio.

Toda política institucional debe fundamentarse y reflejar los valores de la organización; también, al mismo tiempo, ser una reflexión cultural de las creencias y filosofía institucional. Es decir, la formulación de las políticas institucionales manifestará de manera explícita el cómo y por qué valora esa organización a las personas que allí trabajan. Las políticas institucionales, y su aplicación consciente en la toma de decisiones a todo nivel, dentro de una organización deben constituirse como un elemento muy importante a tomar en cuenta cuando se tiene un compromiso serio con la calidad y la mejora continua.

Para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) las políticas institucionales se han constituido en una poderosa herramienta para lograr y consolidar la calidad en todas sus dimensiones. Calidad que puede ser visualizada a través de una mayor eficiencia de los procesos mejora de la comunicación, promoción del empoderamiento todo el personal administrativo y de apoyo, y cumplimiento eficaz del propósito de la organización.

Un punto crucial a tomar en cuenta a la hora de desarrollar las políticas institucionales en La Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) Es el involucrar a todos los actores que, de alguna u otra forma, se puedan ver afectados por las mismas. A mayor participación de las personas, mayor probabilidad de éxito para la implementación de la política institucional. Esto último minimiza la resistencia y garantiza que la política no se convierta en una interferencia para el desempeño de funciones.

Las políticas institucionales de La Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) son las siguientes:

- ❖ Supervisar y fiscalizar la continuidad y cobertura de la prestación de los servicios de recolección de los residuos sólidos en el país de forma continua, eficiente y segura.
- ❖ Incentivar y concientizar a la comunidad de la necesidad de mantener limpia la ciudad y áreas residenciales, y promover el cuidado y preservación del medio ambiente.

- ❖ Cumplir con la ejecución, supervisión y cumplimiento del decreto ejecutivo 1445.
- ❖ Organizar campañas de limpieza para prevenir y controlar la contaminación del ambiente.
- ❖ Mantener la limpieza en toda la ciudad y eliminar cualquier foco de proliferación de plagas.
- ❖ Destinar lugares adecuados para los rellenos sanitarios o vertederos y centros de acopio.
- ❖ Administrar, dirigir, planificar, operar, explorar, aprovechar, investigar, inspeccionar y fiscalizar los servicios relacionados con el aseo urbano, comercial, domiciliario y de los rellenos sanitarios.
- ❖ Promover la separación, recuperación y reutilización de materiales reciclables en el ámbito domiciliarios.
- ❖ Aumentar la eficacia de la utilización de los recursos, incluidos un aumento de la reutilización y del reciclado de los desechos y reducción de la cantidad de desechos por unidad de producto económico, en las instituciones públicas, las empresas y las industrias.
- ❖ Establecer un manejo adecuado de los desechos sólidos peligrosos.

## **2.6. Valores institucionales**

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores institucionales, deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética.

Toda empresa moderna debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales según el autor Lourdes Munch en su libro de Fundamentos de Administración son los siguientes:

*Económicos: Tendientes a lograr beneficios monetarios:*

- ❖ Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- ❖ Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

*Sociales: Aquellos valores que contribuyen al bienestar de la comunidad.*

- ❖ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- ❖ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- ❖ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago cargas tributarias.
- ❖ Producir productos y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

*Técnicos: Dirigidos a la optimización de la tecnología.*

- ❖ Utilizar conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.
- ❖ Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Sin duda hay que destacar que los valores institucionales de la empresa hacen que esta cuente con una personalidad propia dentro del mercado donde se desarrolla, los valores institucionales forjan los compromisos de la empresa con sus inversionistas, sus consumidores y con su medio ambiente:

- ❖ **Transparencia:** Permanentemente actuar de manera transparente, conforme a las políticas públicas y a la ética profesional.
- ❖ **Honestidad:** Todas las acciones de los colaboradores de la A.A.U.D. deberán observar un comportamiento íntegro conforme a la ética profesional y la responsabilidad como servidores públicos.
- ❖ **Responsabilidad:** Asumir totalmente las funciones asignadas y de los resultados esperados, cuidando en todo momento los intereses de la institución y de la sociedad.
- ❖ **Eficiencia:** Buscar en todo momento el mejor aprovechamiento de nuestro recurso humano, equipo, tecnológico y financiero.
- ❖ **Calidad:** Lograr la satisfacción de los clientes mediante un buen servicio para lograr un país más limpio y saludable.

## **2.7. Objetivos operativos**

Para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) los objetivos operativos representan los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan los planes estratégicos en materia de gerencial potencialmente la recolección de los desechos. Los objetivos operativos, dentro del marco de un modelo gerencial proporcionan un medio para la gestión de las tareas realizables. Por ejemplo, la consecución del objetivo operativo para el 2017, es rebajar en un 75 por ciento las morosidades de los ingresos por la recolección de desechos y ejecutar una estrategia de publicidad de concienciación efectiva a la población en general.

### **2.7.1. Objetivos generales**

- ❖ Cumplir cabalmente con la gestión de recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos en el ámbito nacional, con miras a evitar la propagación de enfermedades, la contaminación ambiental y a su vez lograr el aprovechamiento de los desechos y la satisfacción de los usuarios de nuestros servicios.

### **2.7.2. Objetivos específicos**

- ❖ Fiscalizar los servicios relacionados con los residuos sólidos y rellenos sanitarios en el ámbito nacional.
- ❖ Elaborar el Plan Nacional de Gestión Integral de los Residuos Sólidos e implementarlo de manera gradual en todos los Municipios en el ámbito nacional.
- ❖ Supervisar y fiscalizar la recolección, la disposición y el aprovechamiento de los desechos sólidos en el ámbito nacional.
- ❖ Crear planes de acción orientados al mejoramiento del servicio de recolección de los residuos sólidos.
- ❖ Actualizar nuestros planes tarifarios, a fin de que sean más cónsonos con la realidad del país y de la Autoridad.
- ❖ Hacer de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario una entidad auto-sostenible.

## **2.8. Planes**

En el pasado la gerencia de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario desempeñaba un papel muy diferente al de la gerencia actual, y eso se debe a que las instituciones gubernamentales igualmente funcionaban de modo distinto.

En los últimos años mediante la Ley 51, la cual crea la Autoridad de Aseo se adoptan disposiciones para la eficacia de su gestión, donde se ha podido observar una transformación en el modo de operar, principalmente en el desarrollo tecnológico y la innovación, la orientación a la satisfacción del cliente, la alta competencia, el papel rector de la dirección estratégica de los desechos sólidos, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

Al cambiar las empresas, de igual forma se ha exigido un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas. Es por ello que la gerencia integral debe sistemáticamente concebir conceptos básicos como la estrategia, la organización y la cultura para saber a dónde direcciona y cómo lograrlo, para la implementación de estrategias eficientemente y para dinamizar la organización hacia los cambios constantes del entorno y el contexto.

Desde la anterior posición el control se convierte en una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la gerencia no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El presente documento es una propuesta en términos sencillos de los aspectos generales a considerar por la organización para la implementación de un sistema de control desde la concepción de la gerencia integral a través de sus 3 ejes de acción: prospectiva, estructura y cultura. La organización encontrará en este documento las herramientas básicas para la comprensión y la implementación del sistema de control: objetivos de los 3 ejes de acción,

definiciones básicas para la introducción en cada tema y metodologías de acción.

- ❖ Construir plantas de transferencia de residuos sólidos en la ciudad capital.
- ❖ Equipar las instalaciones de la A.A.U.D., ubicadas en Cerro Patacón.
- ❖ Adquirir camiones compactadores de residuos para la recolección.
- ❖ Definir un Plan Nacional quinquenal de Gestión Integral de Residuos de la República de Panamá.
- ❖ Actualizar y tecnificar las actividades de la institución, particularmente en los aspectos operativos, administrativos y financieros.
- ❖ Dotar a la institución de los manuales de procedimientos de sus operaciones financieras, mediante la Ley 51. *Que crea la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario y adopta disposiciones para la eficacia de su gestión.* (Código Administrativo de la República de Panamá)

## **2.9. Metas**

Las metas, por su parte, corresponden a la cuantificación de los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado. En otras palabras, son la concreción de los objetivos, y por lo tanto, sobre las cuales se debe focalizar los esfuerzos y recursos de la Administración, así como el control social que ejerce la ciudadanía para garantizar su efectivo cumplimiento.

De acuerdo con los planes de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario, la gestión pública exige una orientación hacia la obtención efectiva de resultados. Es decir que todas las acciones que se realicen en el marco del Plan Nacional quinquenal de Gestión Integral de Residuos de la República de Panamá deben tener un direccionamiento claro, articulado e integral para alcanzar las metas.

En otras palabras, la formulación del plan de desarrollo es un ejercicio prospectivo en el cual se vislumbra un territorio mejor para resolver el problema de los modelos gerenciales para la recolección de desechos, pero a la vez es un ejercicio práctico donde se definen políticas, objetivos y

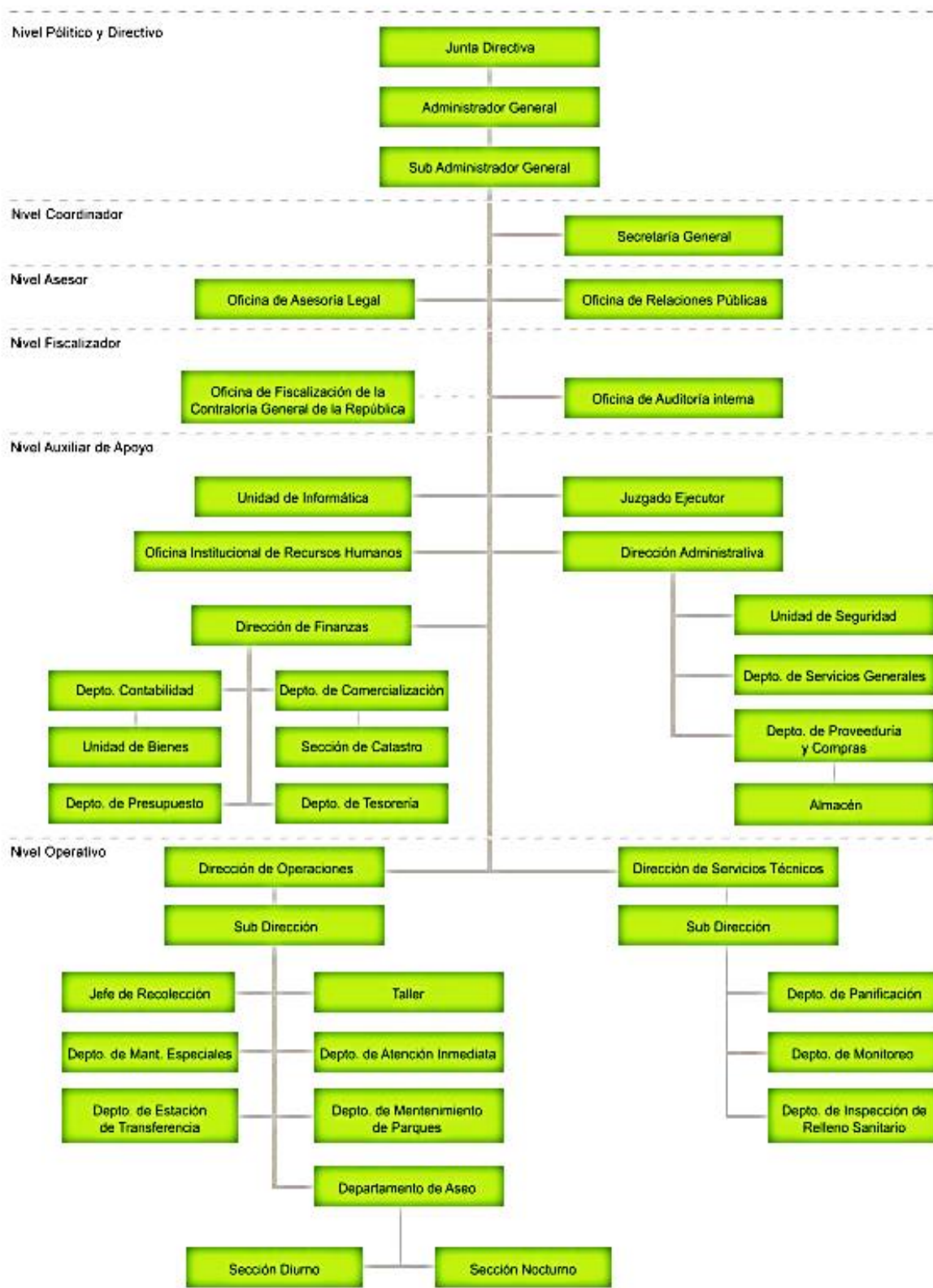


metas viables y pertinentes y se diseñan instrumentos que efectivamente permitan convertir el objetivo deseado en un objetivo posible. (Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.), 2017)

Así pues, la planificación territorial para la recolección de los desechos y actividad gerencial efectiva es la búsqueda de un adecuado balance entre objetivos y limitaciones, con la mira puesta siempre en avanzar en el desarrollo del objetivo y en incrementar el bienestar de la población; para lo cual, debe además, guardar armonía y coherencia entre la parte estratégica y el Plan Nacional quinquenal de Gestión Integral de Residuos de la República de Panamá, el cual presenta las siguientes metas:

- ❖ Cumplir en un 100% con los cronogramas de recolección de residuos sólidos para disminuir las quejas.
- ❖ Disminuir por lo menos en un 80% el tiempo de respuesta a las reclamaciones por falta del servicio.
- ❖ Establecer un programa de concienciación hacia la ciudadanía acerca de la correcta disposición de residuos sólidos y sus beneficios para la salud y el ambiente.
- ❖ Actualizar en un 100% el pliego tarifario de la institución.
- ❖ Reducir a 30 días la cartera morosa de B/.65 Millones, llevando a cabo procesos de cobros administrativos y judiciales, u otras estrategias.
- ❖ Lograr la incorporación de la A.A.U.D. al Sistema Integrado de Administración Financiera de Panamá (S.I.A.F.P.A.).

## 2.10. Estructura organizativa



### **2.11. Régimen jurídico**

Con base en la experiencia jurídica en América Latina y el Caribe, aún persisten muchas deficiencias en materias de políticas de manejo de residuos, en general, y en particular en los modelos gerenciales encargados de planificar la recolección de residuos sólidos urbanos, cuando este tema, materia de la política pública, está reflejado en las normas de cada país.

Una interrogante al respecto que ya tiene tiempo flotando en el ambiente es por qué a pesar de que las tecnologías han avanzado de manera vertiginosa y que hay tratamientos específicos para distintos tipos de residuos junto a un cúmulo de conocimiento para manejarlos adecuadamente, éstos siguen manejándose de manera inadecuada, en muchos de nuestros países y ciudades.

Para hablar del problema es necesario situarlo en una dimensión geográfica y para ello, una caracterización de nuestra región ayuda a tener una real dimensión del mismo. En primer lugar, es básicamente necesario reglamentar constitucionalmente, por lo cual La Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D.*) se rige de acuerdo a la Constitución de la República, la Ley 51 de 29 de septiembre de 2010, gaceta oficial 26631-a y del Decreto Ejecutivo 1445 del 13 de diciembre 2011.

- ❖ Constitución de la República de Panamá.
- ❖ La Ley 51 del 29 de septiembre de 2010.
- ❖ Decreto Ejecutivo 1445 del 13 de diciembre de 2011.
- ❖ Ley 39 del 1 de abril de 2011.
- ❖ Resolución de Junta Directiva No. 11-2011.

### **2.12. Junta Directiva**

La Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario contará con una Junta Directiva, la cual se reunirá en sesión ordinaria, por lo menos, una vez al mes; las decisiones serán tomadas por mayoría absoluta y tendrán suplentes que los reemplacen en sus ausencias y está conformada de la siguiente manera:

- ❖ Representante de la Contraloría General de la República (*con derecho a voz*).

- ❖ Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (*con derecho a voz*).

### **2.13. Servicios de recolección**

El servicio de recolección no sólo se refiere a la recogida de los desechos sólidos de las diferentes fuentes, sino también el acarreo de estos desechos al lugar donde se vacía el contenido de los vehículos de recolección.

El descargue del vehículo de recolección también es considerado como parte de la operación de recolección. Mientras las actividades asociadas con el acarreo y el descargue son parecidas para casi todos los sistemas de recolección, la recogida o alzada de los desechos variará con las características de las instalaciones, actividades o lugares donde se producen los desechos, y las maneras y medios usados para el almacenamiento en el origen, de los desechos acumulados entre las recolecciones. Si desea solicitar una recolección especial de desechos en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario lea los requisitos que se solicitan y llene el formulario respectivo.

Documentos:

- ❖ Formulario y reglas de procedimiento para solicitar recolección de desechos.
- ❖ Requisitos para la recolección de desechos comerciales, residenciales y especiales.
- ❖ Formulario para solicitar recolección especial de desechos.
- ❖ Formulario y reglas de procedimiento para prescindir de la recolección de desechos.
- ❖ Formulario para prescindir de la recolección de desechos.
- ❖ Requisitos para solicitar crédito.

Al llegar a este punto de la investigación hemos expresado a grandes rasgos, hacia donde como investigador nos dirigimos y las aportaciones que esta investigación pretende alcanzar.

## **CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Tipo de investigación**

En el ámbito de investigación existen múltiples tipos de métodos de búsqueda y el método científico es uno, existen diversas formas de identificar su práctica o aplicación en la investigación.

*Podemos destacar el concepto de Investigación Científica en la página Web (Concepto.de, 2018) como: “La investigación científica es un procedimiento de reflexión, de control y de crítica que funciona a partir de un sistema, y que se propone aportar nuevos hechos, datos, relaciones o leyes en cualquier ámbito del conocimiento científico.*

Enfoques positivistas promueven la investigación empírica con un alto grado de objetividad suponiendo que si alguna cosa existe, existe en alguna cantidad y su existe en alguna cantidad se puede medir.

Esto da lugar al desarrollo de investigaciones conocidas como cuantitativas, las cuales se apoyan en las pruebas estadísticas tradicionales. La forma más común de clasificar las investigaciones es aquella que pretende ubicarse en el tiempo (*según dimensión cronológica*) y distingue entre la investigación de las cosas pasadas (*histórica*), de las cosas del presente (*descriptiva*) y de lo que puede suceder (*experimental*).

Con el objeto de ver, en el ámbito territorial seleccionado como el área de la investigación, la prestación del servicio de aseo urbano y domiciliario en función de las características particulares y de lo establecido en el documento de concesión, se procedió a verificar un registro fotográfico y de video, el cual se encuentra en la página web de la institución.

Este registro permitió identificar algunos aspectos relacionados con la parte técnica-operativa del servicio de aseo urbano y domiciliario, tales como limpieza de las calles, barrido, colocación y volumen de desechos, recolección, papeleras y equipos, entre otros.

De igual manera, permitió comparar afirmaciones y comentarios de las personas consultadas y relacionadas con los hechos reflejados en las entrevistas.

Éste análisis, conjuntamente con el marco teórico referencial (*servicio público y servicio de aseo urbano y domiciliario*), permitió la selección de las personas a ser consultadas y los lineamientos para las preguntas que se formularon en la guía de las entrevistas.

En cuanto a la Encuesta se indica que la elaboración de una guía con preguntas, tanto abiertas como cerradas, permitió la profundización y la ampliación de conocimientos los modelos gerenciales, además, del logro de los objetivos establecidos para esta investigación.

Posteriormente, y dado el carácter exploratorio y cualitativo de esta investigación, se realizó a través de un análisis del comportamiento organizacional en función de la implementación de nuevos y actualizados modelos gerenciales dentro del marco de la realización de la tesis concerniente a una “*Propuesta de aplicación de un modelo de calidad total en la autoridad de aseo urbano y domiciliario (A.A.U.D), de la República de Panamá*” a través del Programa de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado en Maestría en Alta Gerencia en la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá.

Determinamos que esta investigación es una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico con la finalidad de presentar las distintas dimensiones (*disciplinar, subjetiva, vincular, institucional y social*) que se entranan en la producción de una tesis en el contexto institucional de una maestría universitaria y analizar en detalle algunas cuestiones específicas que se derivan de las dimensiones subjetiva y vincular sobre los modelos gerenciales en las empresas gubernamentales.

Profundizamos sobre la dimensión subjetiva vinculando la tarea de indagar, que debemos realizar, con la noción de “*relación con el saber*”.

Este abordaje nos va permitir esbozar algunos asuntos de forma abierta a cómo concebir la investigación y cómo iniciarse en el aprendizaje del oficio de presentar una tesis en el grado de maestría.

Por otro lado, la dimensión vincular de la tesis posibilita la reflexión sobre el “*mutuo acuerdo*” que encierra la relación formativa que tuvimos con nuestros tutores del doctorado. Enunciamos algunos posibles criterios para que esta elección resulte acertada y enriquecedora. Se determinó que la investigación que se realizará será de tipo descriptivo, ya que se buscará principalmente caracterizar el comportamiento organizacional de los directivos y colaboradores, que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de las entidades gubernamentales de la República de Panamá. Entendemos como investigación descriptiva aquella que:

(Hurtado de Barrera, 2007) afirma: “*Consiste en la determinación de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su organización y proceder.*”

Se hará una exploración documental, tales como entrevistas y patrones de observación. La parte exploratoria tiene su fundamento en relacionar al investigador con una determinada situación del área del problema a investigar y puede utilizar la técnica de observación y entrevista para apoyar los resultados del fenómeno a investigar. En la transversal, la investigación según el período de tiempo en que se desarrolla puede ser de tipo horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido.

Además, se emplearán cuestionarios, informes y documentos, resultados de otras investigaciones. Igualmente, se hará uso de la observación para especificar la situación actual que permitió la identificación de los principales aspectos relacionados con la prestación del servicio propiamente dicho y con los actores involucrados en la gestión y manejo de los desechos sólidos.

De igual manera, la revisión del marco legal institucional vigente tanto nacional, estatal, sectorial, como municipal (*ordenanzas*) permitió complementar algunos aspectos establecidos en los modelos gerenciales actuales.



### **3.2. Justificación**

En nuestra apreciación, justificar es exponer todas las razones, las cuales nos parezcan de importancia y nos motiven a realizar esta tesis en el grado de maestría. Toda investigación al momento de realizarse, deberá llevar un objetivo bien definido, en él se debe explicar de forma detallada porque es conveniente y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento recién adquirido.

Un investigador deberá que saber cómo acentuar sus argumentos en los beneficios a obtener y a los usos que se les dará. Para realizar bien esto, se toma en cuenta establecer y/o fomentar una serie de criterios para evaluar el estudio en cuestión.

- ❖ ¿Para qué servirá y a quién le sirve?
- ❖ Trascendencia, utilidad y beneficios.
- ❖ ¿Realmente tiene algún uso la información?
- ❖ ¿Se va a cubrir algún hueco del conocimiento?
- ❖ ¿Se va a utilizar algún modelo nuevo para obtener y de recolectar información?

Este estudio está basado en aclarar una serie de interrogantes con respecto a la objetividad y beneficios de los modelos gerenciales, los programas y manejos que se dan para la recolección de desechos sólidos.

En principio, se puede considerar que este servicio público se presta de manera adecuada. Sin embargo, los problemas que se observan en los procesos gerenciales están directamente relacionados con aspectos técnico-operativos, tales como; retrasos en la recolección, dotación de contenedores y papeleras y algunos relacionados con el barrido y limpieza de las calles y espacios públicos.

Destaca el hecho de la no vigilancia ni control sobre los desechos denominados tóxicos, peligrosos y patológicos. Tampoco hay alternativas con respecto a los escombros, generándose un problema adicional.

### **3.3. Definición conceptual y operacional de las variables**

Una variable es la expresión simbólica representativa de un elemento no especificado comprendido en un conjunto. Bajo este concepto podemos decir que la variable dentro de esta investigación, proporciona una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico.

Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

Este conjunto constituido por todos los elementos que pueden sustituirse unas a otras es el universo de variables. Se llaman así porque varían, y esa variación es observable y medible. Dentro del contexto de nuestra valoración, las variables nos permitirán identificar los elementos necesarios para el análisis de los modelos de calidad total aplicados a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (*A.A.U.D*), para incrementar la satisfacción y productividad a través de los modelos gerenciales para el desarrollo institucional.

#### **3.3.1. Variable independiente**

El término variable independiente es a veces una fuente de confusión, ya que muchos suponen que su nombre deriva de que la variable es independiente de cualquier manipulación. El nombre se debe a que la variable es aislada de cualquier otro factor, lo que permite la manipulación experimental para establecer resultados analizables.

Algunos artículos de nuestra investigación aportan resultados por medio de la manipulación de más de una variable experimental, pero esto suele estar errado.

Es probable que cada variable manipulada sea un experimento en sí mismo, una zona en donde las palabras "experimento" e "investigación" difieren. Simplemente es más conveniente para el investigador unirlos en un solo artículo y discutir los resultados generales. Existen muchas formas de clasificación de las variables, no obstante, en esta parte de nuestra

investigación se clasificarán de acuerdo con el sujeto de estudio, el cual lo representa la implementación de modernos modelos gerenciales. Para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de nuestra investigación, seleccionaremos aspectos directos sobre; edad, sexo, cargo que desempeña, escolaridad y tiempo de laboral en la institución, entre otra, para sustentar la muestra.

Sin embargo, resaltaremos aspectos investigativos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), donde señalan que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

En nuestra investigación utilizaremos las variables de categoría, por considerarlas necesarias dentro de la aplicación de la encuesta y la recolección de los datos. Las variables categóricas clasifican a los sujetos distribuyéndolos en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido, por ejemplo, el idioma, la ocupación, etc.

Este tipo de variables se subdividen a su vez en dos: variables dicotómicas que poseen dos categorías por ejemplo hombre-mujer, y variables policotómicas que establecen tres o más categorías, por ejemplo estado civil, nivel académico, entre otras.

### **3.3.2. Variable dependiente**

Una variable dependiente es una variable cuyo valor depende enteramente de otras variables. En funciones, la variable dependiente es la variable de salida. El valor de variable independiente es la entrada de la cual la variable dependiente depende. En nuestra opinión, la variable dependiente representa la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.

Es el objeto, proceso o característica a estudiar y que modifica su estado con la modificación de la variable independiente (*es decir que depende de ella y que en esa medida es un efecto*) se llama variable dependiente. Si queremos averiguar cómo se produce la modificación en nuestras sensaciones visuales con la modificación de la luz, la luz sería la variable que tiene que manipular

el investigador (*es decir, la variable independiente*) y la sensación luminosa del sujeto, la variable dependiente.

En investigación, se denomina variable independiente a aquélla que es manipulada por el investigador en un experimento con el objeto de estudiar cómo incide sobre la expresión de la variable dependiente. A la variable independiente también se la conoce como variable explicativa, y mientras que a la variable dependiente se la conoce como variable explicada.

### **3.4. Población**

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo.

El análisis y selección de la población y la muestra es indispensable, ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo.

Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

(Fayad, 2002) Señala: La población es el conjunto de individuos u objetos de lo que se desea conocer algo de una investigación. Lo define como la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles.

Dentro de nuestra investigación, la población estará conformada por jefes, profesionales y personal administrativo de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (*A.A.U.D*). En total serán 50

personas seleccionadas en el marco del muestreo no probabilístico, por el carácter técnico del tema a investigar.

### **3.5. Muestra**

Se entiende por muestra al *"subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible"* (Ob. cit. p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Para (Castro, 2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística.

La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

Por otro lado, (Ramírez, 1999), indica que *"la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad"*. (p. 91).

Por su parte Hernández citado en (Castro, 2003), expresa que *"si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra"* (p.69).

La muestra es de 50 personas la cual se dividió en dos grupos de 25 personas cada una, o sea 25 personas al azar y 25 personas vinculadas a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (A.A.U.D).

### **3.5.1. Tipo de muestreo**

En el (Diccionario de la Real Academia Española, 2018) define la muestra, en su segunda acepción, como “*parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él*”.

Tomando ésta como referente diremos que la muestra es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación.

El tipo de muestreo fue aleatorio o al azar, que no es más que elegir al azar, de forma que cada miembro de la población tuvo igual oportunidad de salir en la muestra.

*Simple:* Elegido el tamaño de la muestra, los elementos que la compongan se han de elegir aleatoriamente entre los N de la población. Si se hace con calculadora, se utilizan los números aleatorios.

*Sistemático:* Se ordenan previamente los individuos de la población; después se elige uno de ellos al azar, a continuación, a intervalos constantes, se eligen todos los demás hasta completar la muestra.

*Estratificado:* Se divide la población total en clases homogéneas, llamadas estratos; por ejemplo, por grupos de edades, por sexo. Hecho esto la muestra se escoge aleatoriamente en número proporcional al de los componentes de cada clase o estrato.

### **3.6. Procedimiento**

El procedimiento que vamos a utilizar en la investigación está basado en técnicas o métodos de recolección de información en donde interrogaremos a un grupo de personas con el fin de obtener información sobre las métricas necesarias para el análisis del comportamiento gerencial en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (A.A.U.D).

Se tomaran en cuenta tres pasos indispensables para obtener resultados positivos en nuestra investigación:

### *1. Establecimiento de los objetivos de la encuesta:*

- ❖ El primer paso consiste en establecer claramente los objetivos de nuestra encuesta a través, del análisis de los modelos de gestión.
- ❖ Establecer los parámetros necesarios para medir el incremento, la satisfacción y productividad del talento humano.
- ❖ Conocer la aceptación que podría tener la persona encuestada referente a la propuesta sobre los nuevos modelos de calidad total aplicables a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario.

### *2. Determinación de la población o universo a estudiar:*

- ❖ Determinar la población o universo a estudiar, de forma aleatoria, pero con características similares de las cuales se desea obtener información que permita, una vez analizada, cumplir con los objetivos de la encuesta.

### *3. Identificación de la información a recolectar:*

- ❖ Una vez determinada la población o universo a estudiar, procederemos a identificar la información recolectada.
- ❖ La información a recolectar debe ser aquella procedente de la población que permita, una vez analizada, cumplir con los objetivos de la encuesta.
- ❖ El procedimiento dentro de la investigación representa el trabajo de campo para reunir los datos válidos y confiables:
  - ❖ Fuentes: primarias y secundarias.
  - ❖ Técnicas: encuesta, entrevista, observación directa, análisis de documentos, Internet.
- ❖ Procesar la información: procesar los datos obtenidos sobre la población objeto de estudio para generar resultados.
- ❖ Técnicas de procesamiento: análisis de Pareto, distribución de frecuencias y representaciones gráficas, medidas de tendencia central, medidas de dispersión, entre otras.
- ❖ Inicialmente procedimos a recabar información correspondiente a los modelos gerenciales en materia de desechos sólidos.
- ❖ Luego de confeccionado nuestro instrumento de recolección de datos (La Encuesta) procedimos a su aplicación, para posteriormente tabular

dicha información y elaborar los cuadros y gráficos correspondientes, los cuales nos arrojaron resultados muy interesantes, para la elaboración de nuestra propuesta.

- ❖ A medida que aplicábamos las encuestas íbamos tabulando dicha información para luego al final poder unificar la información y confeccionar los cuadros y gráficas correspondientes a cada uno de los ítems encuestados, y finalmente realizar los análisis necesarios para cada ítem.

### **3.7. Instrumento**

Los instrumentos de la investigación, se puede indicar, según (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) afirman que los mismos, sirven para recoger los datos de la investigación. De la misma manera, el autor manifiesta que un instrumento de medición adecuado, es el que registra los datos observables, de forma que representen verdaderamente a las variables que el investigador tiene por objeto.

Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación.

Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

(Rojas Soriano, 2013) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.



En opinión de (Rodríguez Peñuelas, 2010) *“las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”*.

Nuestro instrumento de evaluación y captación de datos utilizados fue la encuesta, la cual nos permitió recabar la información estadística necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

Existen diferentes tipos de instrumentos de medición, no obstante, se puede indicar que existe un procedimiento general, el cual, se puede adaptar, a cada uno de los tipos de instrumentos; el mismo consta de los siguientes requerimientos: se debe elegir un instrumento ya desarrollado previamente, el cual, se debe adaptar al estudio de investigación a realizarse; se puede construir un nuevo instrumento, utilizando las técnicas apropiadas; se debe tomar en cuenta, la confiabilidad y validez del instrumento.

Los pasos para construir los instrumentos de investigación según Hernández son:

- ❖ Listar las variables que se van a medir.
- ❖ Revisar la definición conceptual de las variables y comprender su significado.
- ❖ Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables.
- ❖ Elegir el instrumento y adaptarlo al contexto de la investigación.

En este estudio los instrumentos de medición serán la entrevista, el cuestionario y documentos resultados de investigaciones. Igualmente, se hará uso de la observación para especificar la situación actual de las entidades gubernamentales, en materia de clima laboral frente a las normativas existentes que se deben implementar y las cuales tomaremos en cuenta.

### **3.8. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

La técnicas e instrumentos de recolección de datos son en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por

lo tanto a las variables o conceptos utilizados Pág. 149,150 Carlos Sabino y por técnica vamos a anotar la definición que nos da el diccionario de metodología antes citado. Conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos Fernando Castro Márquez indica que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

En nuestra investigación cualquiera información o dato referente al contenido de la tesis que elaboramos en consonancia directa con el problema de la implementación de modernos sistemas y modelos gerenciales, la verificación de las variables y de la hipótesis formulada, presenta la naturaleza del instrumento a utilizar. Debemos indicar que la aplicación de un instrumento no excluye a otro por cuanto puede ser que los complemente, por ejemplo una entrevista puede ser ampliada con una observación directa de los hechos: Es importante recalcar que cualquier instrumento debe estar en relación estrecha e íntima con la variable(s) formulada, ella la vamos a tratar, de manosear, descomponer, analizar y estudiar a partir de ese instrumento.

### **3.8.1. Encuesta**

La encuesta en para la investigación sobre: *Propuesta de aplicación de un modelo de calidad total en la autoridad de aseo urbano y domiciliario (A.A.U.D), de la República de Panamá*, consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actividades y sugerencias, se va a obtener la información a través de un cuestionario que es destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigador llena por sí mismo.

Consideraciones generales:

- ❖ Organización del formulario
- ❖ Título
- ❖ Instrucción
- ❖ Identificación del encuestado

- ❖ Sección o áreas específicas
- ❖ Observaciones
- ❖ Identificador del encuestador

Las preguntas del formulario fueron de tipo cerrada o sea selección múltiple que ofrecen varias alternativas, donde el encuestado debe escoger la respuesta. Sus preguntas deben ser redactadas lo más claramente posible, sin dejar duda acerca del grado de presencia que se espera de las respuestas.

Pasos para la elaboración del Instrumento:

- ❖ Determinar la información que se debe redactar
- ❖ Decidir sobre el tipo de fuente donde se obtendrá la información
- ❖ Decidir cuál será la unidad a la que se aplicará el instrumento
- ❖ Considerar las características importantes de la unidad de observación
- ❖ Determinar el tipo de instrumento más indicado
- ❖ Elaborar las preguntas o ítems
- ❖ Determinar la estructura del instrumento
- ❖ Diseñar el instrumento
- ❖ Probar el instrumento
- ❖ Revisar y reproducir el instrumento

## **CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de los resultados**

El análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados, tal análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado, en el caso de las investigaciones descriptivas de campo, existen diversas maneras para explicarlos.

En la investigación sobre los conceptos modernos de los modelos de calidad total para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.) de la República de Panamá, se desarrolla el análisis primero, por indicador y después por dimensión, y variables, interpretando los porcentajes obtenidos. Se trata de un proceso de investigación más constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

Se requiere de efectuar un plan previo, es decir, un “*plan de análisis*” que, de manera general, consiste en describir que tipo de tratamiento (*cuantitativo y/o cualitativo*) se le dará a la información.

El plan de análisis se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa, pues no se limita a una área en especial. Se basa en examinar y comprender no solo el mundo interno de la institución de recolección de desechos sólidos, sino más importante aún, evaluar constantemente el desempeño externo y la satisfacción de los clientes.

Es una forma de comparar lo que vamos a hacer con las mejores y prácticas implementadas, tomando de ejemplo los modelos de calidad total utilizados por otras empresas y que han tenido gran éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios requeridos.

En este caso se hace referencia de la “*Propuesta de aplicación de un modelo de calidad total en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), de la República de Panamá*”, donde los funcionarios deben unir sus talentos y experiencia para desarrollar el trabajo en distintas etapas del proceso que comparten el acceso a los conocimientos y habilidades técnicas.

Asimismo, el análisis de los resultados se realiza en función de la posición planteada por los funcionarios encuestados, así como también por los aportes de los autores que sustentaron la variable estudiada.

La interpretación apunta a darle sentido, esto es, efectuar eventualmente una recomposición teórica para luego redactar el informe final de la investigación. Asimismo, el análisis de los resultados se realiza en función de la posición planteada por las personas encuestadas, así como también, por los aportes de los autores que sustentaron la variable estudiada.

Finalmente, se puede confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

## ENCUESTA – CUESTIONARIO

### Dirigido a los funcionarios de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario

**Universo:** Población de 50 funcionarios

**Muestra:** La indicada en cada respuesta hasta alcanzar el 95% de fiabilidad.

**Datos de la encuesta:** Los indicados.

**Horario de las entrevistas:** Entre las 2:00 y 3:00 horas de los días que permiten obtener una muestra proporcional de cada grupo de sexo y edad.

**Fecha del sondeo:** Abril de 2018

1. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad

- a) De 18 a 30 años
- b) Más

3. ¿Ha tenido experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total?

- a) Si
- b) No

En caso afirmativo por cuánto tiempo: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué recomienda como medida importante para mejorar los modelos de calidad total en la institución?

---

---

5. ¿Durante el último mes ha tenido usted necesidad de consultar otros modelos de calidad total?

a) Si

b) No

¿Cuántas

veces? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera usted la relación entre los actuales modelos de calidad total y los objetivos institucionales en materia contable?

a) Buena

b) Regular

c) Malo

En caso de que considere esa relación regular o mala explique ¿por qué?

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

7. ¿Conoce usted los principios legales que sustentan los actuales modelos de calidad total de la institución?

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



## CUESTIONARIO

*Prácticas para la planeación e implementación de los nuevos modelos de calidad total para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario.*

1. ¿Cuál es la visión que tiene de su puesto y como responsable de un proceso de implementación de nuevos modelos de calidad total?
2. ¿Qué opinión tiene de los modelos de calidad total con respecto a la visión de largo plazo que se tiene y cómo se podrá realizar dentro de la institución?
3. ¿Qué tipo de indicadores estratégicos tiene la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario? Mencione algunos.

*Prácticas para el control de los modelos de calidad total y el desarrollo de nuevos planes de trabajo.*

1. ¿Qué indicadores tiene para evaluar los modelos de calidad total dentro de su área de trabajo?
2. ¿Cómo considera que se asignan prioridades en el trabajo cotidiano, usted y sus colaboradores en los procesos de implementación de los nuevos modelos de calidad total?
3. ¿Podría mostrarme algunos planes de trabajo para la implementación de los nuevos modelos de calidad total?
4. ¿Cómo asegura que se llega a finalizar un plan de trabajo dirigido a la implementación de los nuevos modelos de calidad total?
5. ¿Qué técnicas para análisis y solución de problemas utiliza habitualmente para la implementación de los modelos de calidad total?

*Prácticas para la aplicación de las inteligencias y competencias de los modelos de calidad total.*

1. ¿Qué considera importante para mantener una buena comunicación y cómo la mantiene con su equipo de trabajo?
2. ¿Cómo logra mantener el buen clima organizacional y el espíritu de sus colaboradores con entusiasmo?
3. ¿Cómo reacciona ante una indisciplina de un colaborador inmaduro y como ante la de la persona madura, en materia de las responsabilidades legales?
4. ¿Hay una actividad que no le agrade o frustración profesional que haya tenido?
5. ¿Es difícil para usted convencer a la dirección de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de sus ideas o sugerencias?

*Prácticas para el cambio de los modelos de calidad total dentro de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario.*

1. ¿Qué cambios recientes ha habido en materia de modelos de calidad total para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario?
2. ¿Cómo ha modificado o actualizado la manera en qué se hacen las cosas en su área, buscando cada vez más calidad y productividad de los modelos de calidad total?
3. ¿Qué técnicas ha utilizado para fomentar la creatividad y mejora continua utiliza individual y en equipo?

*Prácticas para evaluar el desempeño del personal a través de la utilización de los nuevos modelos gerenciales.*

1. ¿Qué sistema utiliza para evaluar el desempeño del personal?
2. ¿Qué aspectos del desempeño del personal le son más importantes en un colaborador?
3. ¿Puede mostrarnos un plan de mejora que haya resultado de una retroalimentación sobre el desempeño del personal?

*Prácticas de Benchmarck y mejora continúa para la implementación de nuevos modelos de calidad total en la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario.*

Como su etimología lo indica el Benchmarck, significa señal, mojón, y sirve como punto de referencia para advertirle a la empresa en qué lugar se halla con respecto a la competencia y en general le advierte sobre las características del medio en que se encuentra. Xerox utilizó el término y el concepto por primera vez en 1982 cuando realizaba reflexiones en su empresa para comprobar su posición con respecto a sus competidores. Es interesante anotar que el Benchmarking sirve, no sólo para advertirle a la empresa su posición real con respecto a la competencia, sino también para corroborar y mejorar el estado en que se encuentran sus procesos y la homologación de sus productos al interior de la misma lo mismo que para analizar el mercado y las tendencias generales de la economía y del mercado. El Benchmarking es fundamental a la hora de analizar la consolidación de alianzas estratégicas y la formación de clúster. Al realizar análisis de la economía, de la competencia y del mercado, le permite a la empresa planificar estratégicamente sus procesos y sus acciones, realizar comparaciones y predicciones y adelantarse a la competencia. (Entrepreneur, 2018)

1. *¿Qué y con quién de su propia institución obtiene y analiza las mejores prácticas que se han tenido y como capitalizarlas de forma sistemática?*

2. ¿Cómo y con quién de otras instituciones del Estado busca las mejores prácticas de modelos de calidad total y las lleva a al departamento?
3. ¿Cómo trata y aprovecha la generación de innovación y capital intelectual que existe en su departamento?

*Prácticas para la productividad y finanzas para la implementación de nuevos modelos de calidad total para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario*

1. ¿Cómo evalúa objetivamente la productividad de su área o departamento?
2. ¿Qué indicador le motiva revisar con respecto a su puesto cuando observa los estados de resultados financieros del negocio?
3. ¿Qué actividades realiza de forma sistemática para asegurar que contribuya a mejorar la utilidad y también la rentabilidad de la institución?
4. ¿Cómo procura mantener capacitados a sus colaboradores para cuidar y promover de forma efectiva la productividad?
5. ¿En cómo y dónde ha contribuido a mejorar la rentabilidad de la implementación de los nuevos modelos de calidad total?

**Cuadro 1. Formatos para la evaluación de los modelos de calidad total en el actual manejo de los desechos sólidos.**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. En la institución se disponen de camiones volquetes para recolectar la basura.								
2. A través de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario, se incentiva el uso de los horarios de la recolección de desechos.								
3. La población participa en campañas ambientales que se ejecutan en la institución.								

4. Estimula a través del otorgamiento de reconocimientos el manejo de los desechos sólidos.								
<b>TOTAL</b>								

**Cuadro 2.**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. Los funcionarios de la (A.U.U.D., conocen los tipos modelos de calidad total utilizados para la recolección de desechos sólidos.								
2. Posee conocimientos para ejecutar clasificación de los desechos sólidos.								

3. Una vez clasificado el desecho sólido, conoce su manejo posterior.								
5. Recomienda nuevas acciones en el manejo de desechos sólidos.								
<b>TOTAL</b>								

**Cuadro 3.**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. En la institución existe interés para impulsar la gestión del manejo de los desechos sólidos.								
2. La institución escucha los planteamientos de mejora								

sobre el manejo de los desechos sólidos.								
<b>TOTAL</b>								

#### 4.2. Resultados de la encuesta aplicada

La presentación de los resultados dentro de la investigación constituye la capacidad de recolectar datos del entorno, poder transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento.

Existen dos factores importantes que toda institución u organización debe gestionar; acumulado a través del personal que regenta estas actividades.

Es utilizado para analizar los datos brutos acumulados por las instituciones y extraer información útil de ellos.

Complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

El enfoque cibernético permite tener una mayor observación y poder interactuar con las organizaciones de manera sistémica.

En el momento en que se ase la observación y se realiza el diagnóstico los problemas organizacionales se le pueden sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (*estructura*) más adecuados ya que promueve la independencia y al mismo tiempo la interdependencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio.

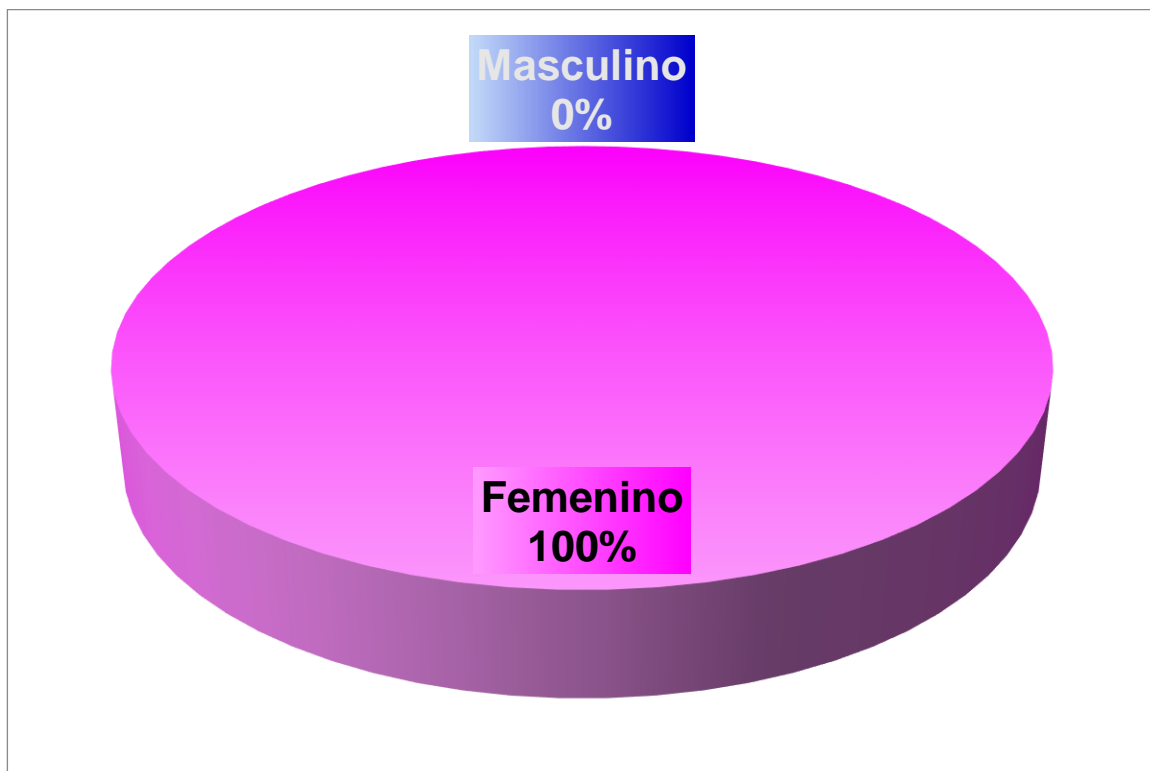
Es tener la capacidad de recolectar datos del entorno, poder transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento.



**CUADRO 4. Sexo del personal de la Autoridad de Aseo Domiciliario**

<b>SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Femenino	10	100%
Masculino	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 1. Sexo de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario**

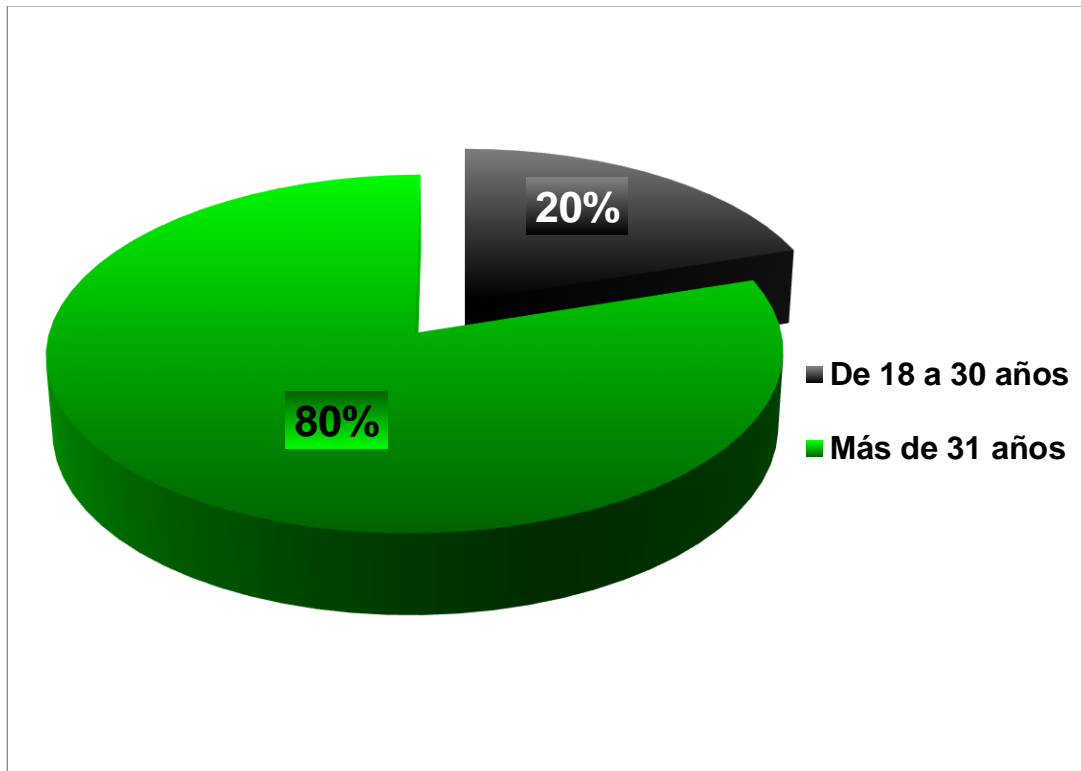


**Análisis:** En este gráfico podemos observar que, de un total de 10 funcionarias, el 100% es de sexo femenino, las cuales se encontraban la (A.U.U.D.), al momento de realizar la encuesta.

**CUADRO 5. Edades de las funcionarias de la (AUUD)**

<b>EDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
De 18 a 30 años	2	20%
Más de 30 años	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 2. Edades de las funcionarias de la (A.U.U.D.)**



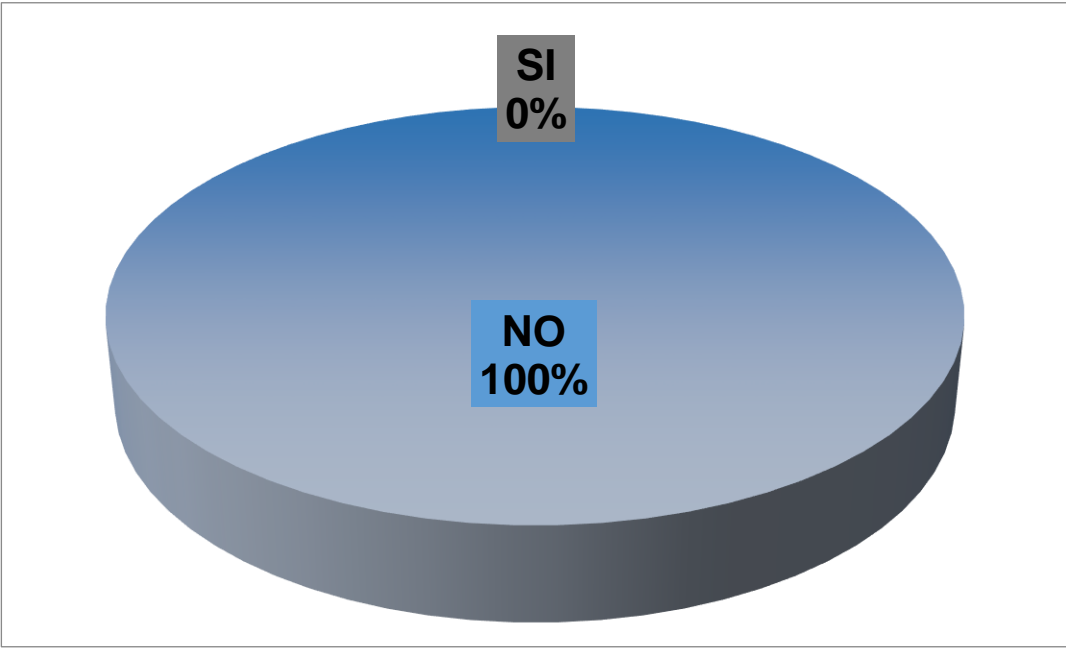
**Análisis:**

En este gráfico podemos observar que de un total de 10 funcionarias, representan el 20% es de 18 a 30 años y el 80% es de más de 31 años.

**CUADRO 6. ¿Has tenido experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 3. ¿Has tenido experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total?**



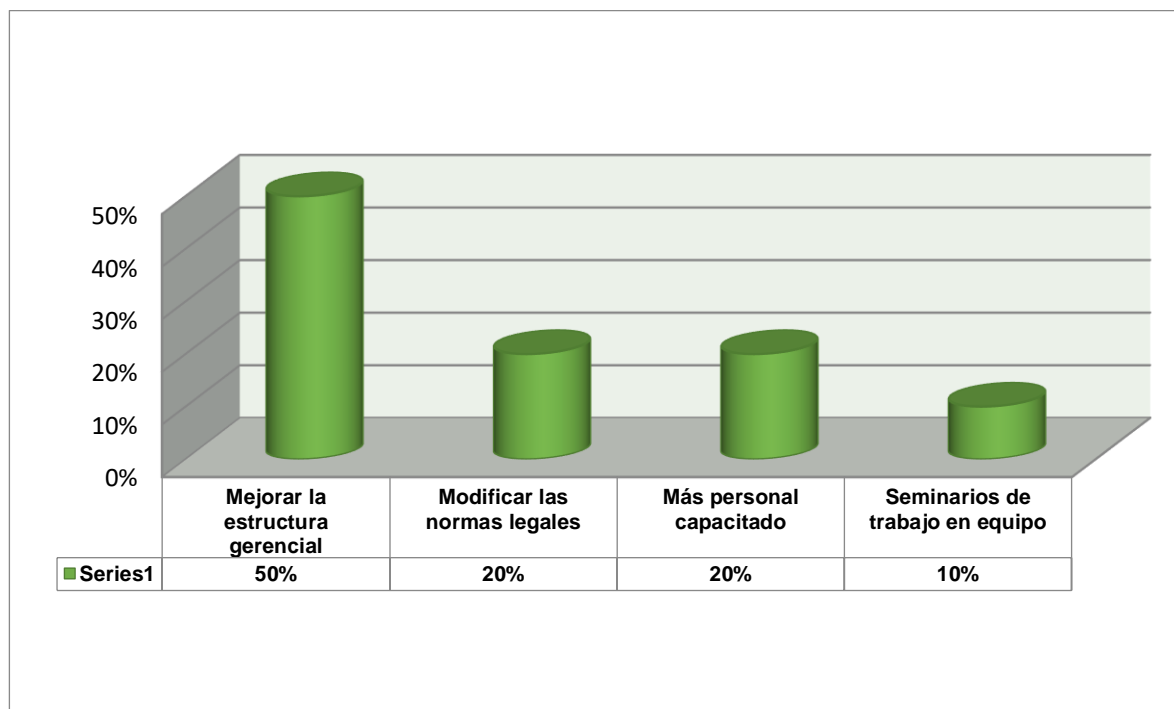
**Análisis:**

Nuestras encuestados nos indicaron que todas no tienen experiencia en la utilización de nuevos modelos de calidad total, siendo estas las respuestas más sobresalientes a esta pregunta.

**CUADRO 7. ¿Qué recomienda como medida importante para mejorar los modelos de calidad total en la institución?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Mejorar la estructura gerencial	5	50%
Modificar las normas legales	2	20%
Más personal capacitado	2	20%
Seminarios de trabajo en equipo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 4. ¿Qué recomienda como medida importante para mejorar los modelos de calidad total en la institución?**



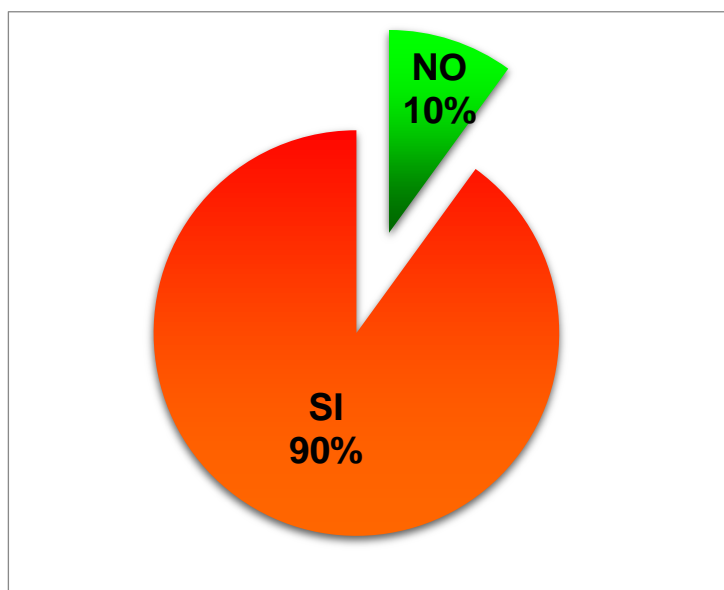
**Análisis:**

Nuestras encuestados nos indicaron que en cuanto a lo que les gustaría para mejorar los modelos de calidad total; un 50% indicó mejorar la estructura gerencial; un 20% modificar las normas legales, el otro 20% más personal capacitado, y un 10% que les brindasen seminarios de trabajo en equipo.

**CUADRO 8. ¿Durante el último mes ha tenido usted necesidad de consultar otros modelos de calidad total?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Si	90	90%
No	10	10%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 5. ¿Durante el último mes ha tenido usted necesidad de consultar otros modelos de calidad total?**



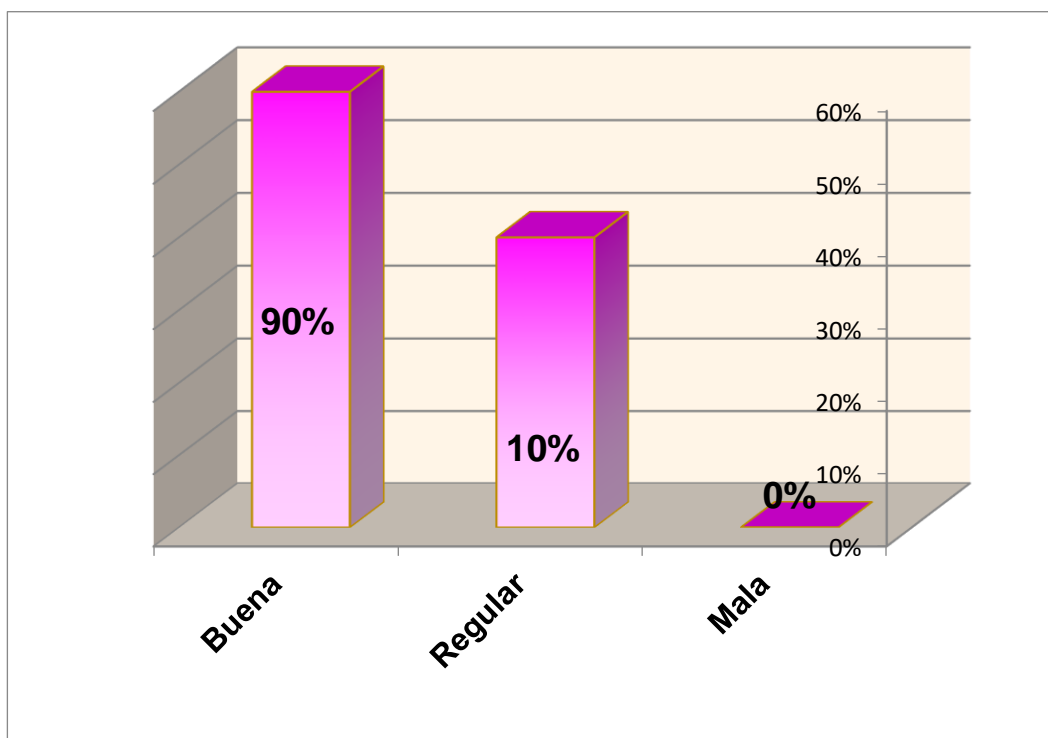
**Análisis:**

En cuanto a la necesidad de utilizar otros modelos de calidad total, el 90% indicó que sí es necesario cambiar a un mejor modelo y 10% que no, viendo así que siguen los modelos tradicionales de la institución.

**CUADRO 9. ¿Cómo considera usted la relación entre los modelos de calidad total y los objetivos institucionales ?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Buena	9	90%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 6. ¿Cómo considera usted la relación entre los modelos de calidad total y los objetivos institucionales ?**



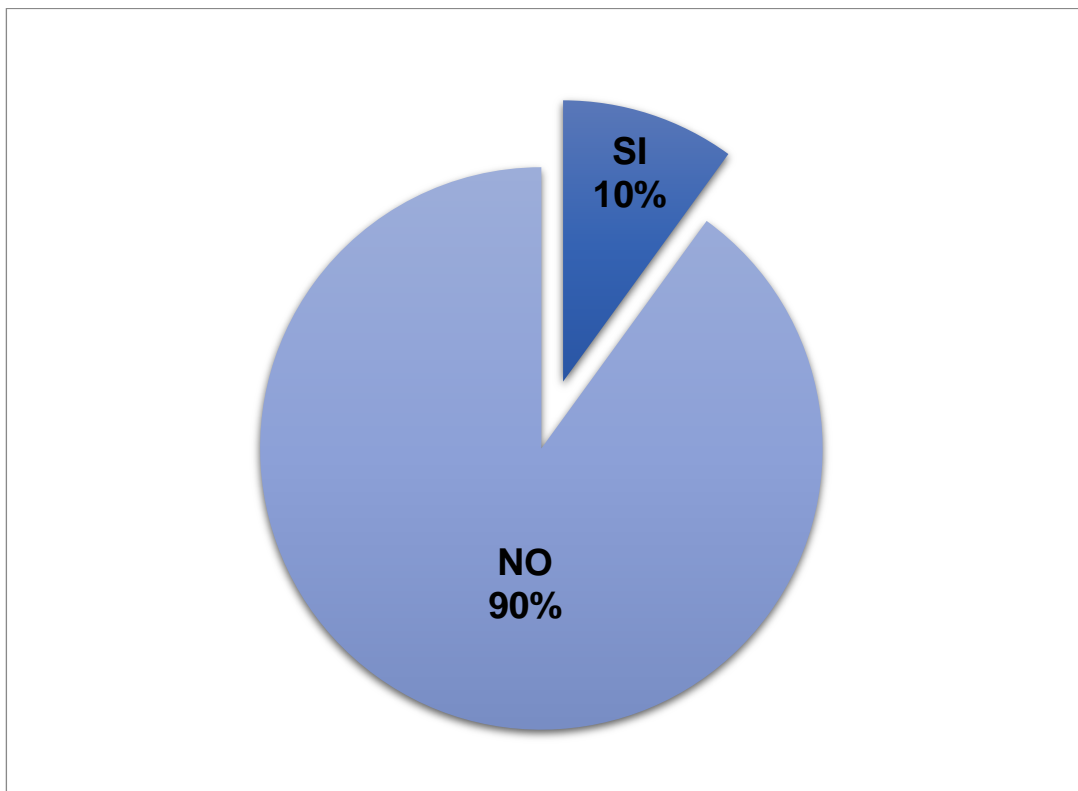
**Análisis:**

En nuestra gráfica podemos observar que el 90% de las encuestadas indicaron que existe una buena relación con los modelos de calidad total en esta institución; aunque un 10% indicó tener una relación regular con ellos.

**CUADRO 10. ¿Conoce usted los principios legales que sustentan el s modelo actual de gestión en la institución ?**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 7. ¿ Conoce usted los principios legales que sustentan el s modelo actual de gestión en la institución ?**



**Análisis:**

En cuanto al conocimiento legal que sustenta el modelo actual de gestión de la institución, un total del 90% indicó que no conoce claramente estos principios y no saben si existen, en tanto un 10% entiende o piensa que existe base legal para el modelo de gestión que utilizan.



## **CAPITULO 5. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

## **CAPITULO 5. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.1. Presentación de la propuesta**



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**



**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**

#### **1. TITULO:**

“Propuesta para la implementación de un modelo de calidad total aplicable a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (A.A.U.D)”.

#### **2. INTRODUCCIÓN:**

Se constituye en el propósito de esta investigación, realizar el análisis a la importancia que sustenta la elaboración de una propuesta para la implementación de nuevos modelos de calidad total aplicables a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), en el cual estén articulados algunos conceptos teóricos de las ciencias de la administración, con los diferentes sistemas relacionados establecidos en las normas aplicables a la función de la recolección de los desechos sólidos en Panamá.

En la actualidad, el cliente es quien emite un juicio sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un producto o servicio, es lo que debe constituir el fundamento principal.

Se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones. La gestión de la calidad es un cambio conceptual, por tanto, hay que cambiar los

procesos de razonamiento de todos los integrantes de la organización, para que tomen conciencia sobre la cultura de la calidad es decir, una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia para el control de calidad, consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es importante saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

Nuestro núcleo investigativo está orientado a enfocarse en los propósitos de gerenciar los desechos: el pueblo, el territorio, el espacio físico, el pueblo, como la comunidad de los que viven en ese territorio de acuerdo con el ordenamiento jurídico establecido; el gobierno, como el conjunto de instituciones habilitadas para ejercer el poder público; y la soberanía, máxima potestad del pueblo.

Estos conceptos hacen requerimiento a un cambio cultural en la forma de gerenciar en la (A.A.U.D) y servir de ejemplo a otras entidades públicas que implica la unión de esfuerzos de las diferentes entidades rectoras en materia de recolección de desechos y salud pública, en un solo propósito de mejoramiento de la gestión estatal, aplicando un modelo integral de gerencia pública, en el cual estén incorporado el ordenamiento jurídico aplicable con las concepciones teóricas de la administración y algunos postulados de los modelos de gestión, para que las entidades públicas sean competitivas e innovadoras.

Lo que se espera es considerar como eje central del cumplimiento de la función de gerenciar la recolección de la basura a todos los ciudadanos, quienes son el directo beneficiario y receptor de los bienes y servicios del aseo comunitario, entregados para satisfacer sus necesidades y expectativas, este es el gran desafío a asumir por parte de los directivos un gestión íntegra, transparente que optimice los resultados y que impacten el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad atemperada en el contexto normativo del contexto de su aplicación.

Dentro de estas responsabilidades visualizamos el papel del Estado, la división de poderes y su forma autónoma de operación que se constituye en el

origen de la necesidad de un *Modelo Integral de Gerencia* para la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta o el desarrollo de un proyecto, deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.

Para la presentación de la propuesta es importante saber manejar la información privilegiada que la institución posea para eliminar riesgos ante la desinformación o mala presentación de datos que pueden poner en peligro la operación.

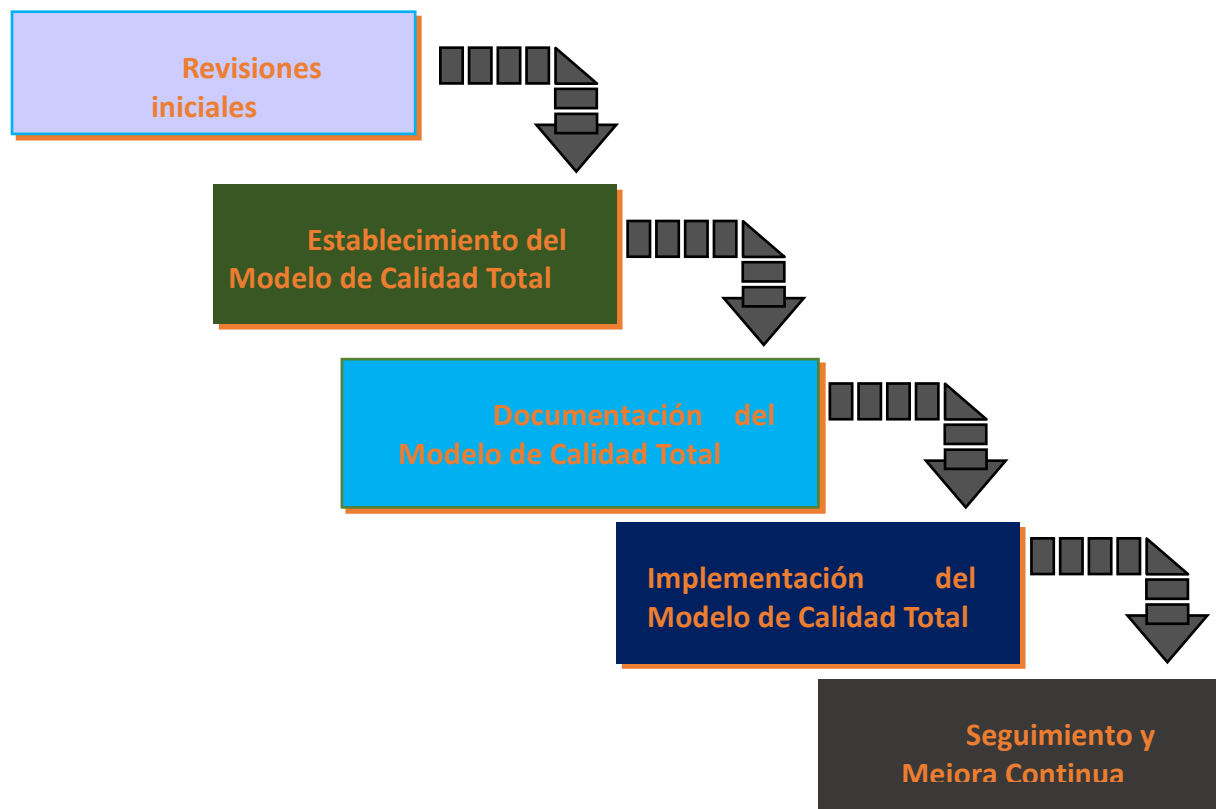
Emprender la propuesta en el tiempo en el cual se estipula la puesta en marcha de la implementación de los modelos gerenciales, debe fortalecer los aspectos económicos, financieros o técnicos que les permiten visualizar el éxito en la gestión. Se comparten los éxitos esperados pero también se comparten los riesgos inesperados.

En este caso, la Dirección Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario debe influir en los funcionarios para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales de nuestra propuesta; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

- ❖ *Control:* El control consiste en medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Ahora bien las funciones van íntimamente ligadas a los roles que debe desempeñar un gerente, de acuerdo con las situaciones que enfrenta en el ejercicio de su función directiva.
- ❖ *Roles interpersonales:* jefe, líder, mediador.
- ❖ *Roles de decisión:* el jefe del departamento, el cuestionador, asigna recursos, el negociador.

- ❖ *Roles de información:* monitorear, diseminar, autoridad. Para ejercer las funciones, el gerente debe poseer unas competencias, las cuales tiene que mejorar con la práctica y con capacitación para convertirse así en un facilitador del proceso.
- ❖ *Competencias interpersonales:* sensibilidad, capacidad de convencimiento, empatía.
- ❖ *Competencias conceptuales:* razonamiento lógico, buen juicio, capacidad de análisis.
- ❖ *Competencias técnicas:* conocimiento especializado, incluyendo cuándo y cómo usar las competencias y habilidades.

**Toda Propuesta o Proyecto conlleva Fases para su desarrollo y aplicabilidad**



#### **4. OBJETIVOS**

Los objetivos de la propuesta están dirigidos a fundamentar desde el contexto de los modelos de calidad total, la necesidad que en el ejercicio de la función pública en materia de recolección de desechos sólidos, se considere la aplicación de las funciones gerenciales de las teorías administrativas y modelos de gestión a cada uno de los departamentos de la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario, que fundamentan que permita aportar al diseño de un modelo integral de gerencia pública, a través del cual se articule el ordenamiento jurídico con las teorías administrativas.

#### **5. LIMITACIONES**

Presentar o definir las limitaciones de nuestra propuesta-investigativa, solo será posible si la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario presenta una estructura organizacional entendida como suma de las formas en las cuales la divide labores en distintas actividades y luego las coordina, plasmándola en un organigrama, que ilustre las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.

Esto nos permitiría saber la dimensión expuesta en las teorías y las estrategias investigativas descritas en la primera parte de este trabajo, donde nos concentramos en analizar las prácticas gerenciales en materia de recolección de desechos sólidos, que se incorporaron a la gestión institucional para hacer que los resultados de nuestra propuesta sean más competitivos y rentables.

#### **6. CONCEPTO DE LA PROPUESTA**

Los conceptos científicos que incluyen la implementación de nuestra propuesta están dirigidos a actuar conscientemente sobre un sistema gerencial, y cada uno de los subsistemas que lo integran.

Es significativo acotar que el concepto gerencial suele ser confundido con el término administrar, por ello es necesario aclarar la diferencia entre ambos. Etimológicamente, administrar proviene del latín y significa suministrar para decir servicio, mientras gerenciar se relaciona con la gestión

proveniente del latín *gerere*, al traducir significa dirigir (gestionar). Administrar significa, de acuerdo a:

(Vitancurt, 2004) afirma en su libro “Bases Científicas de la Administración” lo siguiente: “*Servir a*” y *gestionar se asocia con las organizaciones a ser “dirigidas”*.”

Por consiguiente, la gestión es pertinente en grandes rasgos con los objetivos de la presente investigación, orientada a dirigir y coordinar las organizaciones, aprovechando los recursos disponibles permite, como lo explica:

(Carrasquero, 2000) señala: *En la toma de decisiones. La negociación de acuerdos planteados con el equipo de trabajo, tomando en cuenta en este caso, la responsabilidad en conjunto con la comunidad manifiesta al manejar los desechos sólidos domiciliarios.*

Esta concepción gerencial, en la actualidad es un elemento vital en la gestión comunitaria, desde esta perspectiva define la gestión como el proceso coordinador, dirigiendo las acciones a fin de potenciar la organización, a través de la aplicación de estrategias, permitiendo desarrollar las aptitudes de los actores involucrados en el proceso, en términos gerenciales y las competencias ambientales.

## **7. MODELO GERENCIAL BASADO EN UN MODELO DE CALIDAD TOTAL.**

El modelo que vamos a presentar a través de la *Propuesta para la implementación de nuevos modelos de calidad total aplicables a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (A.A.U.D)*”, está basado en un sistema de administración pública, necesario para precisar el concepto de utilidad como medida de gestión empresarial.

El paradigma de un modelo gerencial basado en un sistema administrativo rigió por muchos años (*y aún sigue latente en muchas compañías*) la toma de decisiones financieras, como el principal, si no el

único indicador de base para este propósito. Varias pueden ser las causas. (Amat, 1999)

Es un indicador fácil de entender para cualquier persona (*incluso con una formación mínima en administración gerencial*). Puede ser establecida para centros de costo o responsabilidad; la sumatoria de las utilidades de todos los centros de costos será la utilidad, en este caso; de la Autoridad de aseo Urbano y Domiciliario.

Sin embargo, las nuevas teorías sobre administración gerencial han cuestionado duramente el concepto de utilidad neta, habida cuenta de las siguientes falencias. (Amat, 1999)

La variación del indicador en función de los GAAP locales. (Generally Accepted Accounting Principles - GAAP, 2018) Diferencia de criterios entre en la aplicación de los GAAP, locales lo que hace que la información pierda comparabilidad y confiabilidad.

De ninguna manera mide este indicador la capacidad que tiene una empresa de generar flujos de caja. La necesidad de incrementar las utilidades, puede llevar a quienes son administradores a ver como una fuente de apalancamiento sin costo, el capital aportado por los socios.

No importa la existencia de activos operativos en exceso, si hay utilidad de por medio. Dos de las críticas fundamentales a los modelos de medición basados en resultados contables en (Milla Gutiérrez, 2010): estos centran su atención en hechos pasados y por lo tanto pierden capacidad predictiva frente a los resultados de las organizaciones y otro aspecto es que los resultados mostrados por los modelos contables, no tienen en cuenta el costo de los recursos de los accionistas.

En mi criterio estos, son tal vez los argumentos más contundentes que tienen quienes critican las medidas basadas en la información contable, dado que la mayoría de los modelos toman como base esta información, con algunas modificaciones o ajustes dependiendo del caso.



## **8. BENEFICIARIOS**

Las exigencias de los mercados de hoy demandan que el desempeño organizacional se oriente hacia resultados confiables y medibles. Se anotaba anteriormente que una estrategia muy buena que no se refleje en el día a día de una organización, no es una buena estrategia. La gestión del día a día, tiene que estar alineada con la estrategia de obtener beneficios directos.

En el pasado, los modelos gerenciales de modelos de calidad total eran herramientas para hacer consistente los resultados con la estrategia.

Sin embargo, hay otras metodologías e instrumentos que aseguran esta consistencia entre lo planeado y la acción.

Los indicadores de desempeño en materia de modelos gerenciales han sido, por lo general, el estándar más utilizado para medir la gestión y el trabajo de una organización. Si bien es cierto, el desempeño financiero de una empresa es muy importante, éste es un indicador de resultado causado por otras variables del sistema llamado: Empresa en una relación causa – efecto.

Esto nos indica que el beneficio general de la *implementación de nuevos modelos de calidad total aplicables a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario de la República de Panamá (A.A.U.D.)*” va dirigido a todas las instituciones del Estado, principalmente al área gerencial y legal, las cuales son las destinadas en analizar estos conceptos y aportes gerenciales en el sector público.

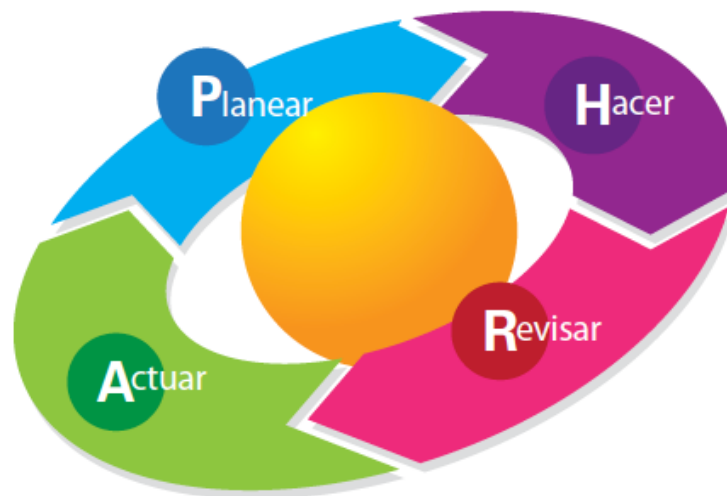
## **8. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Se debe establecer, implementar y mantener una POLÍTICA DE LA CALIDAD y la misma debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Ser apropiada al propósito y contexto de la (A.A.U.D.) de la República de Panamá apoye su dirección estratégica;
- b) Debe proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) Debe incluir un compromiso para cumplir los requisitos aplicables;

d) Debe incluir un compromiso para mejorar continuamente.

*Aplicar el Modelo Deming:* Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de control total de la calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad.



Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

- Políticas y objetivos.
- Organización operativa.
- Educación y diseminación.
- Flujo de información.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.

Establecer objetivos de calidad **(A.A.U.D.) de la República de Panamá, así por ejemplo:**

- Ser coherentes con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Comunicarse.
- Actualizarse, según corresponda.

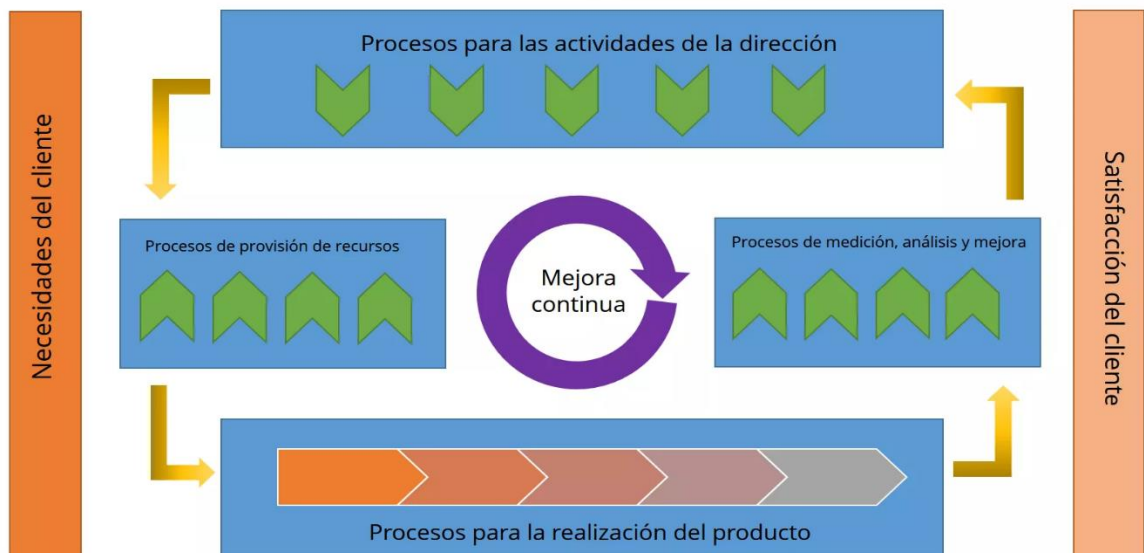
Respecto a la documentación que se debe establecer en un Sistema de Calidad, es necesario establecer que en principio y de manera básica la siguiente estructura documental:

- Manual
- Política
- Procedimientos
- Instrucciones técnicas
- Registros

El Enfoque a Procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la Política De Calidad y la dirección estratégica de la (A.A.U.D.) en la República de Panamá.

La gestión de los procesos y el modelo de gestión de calidad en su conjunto puede alcanzarse, utilizando el ciclo PHVA mencionado anteriormente, con un enfoque global de ***pensamiento basado en riesgos*** dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

## Mapa de Procesos Basado en la Calidad Total



**ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN** La (A.A.U.D.) de la República de Panamá, debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

Para este caso la Institución podría basarse en su Manual Organizacional o de Cargos y funciones en donde están claramente definidas las Responsabilidades y Roles de cada colaborador.

La metodología de la investigación se enfoca en el análisis de las normas vigentes, revisión bibliográfica y observación de las teorías administrativas seleccionadas, para su aplicación ecléctica en la gerencia pública.

Señalando la congruencia y articulación de los análisis de los resultados obtenidos en la ejecución de los diferentes sistemas que debe implementar la (A.A.U.D) en el desarrollo de la función pública.

Este tipo de estudio es de campo, ya que la metodología para establecer la propuesta para la implementación de nuevos modelos de calidad total aplicables a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D)”, fueron abordadas bajo el aspecto teórico de calidad total:

*Modelo Deming:* Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de control total de la calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad. Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

- ❖ Políticas y objetivos.
- ❖ Organización operativa.
- ❖ Educación y diseminación.
- ❖ Flujo de información.
- ❖ Calidad de productos y procesos.
- ❖ Estandarización.
- ❖ Gestión y control.
- ❖ Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- ❖ Resultados.
- ❖ Planes para el futuro.

# Plan de Implementación Para el Modelo Gerencial basado en la Calidad Total para (A.A.U.D.) de la República de Panamá

Id	Nombre de tarea	2019					2020									
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
1	Plan de Trabajo	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
2	Revisiones iniciales	[Barra horizontal]					2020									
8	Establecimiento del SGC	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
9	Definición / Revisión aspectos estratégicos	[Barra horizontal]					[Barra horizontal]									
19	Documentación mapas de procesos	[Barra horizontal]					[Barra horizontal]									
43	Documentación del SGC	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
44	4. Sistema de gestión de la calidad	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
50	5. Responsabilidades de la Dirección	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
54	6. Gestión de los recursos	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
59	7. Realización del servicio	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
79	8. Medición, análisis y mejora	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
90	Productos	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
136	Manuales por áreas	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
153	Implementación del SGC	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														
156	Seguimiento	[Barra horizontal que cubre todo el periodo]														

*Modelo Malcome Bladrige:* Ante la masiva llegada de productos japoneses a Estados Unidos en la década de los 80, el país norteamericano se vio obligado a mejorar la calidad de sus productos para poder competir. En dicho proceso, las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos, invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una interacción permanente de siete criterios:

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Plan estratégico.
- ❖ Clientes y mercado objetivo.
- ❖ Recursos Humanos.
- ❖ Administración.

- ❖ Resultados.
- ❖ Información y análisis.

*Modelo EFQM de excelencia:* Este modelo tiene su origen en la Fundación

Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), organismo que fue creado en 1988 por 14 importantes compañías europeas que buscaban optimizar sus procesos de calidad interna. Su esquema es similar al del modelo de Malcome Bladrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos. Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

- ❖ Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
- ❖ Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
- ❖ Lo conseguido por los competidores.
- ❖ Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
- ❖ Las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.

*Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad:* Este método, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base. El modelo Iberoamericano se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores, que recoge los cinco primeros, y resultados.

- ❖ Liderazgo y estilo de gestión.
- ❖ Política y estrategia.
- ❖ Desarrollo de las personas.
- ❖ Recursos asociados.
- ❖ Clientes.
- ❖ Resultados de clientes.
- ❖ Resultado del desarrollo de las personas.

- ❖ Resultados de sociedad.
- ❖ Resultados globales.

En tal sentido, se diseñan en el plano de lo formal procedimientos para operacionalizar la organización del cuerpo normativo; el cual se exige sea cumplido por el Estado y la sociedad civil. Sin embargo, dichos procedimientos constituyen formalmente un sistema de control, con las características de: rigidez, demora, mecanismo y frialdad humana, entre otras. Esta situación, encuentra en los criterios clientelares un argumento sustentante, pues existe primacía de los intereses del partido ante que los de la sociedad, por lo tanto, el cumplimiento de las normas y procedimientos queda relegado a un segundo plano.

Estos mecanismos de control tienen importancia de aplicación en la empresa privada, pero en la administración pública como expresa Ochoa (2003) su uso varía, destacándose otras formas de control como: a) adquisición por parte de los técnicos, de acciones ofrecidas por las empresas donde participan en la toma de decisiones y, b) la asignación de la plusvalía a la tecnocracia, a través de remuneraciones cuantiosas y otros beneficios económicos que le permiten acumular.



En síntesis, el control se presenta en la tecnocracia orientado básicamente al poder de los tecnócratas y, como un mecanismo de persuasión en la consecución de los intereses de los dueños de los medios de producción.

La reforma gerencial que se pretende alcanzar con el modelo de la nueva gestión pública, tiene como propósito asegurar la eficacia, eficiencia y la efectividad de la administración del Estado. Situación albicante al control como uno de sus principales elementos de gestión, el cual se orienta básicamente por el control de los resultados, contrariamente al control paso por paso de las normas y procedimientos, hacía en el modelo burocrático weberiano, tal como lo explica Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2000).

Se puede afirmar, a partir de lo señalado, que el control representa una herramienta a través de la cual se puede evaluar un conjunto de metas soportadas por objetivos estratégicos, los cuales se enfocan a generar alternativas viables de recolección de desechos sólidos domiciliarios.

## 9. ORGANIGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Fase: 1	Fase: 2	Fase: 3	Fase: 4	Fase: 5
Sistema de autoevaluación					✓
Análisis de los datos			✓	✓	
Clasificación de las referencias bibliográficas	✓	✓			
Criterios para la capacitación	✓				
Creación del diseño metodológico	✓	✓			
Estimación de los costos de la propuesta		✓	✓		
Selección de bases de datos				✓	
Evaluación de los contenidos del curso		✓	✓		
Análisis de los resultados					✓
Selección de campos temáticos		✓	✓		
Aplicación de las encuestas				✓	
Elaboración de las gráficas				✓	
Análisis curricular					✓

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Conclusiones

1. En los últimos años las naciones del mundo industrializado han cuadruplicado su producción de desechos domésticos, incrementándose esta cifra en un dos o en un tres por ciento por año. El volumen de producción de desechos es inversamente proporcional al nivel de desarrollo del país que se trate.
2. La voluntad política será el factor más importante en la ejecución de nuevos modelos de calidad, porque la gestión de los desechos sólidos es obligación administrativa del Estado.
3. El problema financiero es uno de los principales impedimentos para la gestión adecuada de los servicios públicos de limpieza.
4. Las altas tasas de morosidad en el pago del aseo hace que la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), deba subsidiar el servicio, dejando de atender otras necesidades de la población.
5. No existen estrategias claras para gestionar el financiamiento del servicio de limpieza pública.
6. Los modelos gerenciales a través de un sistema administrativo se identificó la prevalencia en la gestión Integral Comunitaria para el manejo de los desechos domiciliarios, por cuanto se fundamenta en el principio de la racionalidad; es decir, la adecuación de un nuevo modelo gerencial aplicable a la Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D), de la República de Panamá.
7. La Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario está compuesta por un gran organigrama estructural, con numerosos niveles jerárquicos y departamentos, asignando claramente las tareas técnicas de cada trabajador dentro de la misma.

8. Se impone una concepción de la conducta del aparato público, basado en la búsqueda de la colaboración de clases, a través del gasto público para el logro de los objetivos.
9. Con bases a los resultados obtenidos y a las conclusiones emitidas, es conveniente invitar a tener mayor participación responsable y comprometida de los miembros de la comunidad en el tema de los desechos domiciliarios.

### **B. Recomendaciones**

1. Se recomienda mayor capacitación de los ciudadanos en el manejo de los desechos, para mejorar los resultados deseados mediante el entrenamiento continuo.
2. Ejecutar acciones con mayores logros en las praxis cotidianas, de forma tal que la gestión para el manejo de los desechos sólidos sea integral; es decir, se asuma de manera consciente, emocional, física y practica.
3. Es importante que las autoridades asuman un comportamiento gerencial basado en los enfoques de la nueva gestión pública, asegurando la eficacia, eficiencia y la efectividad de la administración del Estado.
4. El control debe ser uno de los principales elementos de gestión, el cual debe orientarse al seguimiento paso por paso de las normas y procedimientos. Con el propósito de cumplir todos los aspectos planificados y establecidos para el manejo de los desechos sólidos.
5. Darle participación a la comunidad de manera que se sientan responsable y comprometida con la importancia de su salud y el ambiente.
6. El alejamiento de los nombramientos políticos, en los puestos técnicos de gestión.
7. Mayor cantidad de centros de acopios de recolección.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **AMAT, O.** (1999). *EVA valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Norma.
2. **CARRASQUERO, N.** (2000). *Gestión Directiva*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.
3. **CASTRO, M.** (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
4. *Código Administrativo de la República de Panamá*. (s.f.).
5. **FAYAD, C. V.** (2002). *Estadística Médica y de Salud Pública*. Mérida: Universidad de Los Andes.
6. Gaceta Oficial 26631-A. (29 de septiembre de 2010). Panamá.
7. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, L.** (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
8. **HURTADO DE BARRERA, J.** (2007). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Ediciones Quirón.
9. **MINISTERIO PÚBLICO. PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.** (2016). *Constitución Política de la República de Panamá*. Panamá: Impresiones Carpal.
10. **RAMÍREZ, T.** (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
11. **RODRÍGUEZ PEÑUELAS, M. A.** (2010). *Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Editorial Pandora.
12. **ROJAS SORIANO, R.** (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. España: Plaza y Valdés.
13. **VITANCURT, A.** (2004). *Bases Científicas de la Administración*. México: Editorial Mc GrawHill.

## REVISTAS Y PERIÓDICOS

1. **ARCIA JARAMILLO, OHIGGINIS.** (miércoles 14 de abril de 2010). Crisis de la basura toca fondo. La Prensa, Panamá. Año 29, no.9523. (p.6A). 104
2. **BENJAMÍN, ANA TERESA.** (sábado 30 de junio de 2007). Nuevos planes para Cerro Patacón: procesamiento de la basura en el relleno sanitario. La Prensa, Panamá. Año 23, no. 8508, (p. 5A).
3. **GAMBOA, TERESA.** (2007). Toma de Decisiones Públicas Venezolana. Revista venezolana de gerencia. Volumen 12, número 40, (p. 553-571).
4. **JORDANA S., WILFREDO.** (lunes 7 de febrero de 2011). Autoridad revisa contrato de Urbaser en Cerro Patacón: el contrato firmado entre el municipio de Panamá y la empresa Urbaser fue firmado en enero de 2008 y tiene una vigencia de 15 años. La Prensa, Panamá. Año 30, no.9820, (p. 43A).
5. **MORALES GIL, ELIANA.** (martes 1 de junio de 2010). Montaner dirigirá autoridad: recolección de la basura en la capital, la Autoridad de Aseo permite la contratación de servicios externos y pone sanciones para quién bote basuras en sitios indebidos. La Prensa, Panamá. Año 29, no.9571, (p. 4A).
6. **OCHOA, HAYDÉE.** (2000). Espacios de Participación Ciudadana en la Gestión Local. Revista de Gerencia, Venezuela. Volumen 6, número 15, (p. 446-461).
7. **OCHOA, HAYDÉE.** (2003). La Investigación Alternativa en Administración Pública. Revista de Ciencias Sociales, Venezuela. Volumen 7, número 2, (p. 151-168). 105
8. **RINCÓN, MARÍA T. Y RODRÍGUEZ, ISABEL.** (2009). Gestión del programa Barrio Adentro: su expresión en el Zulia. Revista de Ciencias Sociales, Venezuela; Volumen 13, número 3, (p. 423-443).
9. **RIPOLL, JOSÉ.** (diciembre de 2003). La basura no tiene por qué ser un problema. El dolor de cabeza de unos es el negocio de otros. La

recolección y reciclaje de la basura. *Tiempos del mundo*, Estados Unidos. Año 8, no.51. (p.43-46).

10. **SAMANIEGO C., ALEIDA.** (martes 14 de marzo de 2006). Cerro Patacón se convertirá en un relleno controlado: de pepenadores a expertos recicladores. Panamá América. p. (1D).

### **SITIOS WEB**

1. Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. (2012). *Reciclaje*. Obtenido de Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos: <https://espanol.epa.gov/>
2. Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.). (2017). *Plan Nacional Quinquenal de Gestión Integral de Residuos de la República de Panamá*. Obtenido de <http://www.aaud.gob.pa/>
3. Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.). (2017). *Vertederos*. Obtenido de Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.): <http://www.aaud.gob.pa/>
4. Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.). (2018). *Antecedentes*. Obtenido de Autoridad de Aseo Urbano y Domiciliario (A.A.U.D.): <http://www.aaud.gob.pa/>
5. Concepto.de. (2018). *Concepto de Investigación Científica*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-cientifica/>
6. Diccionario de la Real Academia Española. (2018). *Muestra*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
7. Entrepreneur. (2018). *Prácticas de Benchmarck*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/>
8. *Generally Accepted Accounting Principles - GAAP*. (2018). Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/g/gaap.asp>
9. Modelos Gerenciales. (22 de mayo de 2010). *Modelos Gerenciales*. Obtenido de Modelos Gerenciales: <http://carolinaaparicio.blogspot.com/>

