

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., 2024 "**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Ing. Cáceres Alomía, Wilson Geovanni

**Docente Guía:**  
Mag. Tellería Navarro, Hebert Vicente

TACNA – PERÚ  
2024

# 13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman.

**Índice**

ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>14</b>
1.1. TÍTULO DEL TEMA:.....	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: .....	14
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	16
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.5. METODOLOGÍA.....	19
1.6. DEFINICIONES.....	22
1.6.1 DEFINIR LA UNIDAD COACTIVA. ....	22
1.6.2 DEFINIR LAS COMPETENCIAS Y POTESTAD COACTIVA. ....	22
1.6.3 FASE PRELIMINAR. ....	23
1.6.4 EJECUCIÓN COACTIVA.....	23
1.6.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	24
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	24
1.7.1 ALCANCES .....	24
1.7.2 LIMITACIONES .....	25
1.8. CRONOGRAMA.....	25
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	26
2.1.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR .....	26
2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES.....	37
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO .....	38
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO. ....	40
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>42</b>
3.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	42
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	43
3.2.1. MISIÓN.....	43
3.2.2. VISIÓN.....	43
3.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	43

3.2.4. PRINCIPIOS Y VALORES .....	44
3.2.5. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....	44
3.2.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	45
3.3. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	46
3.3.1. UNIDAD DE ESTUDIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA.....	46
3.3.2. UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.....	47
3.3.3. <i>Unidad de Capacitación y Certificación</i> .....	47
3.3.4. <i>Unidad de Negocios y Servicios Especializados</i> .....	48
3.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	48
3.4.1. FODA.....	48
3.4.1.1. <i>Fortaleza</i> .....	48
3.4.1.2. <i>Oportunidades</i> .....	50
3.4.1.3. <i>Debilidades</i> .....	51
3.4.1.4. <i>Amenazas</i> .....	53
3.4.2. <i>Análisis</i> .....	55
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 DIAGNÓSTICO.....	57
4.1.1. <i>Afectación al Flujo de Caja Operativo</i> .....	57
4.1.2. <i>Presentación de Información financiera</i> .....	58
4.1.3. <i>Evolución de Cuentas por Cobrar</i> .....	60
4.1.4. <i>Status legal de Cuentas por Cobrar en estado “Vencidas”</i> .....	61
4.1.5. <i>Inexistencia del Proceso vía “Jurisdicción Coactiva”</i> .....	62
4.1.6. <i>Competencias legales y Jurisdiccionales</i> .....	63
4.2 DISEÑO DE LA MEJORA.....	64
4.2.1. <i>Estructura para implementación del procedimiento</i> .....	65
4.2.2. <i>Ciclo del procedimiento de Jurisdicción Coactiva</i> .....	66
4.2.2.1. <i>Inicio de Proceso</i> .....	68
4.2.2.2. <i>Ejecución del proceso de Jurisdicción Coactiva</i> .....	69
4.2.3. <i>Procedimiento para inicio de proceso de acción coactiva</i> .....	71
4.3 MECANISMOS DE CONTROL.....	76
4.3.1. <i>Proceso de seguimiento y resultados</i> .....	76
4.3.2. <i>Mejora Continua</i> .....	79
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>82</b>
5.1. SUGERENCIAS.....	82
5.2. CONCLUSIONES .....	83
5.3. RECOMENDACIONES .....	84

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

**Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> Etapas del Proceso Coactivo .....	31
<b>Figura 2</b> Mapa de procesos ESPE INNOVATIVA E.P. ....	45
<b>Figura 3</b> Estructura orgánica de ESPE INNOVATIVA E.P. ....	46
<b>Figura 4</b> Comparación FODA.....	56
<b>Figura 5</b> Diagrama Ishikawa Procedimiento inexistente de jurisdicción coactiva....	62
<b>Figura 6</b> Ciclo de ejecución de acción coactiva .....	65
<b>Figura 7</b> Inicio de acción coactiva.....	68
<b>Figura 8</b> Ejecución de acción coactiva .....	70
<b>Figura 9</b> Diagrama del proceso de acción coactiva.....	75
<b>Figura 10</b> Seguimiento a resultados de la ejecución de acción coactiva.....	76
<b>Figura 11</b> Mejora continua al proceso "Jurídico, administrativo y financiero de jurisdicción coactiva" .....	79

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Cuentas por Cobrar ESPE INNOVATIVA E.P. A diciembre 31 de 2023 ....	15
<b>Tabla 2</b> Análisis comparativo de teorías .....	39
<b>Tabla 3</b> FODA - Fortaleza .....	48
<b>Tabla 4</b> FODA - Oportunidad .....	50
<b>Tabla 5</b> FODA - Debilidad .....	52
<b>Tabla 6</b> FODA - Amenazas .....	53
<b>Tabla 7</b> Análisis FODA.....	55
<b>Tabla 8</b> Flujo de caja años 2021 a 2023.....	58
<b>Tabla 9</b> Indicadores financieros años 2021 al 2023 .....	59
<b>Tabla 10</b> Evolución cuentas por cobrar - Años 2021 al 2023.....	60

**Índice de Anexos**

<b>Anexos 1</b> Matriz individual de seguimiento sobre clientes en ejecución de acción coactiva.....	87
<b>Anexos 2</b> Matriz de acciones ejecutadas en proceso coactivo "Consolidado" .....	89
<b>Anexos 3</b> Informe de validación de propuesta de mejora .....	90
<b>Anexos 4</b> Informe de validación propuesta de mejora.....	91
<b>Anexos 5</b> Informe de validación informe de propuesta de mejora.....	92
<b>Anexos 6</b> Formato de entrevistas al personal de la Empresa .....	93

## Resumen

La investigación se realizó en razón de la necesidad de disponer un instrumento formal, legal, administrativo y financiero, denominado “Jurisdicción Coactiva”, implementado en la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P., al existir normas, reglamentos y leyes concordantes con la Constitución de la República, el control administrativo a la administración pública, operadores de justicia, y demás normas secundarias, permitieron la implementación y ejecución del proceso coactivo, como norma interna de la empresa.

El desarrollo e implementación de la norma interna, de ejecución, del proceso coactivo, permitió, iniciar la gestión de cobranza ágil y oportuna, con procedimientos dinámicos, formales y de ejecución general, tomando como partida la información financiera de cartera de todos los clientes, entre las consideraciones para determinar el inicio de los procesos de coactiva fue el tiempo de mora de la cartera y el monto adeudado.

El trabajo investigativo formalizó los procedimientos en el ámbito legal, administrativo y financiero, lo que optimizó el uso de recursos humanos y financieros. El propósito inicial, fue mejorar la gestión de cobranzas que se evidenciará a través de disminuir los montos de cartera vencida al compararse con el cierre fiscal del año 2024.

La información a comparar se realizará con datos a los ejercicios fiscales de los años 2023 y 2024. En la investigación se consideró la deficiencia en la recuperación de cartera, lo que incide en los resultados de la gestión empresarial, visibilizados en la presentación de los diferentes KPI.

Como parte de los indicadores de gestión lo que permitirá ejercer la etapa de control de manera holística y tomar decisiones para la mejora o el mantenimiento de diferentes situaciones que se presentan. (Uribe Macias y Lastra, 2014, p. 17). Con la implementación y ejecución del proceso de jurisdicción coactiva se prevé, mejorar la gestión de cartera, el flujo de caja, lo que redundará en la mejora general de la gestión empresarial. Se concluye que las diferentes unidades de gestión y

operativas, actúan bajo un marco normativo formal, lo que evita las subjetividades y la toma de decisiones discrecionales e inoportunas.

**Palabras clave:** Jurisdicción Coactiva, Gestión de Cobro, Norma Interna, Proceso Coactivo.

## ABSTRACT

The investigation was carried out due to the need to have a formal, legal, administrative and financial instrument, denominated “Coercive Jurisdiction”.

This instrument was developed and supported by the Constitution of the Republic, administrative control of the public administration, justice operators, and other secondary regulations that allows the implementation and execution of the coercive process, as an internal procedure at the Public Company ESPE INNOVATIVA E.P.

The internal execution procedure’s development and implementation of the coercive process, allowed the initiation of agile and timely collection management, with dynamic, formal and general execution procedures, based on the financial portfolio information of all clients, to determine the start of coercive processes were the time of delay and amount.

The investigative work formalized the legal, administrative procedures and financial field, which optimized the use of human and financial resources.

The initial purpose was to improve collection management that will be evidenced by reducing the amounts of overdue portfolio to be compared with the fiscal closing of the year 2024.

The information to be compared will be made with data from the fiscal years of 2023 and 2024. The investigation demonstrated the deficiency in portfolio recovery, which affected the results of business management, made visible in the presentation of the different KPIs.

With the implementation and execution of the coercive jurisdiction process, it is expected to improve portfolio management and cash flow, which results in the general improvement of business management. It is concluded that the different management and operational units act under a formal regulatory framework, which avoids subjectivities and the making of discretionary and inopportune decisions.

Keywords: Coercive Jurisdiction, Collection Management, Internal Standard, Coercive Process.

## Introducción

La Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., tiene como objetivo gestionar y operativizar sus actividades utilizando las herramientas necesarias que permitan, que su gestión sea eficiente y eficaz, es así que, como resultado de la investigación se desarrolló y ejecutó el proceso judicial, administrativo y financiero de “Jurisdicción Coactiva”, que permite operativizar la gestión de cobranzas sobre saldos pendientes de cobro, lo que permitirá una recuperación oportuna del flujo de caja, mejorará los KPI de cobranzas, lo que redundará en la gestión empresarial.

El uso de esta herramienta administrativa, proporciona los lineamientos necesarios que permiten iniciar un proceso coactivo, dar seguimiento permanente a la cartera de clientes y a la gestión de cobranzas a través de la ejecución del proceso coactivo.

En el primer capítulo se establece los objetivos que resultaron de la investigación, para lo cual se describe las regulaciones, leyes y lineamientos vigentes, que permiten a la Institución generar, ejecutar y dar seguimiento a los procesos de cobranzas a través de las acciones de coactiva, para este efecto se describe la estructura organizacional que dispone ESPE INNOVATIVA E.P. y que, con el recurso humano, de las diferentes unidades de gestión y operativas, se estaría en capacidad de ejecutarlo, se describe la metodología a utilizarse, que en este caso es documental, de acuerdo a lo que establecen las diferentes normas y regulaciones, de las cuales citamos a continuación, como: Código Orgánico Administrativo (COA), Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) , Código Orgánico General de Procesos y demás procesos judiciales que regulan el proceso coactivo.

En el capítulo dos de la Investigación, se establece la conceptualización de las variables analizadas, definiéndose como dependientes, en relación a las normas y leyes vigentes que permiten que la Empresa Pública ejecute, sin embargo se ha considerado como una variable independiente, las acciones y norma interna que establezca para la ejecución, esta última complementa la norma legal, con el procedimiento que establezca para su ejecución y seguimiento, para lo cual se ha definido los parámetros y condiciones mínimos que deben cumplir para perfeccionar el inicio del proceso coactivo, sin utilizar el proceso regular judicial, en tal razón las

acciones administrativas deben cumplir con todos los requerimientos establecidos en las diferentes leyes y normas de control, a fin de que el proceso coactivo no se invalide. Como resultado de la implementación del proceso coactivo la gestión de cobranza se prevé una recuperación oportuna de recursos financieros, dando lugar a una mejora en la presentación de los diferentes KPI en la gestión de cobranzas.

En el tercer capítulo de la investigación, se da a conocer la estructura de la organización, su capacidad de negocio y de gestión, en la que se describe los servicios que ofrece, como parte del análisis de su gestión se describe y analiza el FODA, lo que permite visualizar que existen acciones por mejorar, así como aprovechar las fortalezas y potenciar las oportunidades para posicionar su crecimiento.

En el cuarto capítulo de la investigación, se propone la propuesta del proceso judicial, administrativo y financiero de Jurisdicción Coactiva, en el marco de los parámetros legales vigentes, así como los procedimientos y lineamientos de carácter interno de ESPE-INNOVATIVA E.P., una vez implementado se mantendrá un proceso de seguimiento, evaluación y mejora continua, lo que permitirá mantener este proceso actualizado y servirá de herramienta de gestión de cobranzas eficaz y eficiente.

En el quinto capítulo de la investigación, se describirá las sugerencias, recomendaciones y conclusiones, de este proceso investigativo y del planteamiento del mecanismo del proceso judicial, administrativo y financiero de la “Jurisdicción Coactivo”, desarrollado para ESPE-INNOVATIVA E.P.

## Capítulo I      Antecedentes del estudio

### 1.1. Título del Tema:

Implementación del proceso, jurídico, administrativo y financiero de la Jurisdicción Coactiva en la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., 2024.

### 1.2. Planteamiento del Problema:

ESPE-INNOVATIVA E.P., fue creada por la UFA-ESPE, con fecha, enero 09 del año 2015, con resolución ESPE-HCUP-RES-2015-005, desde esta fecha viene ejecutando proyectos en 4 líneas de negocios.

- i. Unidad de Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología
- ii. Unidad de Estudios de Ingeniería
- iii. Unidad de Capacitación y Certificación
- iv. Unidad de Negocios y Servicios Especializados

Con las actividades ejecutadas, los registros de valores por cobrar a más de 360 días, al cierre del período fiscal 2023, lo que incide negativamente en la composición del flujo de efectivo, (fastercapital llc-fz, 2024) que afectan la fortaleza de apalancamiento financiero existente, para la ejecución de proyectos, en los estados financieros, presentados en el período indicado, el monto asciende a Us \$. 3´406.382,28, de los cuales un 15 % corresponde a cartera vencida a más de 360 días, (ESPE INNOVATIVA E.P., 2023), lo que genera un riesgo de morosidad sobre la cartera vigente. (Alcivar-Moreira, 2020, pp. 182-198)

**Tabla 1***Cuentas por Cobrar ESPE INNOVATIVA E.P. A diciembre 31 de 2023*

<b>Tiempo de Vencimiento</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Corriente	1.881.431,71	55,23%
De 1 a 30 días	970.514,93	28,49%
De 31 a 60 días	4.314,98	0,13%
De 61 a 90 días	6.885,50	0,20%
De 91 a 180 días	7.453,52	0,22%
De 181 a 360 días	17.788,36	0,52%
De 360 en Adelante	517.993,28	15,21%
Valor total US \$.	3.406.382,28	100,00%

*Nota.* Información financiera de ESPE INNOVATIVA E.P. al 31 de diciembre de 2023

Al no disponer de un proceso formal y estructurado, las decisiones sobre procesos de recuperación de cartera no se aplican de manera uniforme ni considerando una evaluación técnica sobre la cartera vencida. En este sentido la Empresa ESPE INNOVATIVA E.P., no ha definido el reglamento interno, que permita implementar el proceso de recuperación de la cartera a través de procesos coactivos, lo que incide, en no disponer de información confiable sobre los saldos de cartera que se reflejan en la información financiera de la Empresa.

En Ecuador, las actividades de las empresas públicas, son reguladas y normadas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas “LOEP”, en la misma contempla la ejecución de procesos coactivos, Ley Orgánica de Empresas Públicas, que de acuerdo a la Disposición General, cuarta, denominada “Jurisdicción Coactiva”, manifiesta que las empresas públicas, para la gestión de cobro para los valores que adeuden sus clientes, se les otorga la ejecución de cobro a través de jurisdicción coactiva, que se ejecutará en concordancia con las normas y reglamentos internos de la empresa y demás instrumentos normativos conexos.

El Código Orgánico Administrativo “COA”, TITULO II, PROCEDIMIENTO DE EJECUCION COACTIVA, En el art. 261, manifiesta que las entidades, empresas públicas, tienen la potestad de ejercer la acción coactiva como parte de sus competencias, cuando estén previstas en la ley.

Conforme a las regulaciones, normas y potestad que tienen las empresas públicas, es factible establecer, el proceso de Jurisdicción Coactiva, para ESPE INNOVATIVA E.P., lo que permitirá establecer los procedimientos y lineamientos que permitan el recaudo oportuno de los valores de cuentas por cobrar de clientes a la fecha de vencimiento y valores futuros resultado de actividades por la cartera que genera la empresa por la ejecución de operaciones de la empresa.

La Empresa ESPE INNOVATIVA E.P., dispone de una estructura administrativa, financiera y operativa, por lo que se prevé establecer el proceso de Jurisdicción Coactiva, utilizando los recursos humanos y materiales existentes, lo que permitirá cubrir las necesidades propias institucionales al amparo de las normas generales establecidas en los diferentes instrumentos legales vigentes, sin necesidad de efectuar grandes inversiones.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Elaborar una propuesta de mejora al procedimiento de cobro, con la implementación del procedimiento para el proceso jurídico, administrativo y financiero, que permita normar el procedimiento de recuperación de cartera, por las actividades comerciales que realiza ESPE-INNOVATRIVA E.P. ante nuestros clientes, personas naturales ó jurídicas, que mantengan valores impagos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- i. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de cartera y su relación con la afectación de flujos de caja no optimizados.
- ii. Diseñar el procedimiento administrativo, sobre las acciones de jurisdicción coactiva, como norma interna en la gestión de cartera de la empresa.
- iii. Establecer los parámetros de seguimiento y evaluación a la propuesta diseñada y sobre los resultados de recuperación de cartera a través del mecanismo de acción coactiva.

#### 1.4. Justificación

Considerando que ha transcurrido 9 años de existencia legal la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., los montos de cartera pendiente, de clientes van en crecimiento, tanto en número como en valores, es necesario definir un proceso estructurado y formal, regulado por las diferentes leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador, que permitan mejorar la posición financiera de la cartera de clientes y por ende mejorar los diferentes KPI, que se representan en los estados financieros, adicionalmente la falta de gestión disminuye la capacidad de apalancamiento que tiene la empresa en la ejecución de proyectos.

La metodología planteada en la implementación del proceso de “Jurisdicción Coactiva”, principalmente se determina bajo la metodología cualitativa, en razón a que corresponde a la recopilación de información que sistematizada se traducirá en la implementación de un proceso estructurado, el mismo que se incorporará como parte del manual de procedimientos internos de la empresa.

Se evaluará las disposiciones legales y normativas vigentes en Ecuador, a fin de incorporarles al proceso administrativo interno regulado, determinado como Jurisdicción Coactiva para ESPE-INNOVATIVA E.P., las regulaciones y normas que rigen este procedimiento se basan en:

i. Constitución de la República del Ecuador

En el art.226, establece que las instituciones del Estado, declaradas como tal y los servidores/as públicos y toda persona que actúe de acuerdo a la facultad otorgada por el Estado Ecuatoriano, ejercerán únicamente las competencias y facultades que le fueron otorgadas en el marco de la Constitución y las demás leyes.

ii. Ley Orgánica de Empresas Públicas “LOEP”

De acuerdo art.11, los numerales 8 y 16, se establece, que el Gerente General aprobará y modificará las normas y reglamentos de carácter interno, que se requiera para el funcionamiento de la empresa, se exceptúa lo señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la Ley; Sin embargo, la facultad del/la Gerente(a) General si podrán ejecutar las acciones de jurisdicción coactiva, de forma directa o a través de quién se le haya delegado tal función.

iii. Código Orgánico Administrativo “COA”

De acuerdo al art. 261 del Código Orgánico Administrativo, se establece que todas las entidades determinadas como públicas, tienen la potestad de ejercer las acciones y ejecución coactiva, de acuerdo a lo que se establezca por la ley.

iv. Normas de control de la Contraloría General del Estado

Según el art.77, Los titulares de las instituciones determinadas como públicos, incluidos los ministros de estado, son los responsables de ejecutar contratos, actos, emitir resoluciones, que emitiesen en ámbito de su gestión y autoridad, en tal sentido tienen la responsabilidad de emitir normas, reglamentos y demás normas secundarias requeridas para administrar de manera eficiente y efectiva la/las instituciones que son administradas por el encargo recibido.

v. Código Civil

En el art. 941, establece que el procedimiento coactivo, tiene la característica de ejercer la recuperación del efectivo, por el pago de los servicios, bienes u otros conceptos que se le deba este concepto, o se deba al Estado, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y las demás disposiciones que se contemple en las leyes.

vi. Código Orgánico General de Procesos

En el art. 315. Establece las excepciones sobre las acciones de ejecución coactiva, en la que establece como acto ordinario todos los procesos en los que se expongan a conocimiento la excepción coactiva. Para los casos puntuales de excepción a las acciones de coactiva y quienes ejerzan la calidad de juzgador calificará dicha demanda en el término previsto para el procedimiento ordinario, en base de lo cual se citará al funcionario ejecutor para que suspenda las acciones de coactiva a fin de que suspenda el procedimiento de ejecución, esta audiencia se la ejecutará de acuerdo a los procedimientos y reglas generales prevista en el COGP.

En la investigación se incorporará, información o norma existente, que permita considerar en el documento final del proceso de coactiva, tanto las normas legales no consideradas inicialmente u otro tipo de información relevante que permita

establecer los mejores fundamentos en el desarrollo e implementación del objeto de esta investigación.

El control, seguimiento y evaluación se realizará periódicamente, considerando al menos semestralmente, este análisis se efectuará en base a las matrices establecidas con información financiera proporcionada por la Unidades de Gestión, Operativas y Jurídica, lo que permitirá establecer los ajustes necesarios que permitan disponer de una herramienta administrativa a la Empresa, ESPE-INNOVATIVA E.P., que sea eficiente y eficaz.

### **1.5. Metodología**

Para esta investigación se utilizará principalmente la metodología cuantitativa en consideración al esquema de obtención y análisis de datos, y a efectos demostrativos se utilizará matrices de información sobre los saldos de la cartera vencida y datos financieros de la institución, hemos utilizado la metodología analítica, se ha buscado y recopilado información que nos proporcionará los datos necesarios, que permitan organizar y sistematizar la información disponible, considerando el punto de vista doctrinario y la aplicación administrativa y financiera. Adicionalmente se preve, la obtención de información formal interna en la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

Es decir el trabajo de Investigación se basa en información documental de casos específicos y en aplicación al reglamento o norma establecida en el proceso de ejecución coactiva, existentes en otras entidades públicas y establecer como estas normas y procedimientos van a contribuir con alcanzar los objetivos institucionales, jurídicos, administrativos y financieros.

Considerando como información primaria obtenida de las entrevistas a funcionarios de la Empresa Pública E.P., se sistematizará a fin de obtener información relevante que permita mejorar y/o implementar un proceso de cobranza ágil y formal, que permita, se realicen acciones de cobro de manera formal y documentada a fin de evitar situaciones subjetivas que afectan al normal desarrollo de la gestión empresarial, (Ver anexo 05), se describe el formato de las entrevistas realizadas.

Se revisará a través de la web, la información relevante sobre las empresas públicas creadas al amparo de las universidades públicas del País, información sobre mecanismos vigentes relacionados con ejecución de procesos coactivos, esta revisión permitirá evaluar los procedimientos y procesos que se han implementado en las Empresas Públicas en el Ecuador, en relación a la gestión de recuperación de cartera, la finalidad es encontrar los mecanismos legales, administrativos y financieros que puedan ser desarrollados y utilizados en la empresa.

Este análisis permitirá considerar los instructivos y metodos, que permitan alcanzar los objetivos de la investigación, una vez verificada la información y la sistematización de los datos, permitirá utilizar la información en el marco legal y procedimental lo que permitirá ejecutar las acciones coativas planteadas como objetivo de esta investigación.

Se recopilará información de los diferentes instrumentos legales vigentes en el Ecuador, los documentos de referencia primaria, a considerar en la investigación serán:

- i. Constitución de la República del Ecuador
- ii. Ley Orgánica de Empresas Públicas “LOEP”
- iii. Código Orgánico Administrativo “COA”
- iv. Normas de control de la Contraloría General del Estado
- v. Código Orgánico General de Procesos
- vi. Otra documentación relacionada con entes de control en Ecuador.

El resultado de la revisión de las normas descritas, permitirá desarrollar el proceso y procedimiento que requiere la Empresa, para su aplicabilidad en la gestión de cartera vencida existente, es decir se dispondrá, del documento como herramienta administrativa de ejecución de cobro, de manera estructurada y con aplicación no discrecional cuando los parámetros establecidos se cumplan tanto por el tiempo y por tipo de cliente.

Entre los resultados de la investigación, nos centraremos en establecer la situación actual de la cartera vencida e identificar los clientes con cartera vencida en

más de 360 días, de acuerdo a información reflejada en los estados financieros al 31 de diciembre de 2023.

Como resultado de la investigación y en base al análisis de la cartera vencida, se evalúa la información de cada cliente y se estableció la probabilidad de recuperación de los valores vencidos, con la participación de las Unidades de Gestión, la Dirección Jurídica y la Unidad Financiera, esto con el propósito de establecer de manera objetiva la probabilidad de recuperación de cartera, para este análisis se presentará una matriz por cliente que será analizado y cuyo resultado se obtendrá de manera ponderada en base a los criterios de los responsables de las unidades que están relacionadas con la recuperación de cartera, ya antes indicadas.

De la evaluación de las normas legales se establecerá los parámetros y lineamientos que se debe considerar el inicio de un proceso de recuperación de cartera bajo Jurisdicción Coactiva, en esta evaluación se considerará factores como: Monto, Acciones preliminares realizadas, días de vencimiento, tipo de cliente (Público o Privado).

Como parte del proceso de acción coactiva a ejecutar, se incluirá como primera fase, el resultado de la evaluación realizada a los clientes que tienen saldos pendientes de recuperar, en esta fase se establece:

- i. Emitir la liquidación de valores a través de la emisión de la obligación de cobro
- ii. Emitir el título de crédito por el monto de la obligación verificada.
- iii. Emitir la notificación de inicio formal del proceso coactivo
- iv. Establecer posibles soluciones de pago – Convenios de pago

Como segunda fase se establece el proceso de ejecución de la gestión “Jurisdicción Coactiva”, se evaluará la eficacia del proceso de cobro, considerando las actividades realizadas en la acción de cobro, convenios o reestructuración de formas de pago y cierre de cartera, esta información se obtendrá de la información financiera de la Empresa, esta evaluación se realizará de manera semestral en la que se considera la evolución de resultados de cobro efectivo, de otro lado se identificará el estado del proceso de los juicios iniciados y cuáles no han llegado a fin de término (cobro).

En base a los resultados obtenidos, se evaluará y revisará el proceso implementado y se efectuarán los ajustes necesarios que se requieran y que permitan el uso adecuado de recursos invertidos, personal institucional involucrado y los recursos financieros ingresados con el uso de acción coactiva, esta evaluación se presentará a la Gerencia General para su revisión y aprobación, al menos dos veces al año.

## **1.6. Definiciones**

En el desarrollo del trabajo de investigación se considerarán las diferentes fases que tendrá el proceso de Jurisdicción Coactiva (Serrano, 2018, pp. 107-115) para la Empresa ESPE INNOVATIVA E.P., para lo cuál se considera definiciones establecidas como acción coactiva, como herramienta jurídica y herramienta financiera:

### **1.6.1 Definir la Unidad Coactiva.**

A efectos de implementar este proceso, se iniciará con la selección de los responsables de ejecutarlo, las personas nombradas por la Gerencia General, quines co-participarán entre las diferentes unidades operativas de la Empresa, Unidades de Gestión, Unidad Jurídica, Unidad Financiera, para esta definición se considerará al menos los siguientes parámetros:

- i. Se identificará quién será el responsable de su ejecución
- ii. Se definirá las responsabilidades de cada miembro de la Unidad
- iii. Establecer el análisis de la cartera de clientes que podrían entrar en el proceso coactivo.
- iv. Establecer un cronograma para la ejecución del proceso coactivo.

### **1.6.2 Definir las Competencias y Potestad Coactiva.**

Como parte del proceso Coactivo, se definirá las competencias que tendrá la Unidad de Coactiva, lo que permitirá ejecutar el proceso de manera formal y estructurado, cumplir con todos los parámetros legales, los procesos deben seguir el debido proceso, a quines se les inicie el procesos deben tener el derecho a la

defensa, y que este accionar permita la recaudación de cartera de ESPE INNOVATIVA E.P en los tiempos oportunos definidos por la administración.

### **1.6.3 Fase Preliminar.**

Para mantener los procesos de Coactiva dentro de los parámetros apegados a las normas, leyes y reglamento interno de la Empresa Pública, se establecerá en esta fase el cumplimiento de los parámetros que nos permitan cumplir con este objetivo, se efectuara la notificación indicando el monto de la deuda y cuyo sustento será el título de crédito, entre los parámetros mínimos a considerar, se indican:

- i. Las Unidades de Gestión, informarán sobre las actividades realizadas como gestión de cobro y las razones por la que el cliente no cumple con la cancelación de las obligaciones contraídas.
- ii. Saldo validados sobre las obligaciones reflejadas en la liquidación de valores y registros de tesorería correspondientes, con el debido soporte.
- iii. Sobre la base de información validada e informes de las respectivas Unidades de Gestión, la Dirección Financiera se emitirá el respectivo documento legal, denominado título de crédito.
- iv. Establecer facilidades para el pago cuando corresponda, previo al inicio de proceso de acción coactiva.

### **1.6.4 Ejecución Coactiva**

Siguiendo con el proceso de ejecución, la Unidad de Coactiva, implementará las acciones necesarias de acuerdo a las diferentes responsabilidades asignadas, entre las cuáles se indican:

- i. Definir el proceso cuando exista reclamos de los clientes a quienes se deba iniciar la acción coactiva.
- ii. Establecer los parámetros de contratación para abogados externos, cuando corresponda.
- iii. Definir las actividades sobre los procesos iniciados, pagos recibidos, embargos, control de bienes, venta de bienes, etc.

- iv. Archivo de procesos coactivos, por insolvencia de clientes, declaración de quiebra de clientes, por extinción de deuda, entre otros.
- v. Definir y establecer los montos de gastos legales
- vi. Establecer la excepciones de ejecución de acciones de coactiva.

### **1.6.5 Seguimiento y Evaluación**

En el proceso de la Jurisdicción Coactiva de ESPE INNOVATIVA E.P., se establecerá como parte del control interno (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2009), el seguimiento y evaluación para lo cual, se establece un reporte semestral de las actividades realizadas en la ejecución de este proceso, se incluye los siguientes parámetros:

- i. Listado de procesos coactivos
- ii. Estado en el que se encuatran los procesos coactivos
- iii. Procesos coactivos incorporados en cada trimestre
- iv. Monto de cartera recuperada
- v. Procesos coactivos en etapa embargo
- vi. Procesos coactivos en etapa de reclamos
- vii. Procesos coactivos en procesos de cierre

### **1.7. Alcances y Limitaciones:**

#### **1.7.1 Alcances**

- i. La investigación a realizar esta enfocada a la revisión de la normativa existente en Ecuador y sobre esta base, se establecerá el proceso de Jurisdicción Coactiva a implementarse en ESPE INNOVATIVA E.P.
- ii. Proporcionar una base de consulta sobre investigaciones futuras, en los ámbitos opertivos, permitiendo que otras instituciones similares puedan utilizarlas o sirva de guia de consulta para aplicación propia.

### 1.7.2 Limitaciones

- i. No disponer de los recursos financieros necesarios que implique la implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero en la Empresa.

### 1.8. Cronograma

Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.						
TAREAS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
DEFINIR TEMA	◇					
DESARROLLO CAPÍTULO I	◇					
DESARROLLO CAPÍTULO II		◇				
DESARROLLO CAPÍTULO III		◇				
DESARROLLO CAPÍTULO IV			◇			
DESARROLLO CAPÍTULO V			◇			
DESARROLLO CONSOLIDADO				◇		
REVISIÓN Y DEFENSA					◇	◇

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de las variables

La acción coactiva en Ecuador, está regulado en varias normas específicas y generales que permiten a las Empresas Públicas, ejercer la jurisdicción coactiva sin recurrir a instancias judiciales generales (Escobar Velez, 2003), esto con la finalidad de recuperar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

#### 2.1.1. Constitución de la República del Ecuador

En el art. 76, establece que los procesos en los cuales se determine derechos y obligaciones se asegurará que las acciones realizadas cumplan con el debido proceso, en la que se prevea el cumplimiento de otras garantías básicas, como el derecho a la defensa, a la contradicción, a contar con el suficiente tiempo y medios necesarios para preparar su defensa, para lo cual quienes ejerzan la autoridad administrativa o judicial garantizarán el cumplimiento de toda norma, procedimiento o derecho, establecidos en los procedimientos definidos sobre las actividades a su cargo.

En el art. 225, establece que se considera sector público a toda entidad creada como persona jurídica mediante acto administrativo para brindar servicios públicos, incluido los gobiernos autónomos descentralizados, entre otros.

En el art.226, establece que las instituciones del Estado, declaradas como tal y los servidores/as públicos y toda persona que actúe de acuerdo a la facultada otorgada por el Estado Ecuatoriano, ejercerán únicamente las competencias y facultades que le fueron otorgadas en el marco de la Constitución y las demás leyes.

En el art. 227, la administración pública constituye un servicio a la sociedad y como tal se, ha determinado que la guía de ejercerlos se basa en los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En el art. 315, determina que, el Estado podrá constituir empresas públicas, que podrán gestionar sus actividades en sectores estratégicos, prestar servicios públicos, con el fin de aprovechar de manera sustentable los recursos naturales, bienes de carácter público y desarrollar diversas

actividades económicas (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

### **2.1.2. LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS “LOEP”**

En el art. 4, define que las empresas públicas dispondrán de su propio patrimonio, gozarán de autonomía financiera, presupuestaria, económica, así como la gestión administrativa y se establecen como personas jurídicas de derecho público.

En el art. 10, define que, en las empresas públicas, la representación legal, judicial y extrajudicial, será quién ejerza la función de, Gerente(a) General y como tal responderá por la gestión de la empresa de manera integral incluido los procesos administrativos, económicos, financieros, comerciales, financieros, comerciales, técnicos y operativos.

En el art. 11, se establece que todos los reglamentos internos que se requiera para la operatividad de la empresa, así como las modificaciones, serán aprobados por quien ejerza las funciones de Gerente/a General. Se exceptúa de la aprobación de los reglamentos relacionados con la funcionalidad del directorio. Cabe resaltar que se le asigna la responsabilidad directa para ejecutar acciones de coactiva de manera directa o por intermedio de su delegado.

Disposición General Cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establece, las empresas públicas tienen jurisdicción coactiva para la recaudación de los valores, sobre los saldos pendientes de cobro de sus clientes, usuarios o consumidores y su ejecución se realizará observándolo que establece el COA.

### **2.1.3. Código Orgánico Administrativo**

En el marco de esta ley se establece los principios de eficacia, juridicidad, seguridad jurídica y confianza legítima y racionalidad propios de la

administración pública, para efectos de la investigación se consideran las siguientes normas:

En el art. 23, se establece los principios que guía las decisiones de entidades públicas, a través de la aplicación del principio de racionalidad en los actos y acciones que se ejecuten.

En el art. 35, establece que el ejercicio del pleno derecho de las personas en las acciones o requerimiento que estos tengan serán solventadas por los servidores públicos responsables darán la atención requerida promoviendo una atención oportuna, impedir que los obstáculos generen dificultades o retrasen este derecho que tienen todas las personas.

En el art. 128, establece que todo acto de carácter administrativo, que conlleve una declaración unilateral realizada al amparo del ejercicio de competencias administrativas producirá efectos jurídicos.

En el art. 261, determina que en todas las instituciones o empresas establecidas como públicas tienen la capacidad de ejercer la ejecución coactiva en el marco de lo que se establece en esta ley y otras conexas. (CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO, 2017)

#### **2.1.4. Contraloría General del Estado**

En el art. 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se establece que las máximas autoridades de las instituciones o empresas públicas, declaradas como tal, dictarán reglamentos internos y normas anexas secundarias que permitan a estas instituciones gestionar su funcionamiento efectivo, económico y eficiente.

#### **2.1.5. Código Orgánico General de Procesos**

De acuerdo al art. 315 de este código, se indica que el procedimiento para excepciones de acción coactiva, se realizará mediante acto ordinario, cuando se ponga en conocimiento cuando se proponga las excepciones a la acción coactiva. Cuando se trate de casos de excepciones a la acción coactiva, quién ejerza o actúe como juzgador calificará la demanda en los plazos previstos en el procedimiento

ordinario, para continuar con el proceso se citará al funcionario ejecutor con la finalidad de suspender la ejecución coactiva iniciada, la audiencia se efectuará de acuerdo a las normas y procedimientos establecidas en el COGP.

#### **2.1.6. Definición**

La Jurisdicción coactiva es una función jurisdiccional (Serrano, 2018, pp. 107-115) asignada a un organismo o a un funcionario administrativo determinado para que, sin recurrir a la autoridad judicial regular, haga efectiva, por la vía ejecutiva, las deudas fiscales expresas, claras y exigibles a favor de la entidad pública que ejerce dicha jurisdicción.

El procedimiento coactivo nace propiamente a partir de la instauración del procedimiento de cobro de tipo tributario, con la finalidad de evitar tiempo de duración que implica un proceso tradicional a través de las instancias de administración de justicia, a sabiendas que el Estado urge de la recuperación de dichos recursos. (Escobar Velez, p. 13)

El juicio coactivo, es la potestad que tiene el Estado para cobrar directamente las obligaciones de dar o hacer, las mismas que pueden ser extinguidas en todo o en parte por las formas que nos indica el artículo 1583 del Código Civil o 37 del Código Tributario, privilegio que le otorga la Ley, para que no tenga que acudir a un tribunal ordinario como un simple autor o provocador de un proceso y en espera de un largo tiempo para lograr cobrar y sanear su cartera...” (Bayona Triviño, 2013)

#### **2.1.7. La Administración Pública**

La competencia en lo administrativo nace por facultad legal que un funcionario público puede actuar, a través de varios instrumentos administrativos, como resoluciones, decisiones sustentadas a través de actos administrativos; pero sin el funcionario lo aplicaría en un contexto o fin diferente a la facultada otorgada, sería considerado como desviación, aunque el propósito se haya cumplido, es decir los medios no justifican el fin.

La potestad que tienen la Administración Pública, (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2009) le ubica una posición especial frente a la Función Judicial, considerando que no tiene la carga de acudir al Juez ordinario para ejercer con fuerza de carácter ejecutoriada por sus actos y resoluciones.

Estas circunstancias específicas y especiales definen la capacidad que tiene la Administración Pública, para ejecutar por sí misma sus propias acciones jurídicas, sin requerir de la acción bajo procedimiento ordinario.

#### **2.1.8. El proceso Coactivo**

De acuerdo al art. 261 del COA, se regulan las competencias y condiciones que tienen el proceso coactivo, determina los requisitos mínimos que deben contener el título de crédito, establece la posibilidad ejecutar facilidades de pago, es decir contempla las fases de ejecución de un proceso coactivo. El ejecutor del procedimiento coactivo lo ejercen los responsables delegados de las empresas públicas, de acuerdo a lo que las normas y leyes le confieren para ejercer la acción coactiva. En caso de falta o impedimento le subrogará su superior jerárquico, quien calificará la excusa o el impedimento. (EDICIONES LEGALES, 2024)

#### **2.1.9. Características de la Jurisdicción Coactiva**

Considerando que todas las instituciones o empresas públicas, tienen la facultad de ejercer acciones de coactiva, a través de la designación de servidores públicos previamente designados, como el recaudador, el juez de coactiva, el tesorero, quiénes actuarán teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- i. Los servidores públicos hacen las veces de jueces
- ii. Al ser un procedimiento ágil las empresas e instituciones públicas con este este procedimiento puede recaudar de manera oportuna los recursos que le corresponde por sus servicios o bienes brindados y que son requeridos para su normal funcionamiento.

- iii. La acción coactiva lo inician las empresas e instituciones del Estado, a través de los procedimientos internos definidos, esta acción se puede iniciar sin el previo consentimiento del deudor, en el inicio se le concede un tiempo máximo para que cancele la deuda que previamente se ha establecido.
- iv. La acción coactiva que se lleve a cabo, por su característica es de acción administrativa y no se resuelve por la vía de justicia ordinaria.
- v. En todo proceso de acción coactiva, no existe la posibilidad de que sea impugnado, pero si es posible, que el deudor o coactivado active por la vía judicial ordinaria un proceso de interposición de juicio por incurrir en aplicación de excepciones a la ejecución de coactiva, de acuerdo a lo que establece el art. 315 del COGP.

#### **2.1.10. Solemnidades**

En la ejecución de la acción de coactiva se tomará en cuenta como parte del procedimiento las solemnidades, de acuerdo a lo que se indica:

- i. Quién ejecute la acción de coactiva, será el empleado delegado como recaudador.
- ii. El deudor a nombre de quién está el valor pendiente de cobro deberá legitimar su personería.
- iii. Aparejar la coactiva con el título de crédito y la orden de cobro;
- iv. Que la obligación sea determinada en valor y se encuentre en plazo vencido
- v. Efectuar la citación al deudor/es, sobre los valores pendiente de cobro.

#### **2.1.11. Etapas del proceso Coactivo**

A efectos ilustrativos, se presenta el gráfico, en donde se determinan las fases que tiene el proceso.

#### **Figura 1**

*Etapas del Proceso Coactivo*

## ETAPAS DEL PROCESO COACTIVO



*Nota.* Proceso documental de acción judicial en coactiva

### 2.1.12. Emisión del título de crédito

El título de crédito emitido, es el documento legal y formal mediante el cual la Entidad Pública, en la que se evidencia la naturaleza y concepto del monto del valor pendiente de cobro por parte del cliente, que para este efecto se le conoce como coactivado, estos documentos se respaldan en títulos ejecutivos de cobro, facturas, cartas de pago, legalmente emitidos y/o cualquier otro documento probatorio, de la obligación o naturaleza de la deuda.

#### **2.1.13. Características del Título de Crédito**

- i. Nombre de la empresa pública, quién emite el título de crédito
- ii. Nombre y Número de Identificación del coactivado o deudor
- iii. Fecha de emisión del documento
- iv. Nombre de referencia de la obligación
- v. Monto del valor adeudado
- vi. Fecha desde cuando corren intereses
- vii. Cálculo de integres que ha generado la obligación
- viii. Firmas que avalan la legalidad del documento suscrito.

Cumpliendo con los procesos normativos y formales se identifica que la falta de uno de los requisitos referidos, puede configurar la nulidad del documento formal de cobro denominado título de crédito, sin embargo, de cumplirse con la nulidad del documento, la institución o empresas públicas podrán iniciar nuevamente el proceso coactivo con otro documento debidamente emitido.

#### **2.1.14. Notificación del título de crédito**

- i. Con uso de boletas
- ii. De manera personal
- iii. Por la prensa cuando se desconoce el domicilio
- iv. De manera física o digital determinadas de acuerdo a la información disponible del deudor/a través de casillero judicial cuando corresponda.

#### **2.1.15. Identificación y Características del título de crédito**

- i. Determinar las características de valor pendiente de cobro

- ii. Identificar nombres y apellidos completos del quién mantienen el valor pendiente de cobro.
- iii. Auto de pago con la información precisa y clara, resumida.
- iv. Identificación completa, nombres y apellidos, de quién ejerza la potestad de Juez Coactiva
- v. Certificación de a quién se delegó la función de Secretario Ad-hoc.

#### **2.1.16. Medidas cautelares**

De acuerdo a lo que establece el art. 503 del CPC, se podrán emitir medidas cautelares, bajo los siguientes considerandos:

- i. Solicitar el embargo de bienes que exista a nombre del deudor.
- ii. Retención valores en el sistema financiero de deudores o garantes.
- iii. Prohibición de salida del País.
- iv. Solicitar el secuestro de bienes.
- v. Prohibir la de enajenación de bienes.

#### **2.1.17. Solicitud de Pago**

El documento de cobro formal emitido, denominado título de crédito, se le solicitará al deudor a que efectúe el pago de la obligación, en un plazo no mayor a 8 días. Si el deudor efectuaré el pago del valor establecido pendiente de cobro, la acción coactiva terminará y si no fuese así el proceso continúa. De acuerdo a la doctrina:

Mediante el auto de pago, se ordena que el deudor o sus garantes paguen la deuda o dimitan bienes dentro del término de 3 días, contados desde la notificación, apercibiéndoles de no hacerlo, se embargarán bienes equivalentes a la deuda, inclusive de intereses, costas, multas, costas de recaudación, y otros recargos. (Escobar, 2003, p. 35)

El auto de pago debe contener:

- i. Nombre de la empresa pública, quién emite el documento.

- ii. Número de identificación del juicio coactivo
- iii. Referencia del Juzgado Nacional o Provincial de Coactivas.
- iv. Lugar y fecha de emisión del documento
- v. Nombre e identificación del deudor/a quién se le sigue la causa de acción coactiva
- vi. Descripción de la deuda
- vii. Monto de la deuda
- viii. Determinar la necesidad de medidas cautelares cuando corresponda
- ix. Definir y designar al Secretario-Abogado de Acción Coactiva
- x. El documento debe estar firmado por el Juez de Coactiva
- xi. El documento debe estar firmado por el Secretario-Abogado de Coactiva

#### **2.1.18. Dimisión de bienes**

Una vez citado al deudor/es, este podrá cancelar la deuda, presentará la dimisión de sus bienes para continuar con el proceso de embargo, para estos casos quién funja de deudor, pondrá a disposición los bienes. Para que este proceso sea aceptado el responsable de la recaudación deberá aceptarlo y si estos bienes no cumplen con los parámetros de la empresa el proceso coactivo continuará.

#### **2.1.19. Embargo, avalúo y remate de bienes**

Si se establece que el deudor/a, a quién se ha iniciado la acción coactiva y quién ha sido notificado oportunamente, no haya efectuado pago alguno, no haya dimitido bienes, en el plazo definido en la notificación, la Empresa o institución Pública dispondrá las acciones necesarias para solicitar el embargo de los bienes y valores en cuenta que disponga el coactivado, a todas entidades públicas y privadas. Ejecutado el embargo, se tomará acciones sobre los bienes a fin de avaluarlos a través de un perito, quién fuera nombrado previamente por el juez de coactivas.

#### **2.1.20. Excepción a procesos de coactiva**

Las excepciones que se puede oponer a ejecutar un proceso coactivo que son:

- i. Obligaciones inexistentes
- ii. Obligación liquidada, por pago realizado o por prescripción.

- iii. Falta de competencia del funcionario que ejecuta la acción coactiva
- iv. Citación ilegítima al cliente deudor, al no ser el representante legal
- v. No se deudor directo de la obligación establecida y requerida
- vi. Haber presentado un recurso administrativo por reclamo u observaciones planteadas sobre el derecho de la obligación.
- vii. Haber iniciado un proceso de petición de facilidades para el pago de la obligación o por estar incurso en pagos vencidos.
- viii. Haber iniciado procesos de impugnación sobre los títulos de cobro exigidos al cobro.
- ix. Haberse emitido la obligación de cobro de manera duplicadas.
- x. Establecer que el pago requerido es nulo o que el procedimiento de ejecución se basa en la falsificación de documentos.
- xi. Por inobservancia de los requisitos legales que afecten a la validez del título de crédito o por incumplimiento a los procedimientos para las acciones de coactiva.
- xii. Por inobservancia a las normas que rigen su emisión o falta de requisitos legales que afecten la validez del título o del procedimiento.

### **2.1.21. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión permiten evaluar el resultado obtenido sobre la planificación establecida y nos permite establecer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Los KPI en la gestión de cobranzas, radican su importancia en su capacidad para evaluar, analizar y corregir ciertas políticas definidas para la gestión empresarial, partiendo del hecho, que una recuperación de valores por cobrar en los tiempos planificados es necesaria para no afectar la liquidez de la cualquier empresa, de no mantener la capacidad de cobro de manera oportuna puede llevar a la empresa a tener problemas estructurales serios, lo que pondría en riesgo la capacidad de operación e inclusive llegar a considerar altos costos para disponer de financiamiento, en tal virtud los KPI, son la alerta en el análisis financiero que se realiza sobre la información de los estados financieros de cualquier empresa.

Entre los indicadores (ratios), podemos considerar:

- i. Promedio de días de cobranzas. Este ratio, (Indicador), calcula el tiempo que en

que los clientes pagan sus obligaciones, a raíz de que las facturas se emitieron, mientras más tiempo indica el promedio en recuperación de cartera, afecta a la liquidez de la empresa, lo que puede afectar al normal desarrollo de las operaciones.

- ii. Antigüedad Promedio de Deuda. Este indicador muestra el tiempo que llevan impagos las obligaciones de los clientes una vez que se efectuó la facturación, un número alto de días en el pago, representa problemas en la gestión de cobranzas de una empresa, lo que conlleva a revisar e implementar nuevas políticas en crédito y cobranzas.
- iii. Porcentaje de cartera en mora. Este indicador muestra la cantidad en valores y número de clientes, que se encuentran con deuda vencida en relación al monto total de que mantienen la empresa como cuentas por cobrar de clientes. Mantener indicadores bajos es el objetivo para evitar que la empresa a nivel financiero tenga problemas con la liquidez, lo que afectaría al normal desarrollo de las operaciones.

## **2.2. Importancia de las variables**

En la investigación realizada se determinó que el proceso a implementar sobre la gestión jurídica, administrativa y financiera, por la acción de cobranzas por vía coactiva de ESPE INNOVATIVA E.P., incide en mejorar los tiempos de recuperación de la cartera pendiente de cobro, establece la mejora de procedimientos formales y uniformes, mejora la gestión empresarial y mantienen un mejor apalancamiento en la ejecución de proyectos.

Gestión por procesos: La mejora al sistema de gestión empresarial, a través de un esquema general de procesos y procedimientos permite a la organización realizar todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. (Olalla, 2005, pág. 14)

Mejora Continua: Es la gestión de calidad total, basada en aplicación de métodos cuantitativos que mejoran los procesos, satisfacen a los clientes y permite alcanzar los objetivos empresariales, por lo que exige mayor esfuerzo

de los recursos humanos y la aplicación de herramientas formales. (Harrington y S., 1997)

El procedimiento se enmarca en parámetros de aplicación tanto en lo procedimental jurídico, como concepto general, así como de acuerdo a parámetros de norma específica para empresas públicas (Escobar Velez, 2003).

El juicio coactivo, es la potestad que tiene el Estado para cobrar directamente las obligaciones de dar o hacer, las mismas que pueden ser extinguidas en todo o en parte por las formas que nos indica el artículo 1583 del Código Civil o 37 del Código Tributario, privilegio que le otorga la Ley, para que no tenga que acudir a un tribunal ordinario como un simple autor o provocador de un proceso y en espera de un largo tiempo para lograr cobrar y sanear su cartera...” (Bayona Triviño, 2013)

Las variables permitirán evidenciar la mejora en la gestión empresarial a través de la recuperación de cartera de manera oportuna, esto se evidencia a través de la aplicación de diferentes KPI en la presentación de estados financieros, tanto los conceptos de gestión por procesos y la mejora continua permitirán disponer de manuales de procedimientos actualizados, lo que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales previstos, para lo cual se toma en cuenta preceptos legales y de gestión administrativa.

### **2.3. Análisis comparativo**

**Tabla 2***Análisis comparativo de teorías*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Teoría Desarrollada</b>	<b>Temporalidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Escobar Velez	Legal	El proceso de Jurisdicción Coactiva	2003	Aplicación norma Jurídica	Visión no Administrativa
Thompson, A, & Strickland K.F.C	Administración	Dirección y Administración Estratégica-Conceptos	1998	Visión Administrativa	Visión no Jurídica
Zambrano, M	Legal	Los principios Constitucionales	2017	Aplicación norma Jurídica	Visión no Administrativa
Kast, F.E; Rosenzweig J.E.	Administración	Administración en las Organizaciones	1987	Visión Administrativa	Visión no Jurídica
Harrington, H.J & Harrington J.S	Administración	Administración total del Mejoramiento Continuo	1997	Visión Administrativa	Visión no Jurídica
De Velasco, J.A.P.F.	Administración	Gestión Por Procesos	2010	Visión Administrativa	Visión no Jurídica

*Nota.* Refleja los conceptos de autores con enfoques legal y administrativo, lo que permite establecer los dos criterios seguidos en la investigación.

El análisis comparativo de la aplicación de la investigación se la puede comparar desde dos visiones, la primera desde el punto de vista legal, lo que refiere a la práctica procedimental en la acción coactiva, lo que permite a la institución pública actuar legalmente y diligentemente todas las acciones necesarias para recuperar los valores pendientes de cobro por las relaciones comerciales que tenga la empresa, en estos casos se deben considerar el debido proceso y el derecho a la defensa que deben tener a quienes se les imputa la obligación de pago, los diferentes autores en esta materia así lo describen en el análisis comparativo.

La segunda comparación se la realiza considerando los aspectos administrativo y financiero, refiriéndose a las posibilidades de mejora en la gestión empresarial, resultado que se verá fortalecido si los valores de cartera vencida empiezan a disminuir y si los flujos de caja empiezan a ser recuperados de manera oportuna, en tal sentido la aplicación de la acción coactiva, permite mostrar una gestión empresarial eficiente mejorando principalmente los KPI, de recuperación de cartera y de liquidez, lo que permite planificar el uso de recurso en nuevos proyectos.

#### **2.4. Análisis crítico.**

Sobre el trabajo de investigación para la implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero para ESPE INNOVATIVA E.P. está relacionada con dos variables, 1) Relación de carácter estratégico administrativo y 2). Tiene relación con disposiciones normativo y legal. Del análisis realizado en el primer caso existen información teórica definida hace más de 20 años, conceptos que a la presente fecha tienen plena vigencia, con la implementación del procedimiento administrativo y dentro del marco de mejora continua, se dispone de herramientas administrativas que sin duda se fortalece la estructura de control interno y conlleva a la mejora de la gestión empresarial, no solo por la implementación del proceso de gestión coactiva, también se considera que este concepto se utilizaría para otras herramientas administrativas, bajo el concepto de mejora continua. Para el segundo caso se determina que en la legislación nacional a través del Código Orgánico Administrativo (COA), la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Código Orgánico General de Procesos (COGP), Contraloría General del Estado (CGE), y demás normas secundarias, disponen la aplicación del concepto de Acción Coactiva.

*Bajo este enfoque podemos citar a Escobar Vélez, (Escobar Velez, 2003), en la que refiere de manera práctica describe los modelos y mecanismos legales. De igual manera citamos a Zambrano M (Zambrano, 2017), en la que refiere que el proceso de jurídico debe aplicarse el debido proceso.*

En este sentido y para esta comparación se han tomado como referencia las definiciones de los autores relacionados con temas de gestión administrativa al citar a (Thompson, 1995), *en la que refiere a la importancia de los preceptos de la dirección empresarial para una efectiva administración, al igual citamos a (Harrington & S., 1997), como asertivamente determina que los procesos no son estáticos y*

*deben ser revisados y actualizados de acuerdo a las circunstancias que operan las empresas.*

## Capítulo III Marco Referencial

### 3.1. Reseña histórica

ESPE–INNOVATIVA E.P. para su creación, asumió los activos y pasivos, así como las obligaciones y derechos del Centro de Desarrollo y Transferencia de Tecnología ESPE - CECAL; esta Institución fue creado en junio de 2003 con personería jurídica de Derecho Público, auspiciada por la Escuela Politécnica del Ejército - ESPE, en cuyo objeto social fue ofrecer una alternativa nacional para desarrollar y adaptar las nuevas tecnologías en el Ecuador, Bajo estos conceptos se buscaba dar soluciones a los requerimientos educativos, científicos, técnicos de los distintos sectores de la ciudadanía, con enfoque a mejorar la competitividad y desarrollo.

Hoy por hoy, el espacio de transformación tecnológica y social, en la que está inmerso un sin número de actores, y con este inmenso desafío el Honorable Consejo Universitario de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, participa y contribuye con alternativas de solución, frente al compromiso asumido por el Estado, y como Institución de gobierno y como una forma de retribuir el pago de la deuda social, al amparo de lo dispuesto en el artículo 14 del Estatuto de la ESPE, el Consejo Universitario, aprobó la creación como persona jurídica distinta e independiente de la Universidad, para que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, los Miembros del Honorables Consejo Universitario, tomaron la decisión de crear esta Empresa Pública denominada ESPE-INNOVATIVA E.P.

La Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., tiene como finalidad conformarse como un ente articulador de la relación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE con el entorno nacional e internacional, generando un proceso de retroalimentación con los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, a través de procedimientos planificados y regulados.

La Empresa Pública pretende ser una empresa reconocida a nivel nacional y referente de la región en el diseño, determinación, gestión, implementación, desarrollo, ejecución, operación y administración de proyectos de obras, bienes y servicios, producción tecnológica, promoción de la investigación,

capacitación especializada, presencial o virtual; en las distintas áreas del conocimiento y saber humano que cumplan con los requerimientos de la sociedad, propiciando así la innovación, el avance tecnológico y administrativo del país. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2023)

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Misión**

ESPE-INNOVATIVA E.P., Empresa Pública de la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE, provee alternativas innovadoras de solución a las diversas necesidades de la sociedad, mediante la gestión de proyectos de obras, bienes y servicios, a fin de contribuir a la articulación de la Universidad con el entorno nacional e internacional. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.2.2. Visión**

Ser la principal Empresa Pública de las Universidades Ecuatorianas, en proveer soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.2.3. Objetivos Estratégicos**

- i. Incrementar la rentabilidad controlando el impacto de los costos operacionales.
- ii. Incrementar el soporte en la gestión de las Fuerzas Armadas.
- iii. Incrementar el soporte para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- iv. Incrementar la participación de mercado en las líneas de negocio establecidas.
- v. Incrementar la eficiencia institucional.
- vi. Incrementar la capacidad de gestión para captar oportunidades de negocio.
- vii. Fortalecer la gestión del talento humano.
- viii. Fortalecer la innovación tecnológica en la organización para contribuir al desarrollo sostenible. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.2.4. Principios y Valores**

#### **i. Innovación**

La innovación es una vivencia cotidiana en ESPE-INNOVATIVA E.P. Se promueve el liderazgo participativo, el pensamiento creativo, la generación y mejora en alcanzar productos, servicios y procesos, generando valor para la sociedad.

#### **ii. Compromiso Social**

Las iniciativas de ESPE-INNOVATIVA E.P. están comprometidas con todos los grupos de interés, mediante la provisión de productos, servicios y procesos, que tienen impacto sostenible en los ámbitos de carácter social, económico y ambiental.

#### **iii. Integridad**

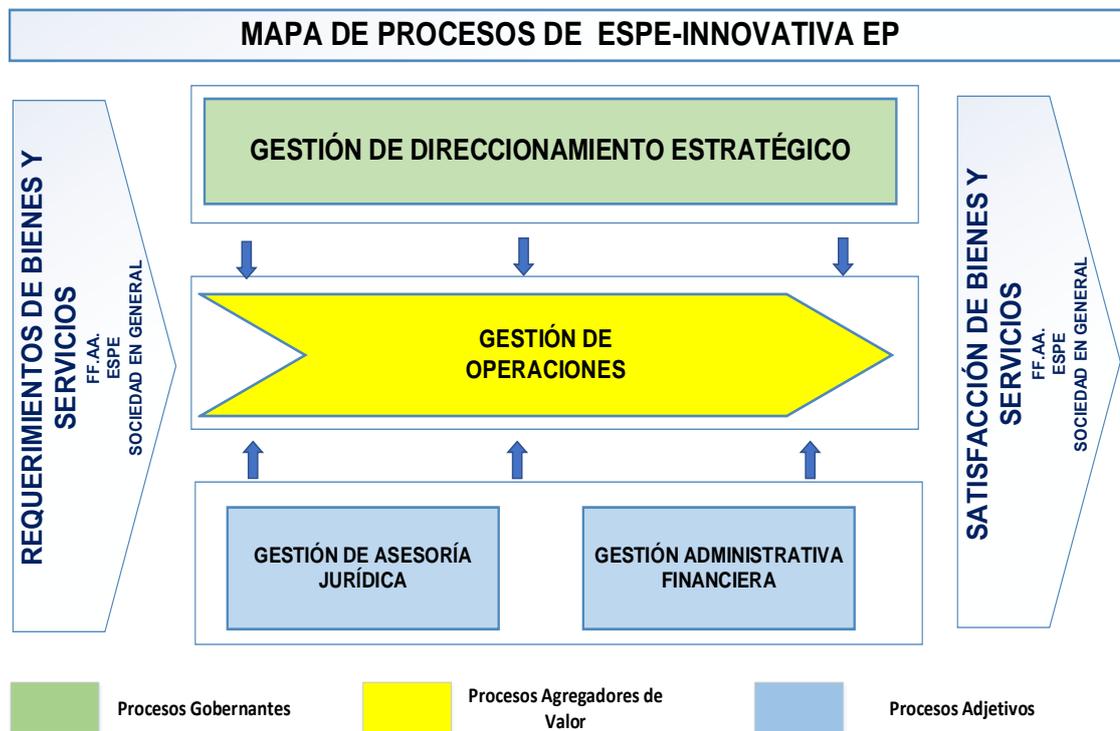
La cultura de la integridad conduce a los miembros de ESPE INNOVATIVA E.P. a actuar de manera ética, honesta, disciplinaria y transparente en todos sus procesos.

### **3.2.5. Mapa de Procesos de la Empresa**

En la siguiente ilustración se visualiza los Procesos de ESPE INNOVATIVA E.P., como resultado de la planificación estratégica.

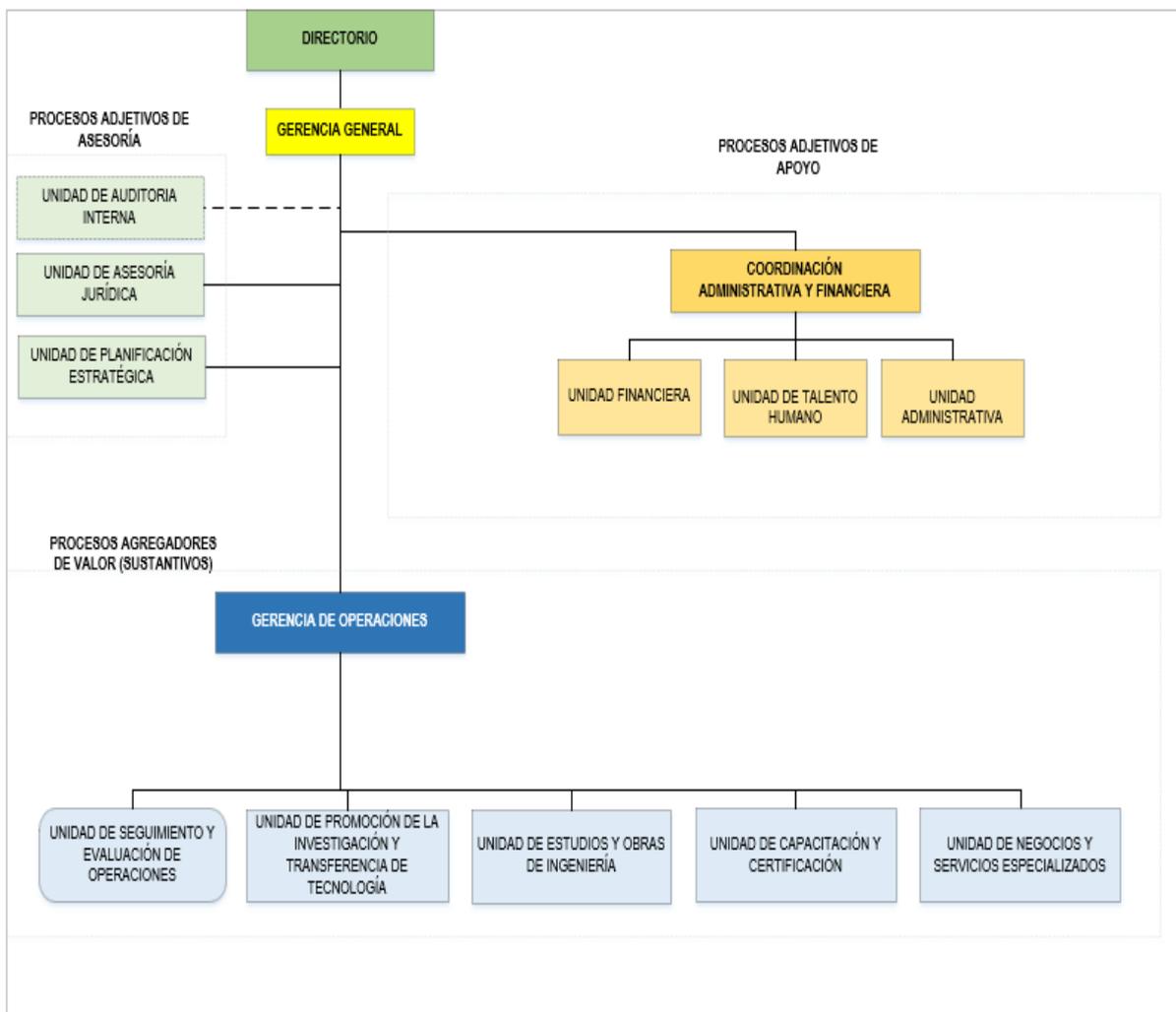
Figura 2

Mapa de procesos ESPE INNOVATIVA E.P.



Fuente: Reglamento Orgánico por Procesos ESPE INNOVATIVA E.P.

### 3.2.6. Diseño organizacional

**Figura 3***Estructura orgánica de ESPE INNOVATIVA E.P.*

*Nota.* Información obtenida del documento planificación estratégica.

### 3.3. Productos y/o servicios

ESPE-INNOVATIVA E.P., dispone a la fecha de cuatro Unidades de Gestión Operativa, a través de las cuales generan la actividad económica, de manera sucinta se describe las principales actividades:

#### 3.3.1. Unidad de Estudios y Obras de Ingeniería

- i. Consultorías de estudios y diseños.

- ii. Fiscalización de obras y estudios.
- iii. Asistencia técnica, legal y administrativa para el cierre de contratos.
- iv. Construcción, adecuación y/o remodelación de obra civil. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.3.2. Unidad de Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología**

- i. Desarrollamos proyectos de Innovación y desarrollo, en apoyo a las instituciones públicas y privadas del país.
- ii. Sistemas Integrales de video vigilancia.
- iii. Transformación digital: lot, smart city, etc
- iv. Desarrollo de software especializado a satisfacer las necesidades de gestión institucional.
- v. Gestión de proyectos de investigación científica.
- vi. Calibración de equipos y servicios de laboratorio especializados.
- vii. Recuperación y actualización de sistemas en equipos tecnológicos y militares.
- viii. Importación y comercialización de insumos y equipamiento tecnológico.
- ix. Servicio de digitalización documental y gestión de archivos.
- x. Administración de servicios de laboratorio especializados.
- xi. Toma física y catalogación de inventarios de bodegas.
- xii. Levantamiento de información en campo e interpretación de datos. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.3.3. Unidad de Capacitación y Certificación**

- i. Virtual, presencial, e-learning, b-learning y on-line (clases en vivo).
- ii. Certificaciones Nacionales.
- iii. Certificaciones Internacionales.
- iv. Certificación en competencias laborales.
- v. Servicios de consultoría en general, diseño curricular y virtualización de contenidos.
- vi. Servicios integrales de bioseguridad y salud ocupacional.
- vii. Asesoría

- viii. Capacitación específica
- ix. Desinfección y sanitización de infraestructuras
- x. Administración efectiva de estacionamientos.
- xi. Administración de ESPE Store.
- xii. Organización de congresos y seminarios científicos. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2019)

### **3.3.4. Unidad de Negocios y Servicios Especializados**

- i. Estudios de factibilidad para proyectos y de brechas tecnológicas.
- ii. Consultorías técnicas especializadas de diferentes áreas del conocimiento.
- iii. Servicios de apoyo, soporte administrativo, logístico, financiero y cierre de contratos.
- iv. Toma física y catalogación de inventarios. (ESPE INNOVATIVA E.P., 2023)

## **3.4. Diagnóstico organizacional**

### **3.4.1. FODA**

El siguiente esquema es resultado del Diagnóstico desarrollado a la institución con base en entrevistas realizadas al personal directivo, trabajadores y funcionarios con la finalidad de redefinir acciones estratégicas que giren en torno al cumplimiento de objetivos y a la orientación institucional.

#### **3.4.1.1. Fortaleza**

Se proyectan 35 fortalezas las cuales reflejarán una mejora en el entorno interno con respecto a los análisis realizados previamente. De esta manera la institución expresará que una gestión bien ejecutada mejorará el plano central de la institución.

### **Tabla 3**

*FODA - Fortaleza*

N°	FORTALEZA
----	-----------

<b>F1</b>	Los directivos de ESPE INNOVATIVA E.P. manejarán sus decisiones y acciones con un nivel mejorado de gobernabilidad en la viabilidad y oportunidad.
<b>F2</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. estará posicionada y mantendrá una importante ventaja comparativa por ser adscrita a la UFA- ESPE.
<b>F3</b>	La estructura organizacional de mandos medios de ESPE INNOVATIVA E.P. estimularán la creatividad e innovación dentro del ámbito de sus competencias hacia la consecución de los objetivos institucionales.
<b>F4</b>	Los mandos medios de ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrán el carisma, la autodeterminación, la consistencia, siendo visionarios al asumir responsabilidades, al motivar a su personal.
<b>F5</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. se manejará de modo consistente con un criterio profesional de Gestión y Planificación Estratégica.
<b>F6</b>	La toma de decisiones se basará en informes adecuados, emitidos por las distintas áreas.
<b>F7</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. desarrollará sus actividades en el marco de la LOEP.
<b>F8</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. contará con profesionales de perfil idóneo y experiencia mejorada.
<b>F9</b>	Las condiciones físicas, medios y recursos permitirán un adecuado desempeño laboral en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F10</b>	El apropiado clima laboral permitirá desarrollar actividades y funciones en ESPE INNOVATIVA
<b>F11</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. mejorará su desempeño organizacional mediante alianzas estratégicas.
<b>F12</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. mejorará su vinculación con las industrias nacionales, mediante la transferencia de tecnología.
<b>F13</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. proveerá conocimiento del marco legal a sus colaboradores.
<b>F14</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. dispondrá de servicios tecnológicos de alcance.
<b>F15</b>	Las bases de información estarán disponibles para el desarrollo de actividades en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F16</b>	La seguridad informática y los sistemas de TICS serán aptos en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F17</b>	La difusión web, y la comunicación al interior y fuera, en ESPE INNOVATIVA E.P. será adecuada y objetiva.
<b>F18</b>	Los servicios ofertados por ESPE INNOVATIVA serán de calidad.
<b>F19</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrá en buenas condiciones su infraestructura física.
<b>F20</b>	Capacitaciones que permitirán al personal mejorar su desempeño y motivación en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F21</b>	El bienestar y salud del personal se tomará en cuenta en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F22</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. se mantendrá como una institución pública competitiva.
<b>F23</b>	La imagen corporativa de ESPE INNOVATIVA E.P. reflejará su progreso continuo.
<b>F24</b>	El Plan Estratégico y el presupuesto serán las bases para el desarrollo de proyectos.
<b>F25</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. cumplirá sus obligaciones financieras con el personal de forma oportuna.

<b>F26</b>	La administración de gastos en ESPE INNOVATIVA E.P. permitirá el cumplimiento de sus objetivos.
<b>F27</b>	El personal encargado de manejar los recursos financieros mantendrá su compromiso en ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>F28</b>	El personal de ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrá el compromiso a fin de mejorar los procesos y alcanzar resultados.
<b>F29</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrá su posición como institución pública número 1 adscritas a Universidades.
<b>F30</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. alcanzará un nivel mejorado de respuesta y cumplimiento.
<b>F31</b>	La gestión de talento humano en ESPE INNOVATIVA E.P. será adecuada.
<b>F32</b>	La liquidez de ESPE INNOVATIVA E.P. permitirá cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
<b>F33</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrá buenos niveles de rentabilidad y efectividad.
<b>F34</b>	El índice de satisfacción y fidelización de clientes en ESPE INNOVATIVA se mantendrá positivo.

*Nota.* Información obtenida del resultado de planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

### 3.4.1.2. Oportunidades

Las oportunidades con respecto a los escenarios del presente no se mantendrán pues habrá una reducción de 2 quedando en un total de 20, estas permiten evidenciar que ESPE INNOVATIVA E.P. puede aprovechar el comportamiento de los factores externos será conveniente.

**Tabla 4**

*FODA - Oportunidad*

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>O1</b>	Panorama bajo de competidores potenciales para ESPE INNOVATIVA E.P., lo que permitirá que la organización desarrolle su participación de mercado.
<b>O2</b>	Las inversiones en sectores estratégicos podrían perfilarse como negocios para ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>O3</b>	Las proyecciones de ventas en ESPE INNOVATIVA E.P. presentarán un aumento por reformas estructurales.
<b>O4</b>	Las políticas de inversión del gobierno beneficiarán a ESPE INNOVATIVA E.P. ya que gran parte de sus clientes pertenecen al sector público.
<b>O5</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. dispondrá del apoyo gubernamental para ampliar sus oportunidades de negocio.

O6	La Ley de Empresas Públicas establece ciertas ventajas para el cumplimiento de objetivos empresariales de ESPE INNOVATIVA E.P.
O7	El índice de confianza empresarial otorgará beneficios a ESPE INNOVATIVA E.P. gracias a la inversión.
O8	Acceso a internet permitirá mantener la comunicación y el desarrollo de los servicios ofertados por ESPE INNOVATIVA E.P.
O9	Acuerdos y Alianzas estratégicas de cooperación interinstitucional, aportarán a ESPE INNOVATIVA E.P.
O10	ESPE INNOVATIVA E.P. se adaptará a cambios y decisiones a fin de mejorar.
O11	La tecnología y comunicación conformarán un activo intangible para ESPE INNOVATIVA E.P.
O12	El financiamiento de ESPE INNOVATIVA E.P. se manejará de acuerdo a su nivel de autogestión.
O13	Los clientes y usuarios de ESPE INNOVATIVA E.P. mantendrán relaciones directas con la institución.
O14	ESPE INNOVATIVA E.P. basará su reconocimiento y aceptación en su nicho de mercado.
O15	Capacidad de las empresas públicas en inversión de recursos, aportará a ESPE INNOVATIVA E.P.
O16	ESPE INNOVATIVA E.P. se beneficiará de otorgamientos de garantías soberanas por su capacidad de pago.
O17	Disponibilidad de las empresas públicas para ejercer sus actividades en todos los ámbitos demográficos.
O18	El presupuesto de inversión y reinversión por parte del estado permitirá cumplir con el Plan Estratégico de ESPE INNOVATIVA E.P.
O19	ESPE INNOVATIVA E.P. se mantendrá exenta del pago de regalías, tributos o de cualquier otra contraprestación por el uso u ocupación del espacio público.
O20	La información de ESPE INNOVATIVA E.P. estará protegida una vez que se cumpla con los registros respectivos de propiedad industrial o intelectual según sea el caso.

*Nota.* Información obtenida del resultado de planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

### 3.4.1.3. Debilidades

Se proyectan 36 debilidades, que giran en torno a una ineficiente ejecución de los procesos. A pesar de ser una cifra alta, esta será menor a la cantidad identificada en el escenario actual, adicionalmente esta matriz permitirá obtener una mejor visión sobre el panorama que rodea a la institución.

**Tabla 5***FODA - Debilidad*

N°	DEBILIDAD
D1	Los jefes inmediatos de ESPE INNOVATIVA E.P. evitarán responsabilidades delegando en exceso, para cumplir los objetivos sin importar el bienestar de su personal.
D2	Las metas de ESPE INNOVATIVA E.P. serán poco cuantificables.
D3	ESPE INNOVATIVA E.P. contendrá criterios de Programación Fiscal y Anual inadecuados.
D4	El personal de ESPE INNOVATIVA E.P. carecerá de un adecuado conocimiento para cumplir con sus actividades.
D5	La gestión del Talento Humano en ESPE INNOVATIVA E.P. no es el adecuado, lo cual afectará al proceso de evaluación del personal.
D6	Desactualización en los documentos de gestión del personal de ESPE INNOVATIVA E.P.
D7	Relación indirecta entre la remuneración y actividades que los colaboradores recibirán en ESPE INNOVATIVA E.P.
D8	Cultura organizacional no definida, afectará a ESPE INNOVATIVA en la administración de recursos empresariales.
D9	ESPE INNOVATIVA E.P. presentará desregularizaciones en sus unidades organizacionales.
D10	Las alianzas estratégicas y convenios de ESPE INNOVATIVA E.P. no serán de total conocimiento por parte de su personal.
D11	Los mapas de procesos y cadenas de valor no se gestionarán adecuadamente a favor de los clientes y usuarios, por desconocimiento del ROGOP.
D12	La excelencia académica no será considerada por ESPE INNOVATIVA E.P. como parte del proceso de capacitación.
D13	ESPE INNOVATIVA E.P. presentará bajos niveles de vinculación con industrias nacionales.
D14	Las demandas globales continuarán avanzando, mientras que las Herramientas Tecnológicas de ESPE INNOVATIVA E.P. se mantendrán desactualizadas.
D15	A pesar de que ESPE INNOVATIVA E.P. dispondrá de Tecnología, no será aprovechada en su máxima capacidad.
D16	La distribución de información en ESPE INNOVATIVA E.P. no será óptima, debido a la ineficiencia entre la comunicación de planes y resultados.
D17	ESPE INNOVATIVA E.P. contará con un personal ineficiente debido a la mala evaluación de desempeño e inexistencia de un plan de carrera adecuado.
D18	La misión de ESPE INNOVATIVA E.P. no será cumplida a cabalidad por falta de políticas y lineamientos de gestión adecuados.
D19	El mercado y la sociedad presentará un bajo conocimiento de ESPE INNOVATIVA E.P. debido a la mala redirección de las acciones publicitarias.
D20	ESPE INNOVATIVA E.P. no contará con un prolífico sistema de control de activos fijos.

<b>D21</b>	La ineficacia se hará presente en los procesos de cobros y recaudación de ESPE INNOVATIVA E.P.
<b>D22</b>	Los trámites y procesos administrativos presentarán ineficiencia.
<b>D23</b>	ESPE INNOVATIVA E.P. no contará con un adecuado plan de capacitación y/o formación de capital humano.
<b>D24</b>	En ESPE INNOVATIVA E.P. se requerirán de cambios fundamentales en el área directiva.
<b>D25</b>	Inadecuada relación costo-beneficio que afectará a los resultados institucionales.
<b>D26</b>	Las proyecciones generales serán inoportunas.
<b>D27</b>	La filosofía de la empresa presentará debilidades.
<b>D28</b>	Las decisiones comerciales efectuadas por parte del gobierno, afectarán a los sectores estratégicos
<b>D29</b>	Los estragos de la pandemia generarán estancamiento en los ingresos por capacitaciones y certificaciones
<b>D30</b>	Contará con bajo nivel de participación en redes sociales.
<b>D31</b>	La rentabilidad por precio de servicio será insuficiente
<b>D32</b>	La rentabilidad de las líneas de negocio presentará decrecimiento
<b>D33</b>	Se presentará una baja proactividad por parte del personal.
<b>D34</b>	El aporte de prestigio de la UFA-ESPE. no será reconocida
<b>D35</b>	Se presentará una limitada efectividad y posicionamiento de la Empresa, como brazo operacional de la UFA-ESPE.
<b>D36</b>	La interactividad ADMINISTRATIVA entre La Universidad de Fuerzas Armadas ESPE y ESPE INNOVATIVA E.P. no será la adecuada.

*Nota.* Información obtenida del resultado de planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

#### 3.4.1.4. Amenazas

ESPE INNOVATIVA E.P. prevé 24 amenazas, las cuales muestran un escenario de incertidumbre. Sin embargo, estas permitirán generar una mayor resistencia al riesgo.

**Tabla 6**

*FODA - Amenazas*

<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>A1</b>	Los rubros se verán afectados por una dispersión en el mercado real dadas las nuevas tendencias tecnológicas.

A2	El desarrollo de ESPE INNOVATIVA E.P. no será el adecuado debido a la disminución en los recursos financieros, al no recibir asignados del sector público.
A3	La virtualización de actividades, sucedió en la pandemia, afectará directamente al presupuesto de venta de la línea de negocios de Capacitaciones en ESPE INNOVATIVA E.P.
A4	El Presupuesto General del Estado y sus constantes cambios, incidirán en las inversiones de las líneas de negocio de ESPE INNOVATIVA E.P.
A5	Bajo acceso a financiamiento para ESPE INNOVATIVA E.P. por altas tasas de interés.
A6	Una mayor intervención de competidores directos en los rubros de negocio de la institución (CEC EPN, ESPOLTECH) desestabilizará el posicionamiento y participación de mercado.
A7	Las inversiones en sectores estratégicos se verán afectadas por un bajo índice de confianza empresarial.
A8	Para ESPE INNOVATIVA E.P. la incertidumbre del mercado será un factor negativo que incidirá en los procesos de gestión comercial.
A9	La recesión económica limitará el crecimiento y expansión de la cuota de mercado.
A10	Las alianzas estratégicas se verán limitadas por un panorama económico poco favorable.
A11	El dinamismo presupuestario se verá influenciado por la política de austeridad.
A12	Los competidores obtendrán ventajas significativas por las posibilidades de ejecutar proyectos para otras empresas al amparo de la LOEP, limitando la posición de que tiene la Empresa.
A13	El sector público presentará una inestabilidad administrativa limitando las proyecciones de la Empresa.
A14	La competitividad de la Empresa, se verá afectada por bajos niveles de innovación y desarrollo.
A15	La normativa prevalecerá con constantes cambios generando desequilibrio en el sector público.
A16	Un mayor número de políticas tarifarias limitarán la autonomía financiera.
A17	El desarrollo de proyectos de inversión seguirá dependiendo de los recursos estatales.
A18	La seriedad y compromiso de la empresa afectará a la imagen por una cultura de impuntualidad.
A19	La actividad económica de ESPE INNOVATIVA E.P. se verá afectada por falta de autonomía y toma de decisiones.
A20	Desconfianza en inversionistas tanto públicos como privados ocasionada por una inestabilidad jurídica.
A21	Los convenios de ESPE INNOVATIVA E.P. se verán incididos por la Ley.
A22	Existirá un mayor incumplimiento aplicable a los servidores públicos en sus actividades laborales.
A23	ESPE INNOVATIVA E.P. no podrá ampliarse debido a la inexistencia de convenios previos entre países.
A24	Existirá una falta de gestión con los proveedores por parte de ESPE INNOVATIVA E.P.

*Nota.* Información obtenida del resultado de planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

### 3.4.2. Análisis

La elaboración correcta del análisis F.O.D.A., permite visualizar la situación o radiografía actual de la institución, tanto interna como externamente, proporcionando información relevante sobre aquellos factores que se deben reforzar, mantener o cambiar de enfoque, para alinear a la institución hacia el cumplimiento de objetivos con un mejor panorama y posicionamiento. Es importante aprovechar estratégicamente las oportunidades y minimizar el nivel de riesgo con respecto a las amenazas y debilidades.

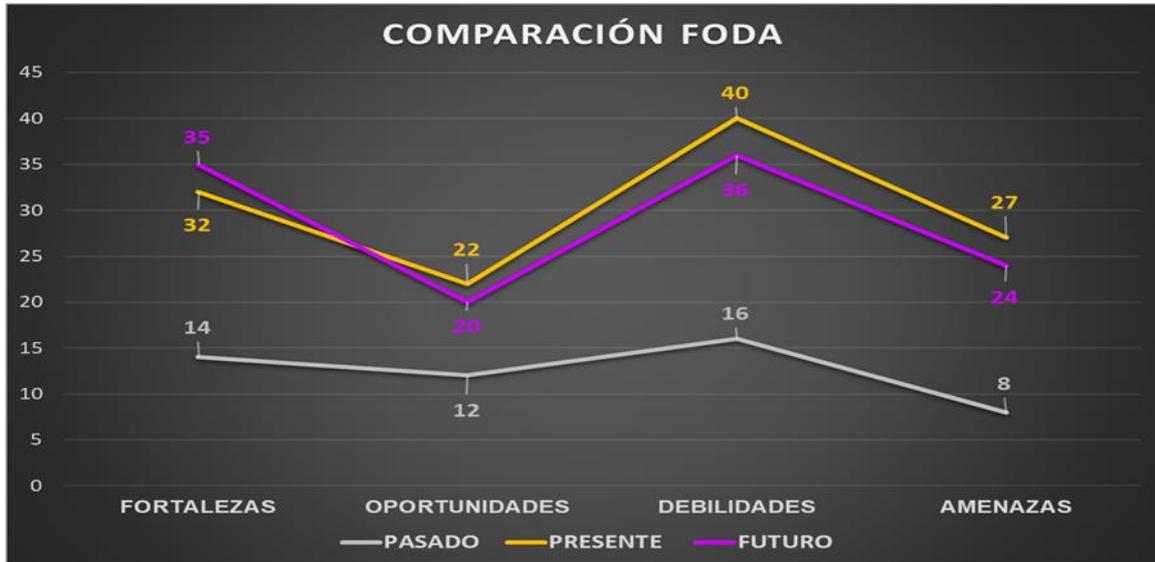
**Tabla 7**

*Análisis FODA*

<b>ANÁLISIS FODA</b>		
<b><i>Descripción</i></b>	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Equivalencia porcentual</i></b>
Fortalezas	34	30%
Oportunidades	20	18%
Debilidades	36	32%
Amenazas	24	21%
	114	100%

*Nota.* Información obtenida de la planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

A efectos de realizar una evaluación comparativa del resultado denominado FODA pasado, FODA presente y FODA Futuro, a este último corresponden las matrices que anteceden, sin embargo, a efectos comparativos presentamos la relación de estos tres análisis:

**Figura 4***Comparación FODA*

*Nota.* Resumen final de la planificación estratégica de ESPE INNOVATIVA E.P.

## Capítulo IV Resultados

### 4.1 Diagnóstico

Dentro de los principales objetivos que tiene la Gerencia General, de la EMPRESA ESPE INNOVATIVA E.P., es la de, actualizar los procedimientos administrativos, financieros y legales que permitan ejercer las competencias de las diferentes unidades de gestión y operativas, aprovechando la capacidad instalada, tanto de materiales, humanos y financieros.

Del análisis realizado se desprende que la relación histórica de los últimos años, los valores de cuentas por cobrar con vencimiento de más de 360 días han ido incrementándose en relación a los montos finales de cada período fiscal, este crecimiento de valores influye negativamente a los resultados que obtiene la empresa, considerando las siguientes líneas operativas y de gestión:

#### 4.1.1. Afectación al Flujo de Caja Operativo

El flujo de caja no es otra cosa, que total de recursos (dinero), ingresa y egresa a la empresa durante un período específico de tiempo, lo que permite evaluar la cantidad de recursos que se necesita para mantener la operatividad de la empresa y por ende el cumplimiento de los proyectos que se mantienen en ejecución. A manera de estadística observaremos cuál ha sido la evolución del flujo de caja en los últimos 3 años, este análisis nos permite evaluar la incidencia y furos riegos que podrá existir en el futuro para la gestión operativa de la empresa.

Como se observa ya en el año 2023 la disponibilidad de recursos financieros de la empresa es de Us \$. 1´469.645,87 y comparado con el año 2021 que fue de Us \$. 3´089.802,71, es decir hubo decrecimiento del 47,56 %, esto a consecuencia de los montos pendientes de recuperación de cartera, esta disminución afecta a la posibilidad de mantener recursos disponibles para la ejecución de nuevos proyectos.

**Tabla 8***Flujo de caja años 2021 a 2023*

<b>Detalle</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
CAJA BANCOS	6.069.176,35	5.705.435,77	3.034.837,08
CUENTAS POR COBRAR	810.111,32	817.756,10	3.171.375,19
ANTICIPO PROVEEDORES	450.192,96	729.844,55	1.319.034,53
<b>TOTAL POR COBRAR (A)</b>	<b>7.329.480,63</b>	<b>7.253.036,42</b>	<b>7.525.246,80</b>
PROVEEDORES	109.653,14	53.902,44	448.918,81
ANTICIPO DE CLIENTES	1.741.512,58	2.765.081,03	4.737.471,58
PASIVOS NIIF	1.155.631,02	602.959,68	735.649,44
FONDOS TERCEROS	1.232.881,18	1.232.881,18	133.561,10
<b>TOTAL DE PASIVOS (B)</b>	<b>4.239.677,92</b>	<b>4.654.824,33</b>	<b>6.055.600,93</b>
<b>TOTAL DISPONIBLE (A-B) US. \$.</b>	<b>3.089.802,71</b>	<b>2.598.212,09</b>	<b>1.469.645,87</b>

*Nota.* Información obtenida de los estados financieros de los últimos tres años de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P.

Para el análisis se utilizó las partidas del estado financiero, relacionadas con el movimiento de ingresos y egresos de los períodos fiscales de los años 2021 al 2023, de acuerdo a esta información se establece un decrecimiento del 15,91 % entre el año 2021 y 2022 y del 43,44 % del año 2022 y 2023, y de manera acumulada la disminución del flujo de caja del año 2021 al 2023 sería del 52,44 %, en razón de lo cual, es necesario establecer procedimientos de mejora al procesos de recuperación de cartera.

#### **4.1.2. Presentación de Información financiera**

La presentación de estados financieros no solo tiene la el propósito de mostrar los resultados obtenidos en un determinado período, y es más bien a través del análisis y la interpretación de los mismos se toman las decisiones pertinentes que permiten en algunos casos corregir o redireccionar ciertas actividades que permitan el alcanzar los objetivos esperados. A efectos de establecer uno de los índices que se ve afectado por la falta de aplicabilidad en los instrumentos de cobranzas se establece el índice de liquidez y solvencia y cómo ha evolucionado en los últimos tres años, a continuación, se indican:

**Tabla 9***Indicadores financieros años 2021 al 2023*

INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	ÍNDICES AL AÑO 2021	ÍNDICES AL AÑO 2022	ÍNDICES AL AÑO 2023	
LIQUIDEZ	Liquidez corriente	Activos corrientes / Pasivos corrientes	1,87	1,55	1,90
	<b>Mayor a 1.50</b>				
	Prueba ácida	Activo Corriente – Inventarios / Total pasivos corrientes	1,85	1,53	1,89
	<b>Mayor a 1.50</b>				
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	Pasivo total / Activo total	0,51	0,62	0,50
	<b>Menor a 1.50</b>				
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	1,03	1,61	0,98
	<b>Menor a 1.50</b>				
	Apalancamiento	Activo total / Patrimonio	2,03	2,61	1,98

*Nota.* Información base utilizada de los estados financieros de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P., de los años 2021 al 2023.

Como se puede observar, los índices financieros relacionados con la solvencia y liquidez, muestran una relación normal sin mayores desviaciones, esto se debe a que las relaciones entre cuentas por cobrar clientes y cuentas por pagar existe una relación constante y directa en la ejecución de proyectos, al reflejarse en los estados financieros los registros de acuerdo al avance de los proyectos, mismos que tienen que ver con la aplicabilidad de las Normas de Información Internacional Financiera “NIIF”, es decir que, cuando aún no se ha reflejado formalmente los valores de cuentas por cobrar, se reflejan dichos valores como una obligación, en tal razón los índices de liquidez y solvencia no se ven reflejados por la falta de los ingresos que aún no se formalizan.

### 4.1.3. Evolución de Cuentas por Cobrar

En relación a la evolución de cartera que ha tenido la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., durante los últimos tres años, tiene en gran medida con la ejecución de proyectos que se han desarrollado y su relación con el tipo de cliente, se menciona este particular en consideración, a que, más del 90 % de la cartera de clientes son de procedencia del sector público y de acuerdo a la coyuntura que vive el país en el año 2023, ha sido de mayor influencia y afectación el retraso en la recuperación de cartera, si bien a nivel de índices financieros de solvencia y liquidez muestran una situación estable, ya en el análisis de flujo de caja se evidencia una afectación importante, de tal modo a continuación se analizará la repercusión de los valores de cartera de los últimos tres años:

**Tabla 10**

*Evolución cuentas por cobrar - Años 2021 al 2023*

EDADES	Año 2021	Valor porcentual	Año 2022	Valor Porcentual	Año 2023	Valor porcentual
CORRIENTE	16.190,12	0,55%	436.327,21	10,57%	1.881.431,71	25,69%
1-30 DIAS	62.253,09	2,12%	66.126,66	1,60%	970.514,93	13,25%
31-60 DIAS	1.048,47	0,04%	106,52	0,00%	4.314,98	0,06%
61-90 DIAS	100,00	0,00%	1.792,40	0,04%	6.885,50	0,09%
91-180 DIAS	66.344,51	2,26%	2.046,00	0,05%	7.453,52	0,10%
181-360 DIAS	535,00	0,02%	4.296,08	0,10%	17.788,36	0,24%
360-EN ADELANTE	515.023,77	17,57%	521.912,75	12,65%	517.993,28	7,07%
APLICACIÓN NIIF	2.270.026,21	77,44%	3.094.060,53	74,98%	3.916.172,69	53,48%
<b>TOTAL</b>	<b>2.931.521,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.126.668,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.322.554,97</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Información obtenida de los estados financieros de ESPE INNOVATIVA E.P., corresponde a la evolución de la cartera de los años 2021 al 2023.

Del análisis realizado se desprende que el resultado obtenido al término de cada uno de los años indicados ha existido una variación importante, considerando el monto global de cartera de cuentas por cobrar pasando de Us \$. 2´931.5121,17 en el año 2021 y el valor de Us \$. 7´322.554,97 al cierre del año 2023, es decir a existido un crecimiento de la cartera del 250 %. De este valor el rubro de aplicación NIIF, es el que llama la atención, el incremento de este grupo de cuentas ha tenido un crecimiento del Us \$. 1´6465.146,48, que corresponde al 172 %, de crecimiento, este registro contable no genera flujo de caja, hasta cuando se emita la facturación y se ejecute el cobro correspondiente. Otra de las líneas que incide con una variación

importante es el registro de cuentas por cobrar bajo el concepto de corriente, esta línea ha tenido un crecimiento de Us \$. 1'865.241,59, que corresponde a 11621%, esta comparación se la realiza comparando las cifras del año 2021 al 2023, como parte del proceso de recuperación de cartera la línea de cuentas por cobrar denominada "Corriente", se efectúa bajo condiciones de cobro inmediato una vez emitida la respectiva factura, en este caso y por las circunstancias económicas del país, las facturas que se han emitido no han sido cubiertas de manera inmediata con lo que existe la probabilidad que pasen a un estatus de cobro vencidas.

#### **4.1.4. Status legal de Cuentas por Cobrar en estado "Vencidas"**

Del análisis realizado a las cuentas por cobrar en estado vencido, se llega a la conclusión que el 100 % de las mismas no han seguido un proceso de cubro normal, al no haber llegado al cierre de los proyectos de acuerdo a los parámetros del contrato y por consiguiente se ha seguido procesos legales de acuerdo a procedimientos ordinarios jurisdiccionales, es decir no se ha aplicado los procedimientos de "Jurisdicción Coactiva", que puede implementarse en la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P.

La consecuencia de la inacción de procesos efectivos de cobro, sobre una cartera que se ha incrementado en el 249,78 %, al considerar este importante crecimiento se deben considerar el uso de herramientas, como la implementación del proceso coactivo, si el crecimiento de valores pendientes de cobro y los valores vencidos afectarán notablemente los diferentes KPIs, y el resultado de la gestión empresarial.

Utilizando el diagrama de Ishikawa, (causa-efecto) (Romero Bermúdez. E., 2010, pp. 127-142) podemos observar que en la participación de los diferentes actores, tanto en las Unidades de Gestión, Operativa Administrativa Financiera y Gerencia General, se visualiza la falta de seguimiento y de normas preestablecidas para dar el seguimiento oportuno, que inicia con la gestión del negocio pero al no dar el seguimiento al cobro, genera una inacción, lo que conlleva a que las demás unidades que intervienen en el proceso den el seguimiento necesario por lo que al

no existir un procedimiento predeterminado el resultado es un crecimiento de cartera vencida, y un castigo al resultado por la provisión de cuentas incobrables.

**Figura 5**

*Diagrama Ishikawa Procedimiento inexistente de jurisdicción coactiva*



*Nota.* Formato base de Canvas. Adaptado a ESPE INNOVATIVA E.P. en relación de procedimiento formal inexistente.

#### 4.1.5. Inexistencia del Proceso vía “Jurisdicción Coactiva”

Sin duda la falta de estandarización y falta de política formal para para iniciar procesos de cobro mediante coactiva, conlleva procesos largos de recuperación de cartera con la implicación de generar otros costos asociados que llevan los procesos de orden judicial bajo procedimientos regulares establecidos en la ley, es por tanto, necesario la implementación de procedimientos que permitan estandarizar y formalizar mediante procesos normativos la ejecución de procesos mediante la vía de coactiva, como se ha indicado en los párrafos anteriores los valores incrementales de cartera por cobrar y el crecimientos de procesos iniciados por vía judicial ordinaria,

la falta de este procedimiento afecta la operatividad de la empresa de acuerdo con los siguientes parámetros.

El proceso por la vía de Jurisdicción Coactiva, no debe ser visto como un procedimiento interno más, considerando que la no aplicabilidad en un momento determinado afecta la gestión institucional y como se explicado anteriormente intervienen las Unidades de Gestión y Unidades Operativas, y como es de esperarse los resultados son evidenciados de manera negativa en las diferentes fases de la Gestión Operativa, tanto en la presentación de índices financieros, la recuperación de cartera y la disponibilidad de recursos económicos.

#### **4.1.6. Competencias legales y Jurisdiccionales**

En el análisis realizado e investigado, descritos en los capítulos anteriores, las diferentes leyes y normas generales para la implementación y ejecución de procesos coactivos deben establecer como procedimiento interno en la Empresa Pública, para esto tiene la potestad la Gerencia General de implementarlo de manera formal, como parte de sus atribuciones y responsabilidades, establecidas en la reforma al estatuto de creación de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.<sup>1</sup>, “Art. 15.- Deberes y atribuciones.- El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P. tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, tanto de la matriz como de las filiales.

9. Presentar al Directorio las propuestas de los reglamentos internos, así como las modificaciones.

---

<sup>1</sup> ESPE-HCU-RES-2023-006

10. Ejercer todas las acciones correspondientes en los procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley.”

Las atribuciones que se indican tienen concordancia con la Ley Orgánica de Empresas Públicas “LOEP”, en la que de manera puntual y tácita reconoce, que las Empresas Públicas pueden ejercer y ejecutar las acciones necesarias que les permitan efectuar actividades de cobro sobre las actividades comerciales que realicen, de acuerdo a lo que establece:

#### “DISPOCICIONES GENERALES

CUARTA: JURISDICCIÓN COACTIVA.-<sup>2</sup> Las empresas públicas para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, gozan de jurisdicción coactiva, que se ejercerá de conformidad con la reglamentación interna de la empresa pública y demás normativa conexas...”

Como se puede observar existen parámetros amplios legales y normativos que deben ser establecidos como norma interna en la Empresa Pública, la implementación y ejecución del proceso debe realizarse utilizando los recursos materiales, económicos y humanos, aprovechando la estructura operacional existente. En tal virtud el proceso de implementación es totalmente viable y ejecutable, lo que constituirá una fortaleza para la Gerencia y podrá mejorar la gestión empresarial.

## **4.2 Diseño de la Mejora**

A efectos de mejorar la gestión y resultados de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P., se propone desarrollar, implementar y ejecutar, a través del procedimiento “Jurídico, Administrativo y Financiero de Jurisdicción Coactiva”, considerando que existe la pertinencia y el sustento legal para su implementación, para este proceso, para su diseño y ejecución se consideran los siguientes parámetros:

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP

#### 4.2.1. Estructura para implementación del procedimiento

Luego del análisis y disponibilidad de recursos, la estructura para su implementación, contará con la participación de las diferentes unidades operativas y de gestión existentes en la Empresa Pública, de acuerdo a los mecanismos definidos para iniciar los procesos coactivos, de acuerdo a lo que se ha determinado como ciclo del este procedimiento, para la implementación de este procedimiento y luego del análisis del desarrollo del trabajo de investigación se estable, qué el procedimiento, denominado: “Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de “Jurisdicción Coactiva” de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., como resultado del desarrollo del trabajo de investigación, se ha identificado que este proceso se ha definido como “Ciclo del Procedimiento de Jurisdicción Coactiva”, que se ilustra de acuerdo a las diferentes fases operativas y de control que se ejecutarán.

#### Figura 6

*Ciclo de ejecución de acción coactiva*



*Nota.* Visualiza los componentes generales del ciclo de ejecución de la aplicación de la acción coactiva en la Empresa Pública E.P.

#### **4.2.2. Ciclo del procedimiento de Jurisdicción Coactiva**

Para la implementación del procedimiento de la Jurisdicción Coactiva de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P., se ha definido cuatro macro actividades definidas dentro del proceso como un ciclo, estas actividades estarán normadas y definidas en el desarrollo del procedimiento al amparo de las normas legales y reglamentarias, este instrumento servirá de guía operativa, para la implementación y ejecución de las actividades a desarrollar, una vez que se haya definido el inicio del proceso de cobro por la vía coactiva, para este proceso se describe las actividades y responsabilidades de las diferentes unidades administrativas, operativas y de gestión establecidas en la estructura orgánica de la Empresa pública.

Como parte preliminar de la implementación del este ciclo se desarrolla el documento administrativo de control interno, en el que se describirá las actividades y responsables designados, el documento que se elaboró se desarrollará considerando las normas y reglamentos que se han descrito en el trabajo de investigación, en el documento se describirá bajo un esquema de basado en la aplicación de las diferentes fases esquematizadas para una fácil comprensión de los usuarios y ejecutores de las acciones de coactiva, de acuerdo a lo que se ha establecido como ciclo de la gestión coactiva.

El primer capítulo estará definido para referenciar todas las normas, leyes y procedimientos que permiten su implementación y ejecución, esto permitirá que los servidores públicos tengan el sustento y soporte para que tomen las decisiones pertinentes en favor de la Empresa y por otro lado garanticen el debido proceso para quienes sean juzgados a través de este mecanismo.

El segundo capítulo estará definido para considerar todas las acciones de validación preliminares, en esta etapa participarán las Unidades de Gestión, quienes sustentarán y motivarán las razones para evaluar la consistencia de la información presentada, con esta información la Dirección Financiera, a través del área de Tesorería, verifican y constatan que los valores o saldos declarados vencidos, estén debidamente sustentados a través de los documentos fuentes, como contratos o facturas emitidas, de igual forma descontarán todos los abonos que se haya efectuado sobre los documentos que generaron la obligación, en esta etapa se efectuará las liquidación de interés que corresponda.

Una vez que se haya validado la información financiera y se hayan establecido los valores vencidos pendientes de cobrar, serán entregados a la Dirección Jurídica para su evaluación y pertinencia a fin de dar inicio al proceso coactivo.

El tercer capítulo estará definido para dar el inicio al proceso coactivo, es decir una vez que se han emitido los informes y validaciones respectivas de las Unidades de Gestión, La Unidad Financiera y la Dirección Jurídica, a través de la Gerencia General se autorizará el inicio del proceso coactivo, inicia con las etapas operativas y de ejecución de la acción coactiva, el inicio se da con la emisión de Título de crédito, emitido por el monto establecido en la Unidad Financiera, este a su vez será notificado al deudor sea esta persona natural o jurídica.

El cuarto capítulo se describirá en detalle todas las acciones que se realicen en la ejecución del juicio coactivo, considerando todas las etapas judiciales que pueden tener, es decir se describirá el tiempo que se ha estipulado para la cancelación del título de crédito, abonos que hayan realizado, solicitudes de facilidades de pago, dación de bienes, embargos, remates o acciones incurso en excepciones, este capítulo concluye con las acciones de pago o remates que dan cuenta de la cancelación de las obligaciones e intereses que fueron motivo del juicio coactivo.

El quinto capítulo corresponde al proceso de cierre formal del proceso legal y registro financiero de los cobros realizados, remates liquidados lo que conlleva al proceso de liquidación o cierre del juicio coactivo. Esta actividad será el resumen pormenorizado de los diferentes actores en la ejecución coactiva, como, El Juez de Coactivas y Tesorero, quienes son los que intervinieron activamente y de manera directa en esta etapa.

El sexto capítulo corresponde, al proceso de seguimiento y evaluación, el enfoque que tendrá estará direccionado al seguimiento de gestión de cobranzas y como estas acciones han permitido que se mejore o no la situación financiera de la empresa, este resultado se podrá validar a través de la presentación de estados financieros y en la presentados de los diferentes KPI, que miden el resultado de la gestión de cobranza tanto por el monto recaudado , así como se han reducido los días de mora que genera el no pago oportuno de las obligaciones de los clientes de la Empresa. En el documento se describirá el período y los tipos de reportes periódicos que deberán presentar.

De otro lado al ser este proceso tan dinámico, se debe establecer procesos de seguimiento a la herramienta administrativa de manera permanente, esto garantizará que cualquier desviación o demora que se tenga en ejecución del juicio coactivo pueda ser revisado y actualizado de manera inmediata.

#### 4.2.2.1. Inicio de Proceso

Para este proceso se determina que participarán activamente diferentes instancias de la Empresa Pública, quienes tienen la responsabilidad de validar la información determinada, como valores de cuentas por cobrar pendientes de recuperar y que, por su antigüedad, vencimiento y tipo de obligación, puede dar inicio al proceso de recuperación de cartera, a través del proceso de Jurisdicción coactiva, a continuación, se resume las actividades a desarrollarse en esta primera etapa del ciclo como tal:

#### Figura 7

##### *Inicio de acción coactiva*



*Nota.* Corresponde al inicio del proceso coactivo identificando las unidades de gestión, responsables que intervienen en el inicio de proceso

Como se puede observar en esta etapa, se hace una revisión integral de los valores, condiciones de pago no cumplidas, tipo de obligación, se determina las acciones realizadas y se establece la pertinencia de iniciar el proceso coactivo, con la finalidad de no iniciar procesos legales al margen de la legalidad y que estos en el

futuro se vuelvan inaplicables, responsable dentro de la Empresa Pública, establecerá y responderá por la información, que permita dar inicio a este tipo de procesos. De manera general las responsabilidades se han definido, de acuerdo a las competencias de responsabilidad que tienen:

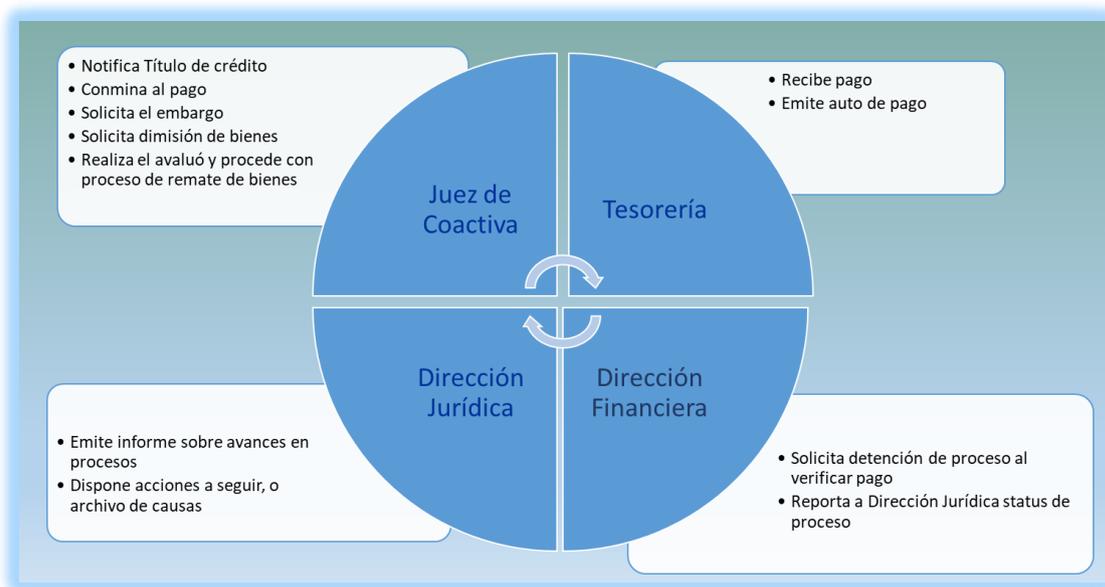
- i. Dirección Financiera: Valida la información reflejada en los Estados Financieros, sobre los cuales, tanto la Dirección Jurídica y las Unidades de Gestión emitirán los respectivos informes de validación.
- ii. Las Unidades de Gestión: Emitirán los reportes que evidencien las actividades realizadas en la obtención de recuperación de cartera, que incluye la información del estatus de los proyectos que mantienen valores pendientes de cobro
- iii. Dirección jurídica: Valida la consistencia y pertinencia de la información de las Unidades de Gestión y Dirección Financiera, lo que permitirá solicitar la emisión del título de crédito, con lo cual se procederá con el inicio del proceso coactivo.
- iv. Tesorería: Verifica la información reportada y emite el respectivo título de crédito, el título de crédito debe contener todas las formalidades que se requieren para cumplir con los requerimientos de legalidad, con lo cual se evitará se realicen retrasos en los procesos de coactiva iniciados.

#### **4.2.2.2. Ejecución del proceso de Jurisdicción Coactiva**

Una vez iniciado el proceso de coactiva, se establece la intervención de otras Unidades Operativas de la Empresa Pública, esta intervención estará determinada en el proceso coactivo iniciado, lo que permitirá realizar una acción conjunta de manera eficaz, en la que cada responsable actuará de acuerdo a los tiempos establecidos entregando y/o ejecutando las diferentes acciones, a continuación, se muestra en la figura, un breve resumen de quienes participan en este proceso:

## Figura 8

### *Ejecución de acción coactiva*



*Nota.* Corresponde a la identificación de las diferentes Unidades de Gestión que intervienen en la ejecución de la acción de coactiva

Una vez que se inicia el proceso coactivo, se establece y define al responsable del proceso Coactivo denominado “Juez de Coactiva”, quién será el responsable de la ejecución del proceso, la persona responsable bajo esta denominación, será nombrado formalmente por parte de la Gerencia General, y cumplirá las funciones que se determinen en el documento de procedimiento e establecerá las acciones a seguir, tanto del Juez de Coactiva, como los demás funcionarios, quienes de manera específica ejecutarán las acciones y obligaciones establecidas, esto permitirá que todos los procesos bajo este mecanismo cumpla con el objetivo de recuperación de cartera en el menor tiempo posible. Las actividades principales de los diferentes actores se realizarán de acuerdo a:

- i. Juez de Coactiva. La designación como responsable, deberá conocer tanto los procedimientos administrativos, así como la aplicación de normas legales, tanto de orden jurídico general como, lo que se especifique en el procedimiento interno. Quien haga las veces de Juez de Coactivas, iniciará con la notificación

y conminación al pago del título de crédito emitido por la Tesorería, conmina al pago de las obligaciones contraídas y en el transcurso de este proceso ejecutará las demás acciones , como, solicitar la emisión de auto de pago, suspender proceso coactivos, solicitará la dimisión de bienes, participará en los procesos de embargo, avalúo y remates de bienes, para lo cual seguirá el debido proceso, a fin de no reprocesar o anular los procesos iniciados.

- ii. Tesorería. De acuerdo a los valores que reciba en este proceso, efectuará la recepción de valores, sobre las obligaciones objeto de la acción coactiva, de igual manera al recibir la totalidad de los valores recuperados emitirá la documentos de autos de pagos, caso contrario mantendrá el seguimientos a las acciones que se realizan cuando el proceso entra en etapas de dimisión de bienes, embargos, avalúos y remates de bienes, mantendrá informado a los diferentes actores sobre el avance o cierre de los procesos coactivos.
- iii. Dirección Financiera. Establecerá reportes periódicos, sobre el status de los procesos coactivos, estos reportes serán enviados a todas las instancias administrativas y operativas que participan en el proceso, adicionalmente dos veces al año se emitirá información sobre la situación de los procesos coactivos, considerando los proyectos, iniciados, en ejecución y los que han llegado a la cancelación de las obligaciones.
- iv. Dirección Jurídica. Emite reportes sobre avances realizados en los procesos coactivos, establece lineamientos sobre actos jurídicos sobre acciones ejecutadas.

#### **4.2.3. Procedimiento para inicio de proceso de acción coactiva**

Como parte del proceso de mejora al procedimiento administrativo, se presenta el procedimiento que define las acciones y responsabilidades que tendrán las diferentes Unidades de la empresa, la misma que permitirá hacer el seguimiento sobre el cumplimiento del procedimiento y a su vez permitirá evaluar si los procesos establecidos o actividades deban ajustarse, es decir se mantendrá la metodología de mejora continua, como parte de trabajo de investigación se describe el procedimiento a seguir:

## EMPRESA PÚBLICA ESPE – INNOVATIVA E.P.

### PROCEDIMIENTO PARA PROCESO DE ACCIÓN COACTIVA

N°	Actividad	Tarea /Descripción	Responsable	Información Documentada
-	Inicio	Preparan y remiten informes de acciones de cobro, con cartera mayor a 90 días	Unidades de Gestión	Reportes con información de cada cliente
1	Recibe informes de Unidades de Gestión	Valida información, sistematiza información, si cumple con parámetros iniciales de cobro mediante Coactiva, remite a Unidad Jurídica para evaluación, caso contrario se devuelve a Unidades de Gestión.	Director Financiero	Reportes por cada cliente
2	Recibe Información de Dirección Financiera	Unidad Jurídica, evalúa cada informe y decide, ¿Pregunta procede o No procede? Si no procede proceso fin. Si procede solicita a Tesorería emitir Título de Crédito.	Director de la Unidad Jurídica	Emite criterio jurídico con disposición.
3	Recibe informes para evaluación legal	Evalúa informes, si cumplen con parámetros (Tipo de cliente, monto y plazo vencido), solicita emisión de Título de crédito, si es NO, emite criterio con FIN de proceso por cada cliente.	Director de la Unidad Jurídica	Remite Memorando
4	Emite Título de crédito	En base a informe del Director de la Unidad Jurídica y luego de verificar saldos e calcular interés de mora, se emite Título de cobro. Remite a Juez de Coactiva.	Tesorero	Emite título de crédito
5	Da inicio a proceso de acción Coactiva	Con Título de crédito, notifica al cliente, establece plazo de pago y conmina al pago parcial o total. Al dar inicio se establece matriz de gestión para control de las actividades a realizar.	Juez de Coactivas	Notificación de inicio de juicio coactivo. Genera Matriz de seguimiento.
6	Acciones de negociación	En el plazo máximo de 8 días la empresa entra en proceso de negociación considerando las siguientes posibilidades: Recibe solución de pago Establece convenio de pago Solicita Embargo de Bienes Solicita dimisión de bienes Contrata Avalúo de bienes	Juez de Coactivas	Emite documentos formales para seguir acción legal.
7	Acciones de Coactiva	En la negociación se procede según dos opciones: <b>Uno:</b> De efectuarse el pago total, se solicita el ingreso a Tesorería proceso. <b>Dos.</b> Pagos parciales y se emite acuerdos de pago, se remite a Tesorería proceso. <b>Tres.</b> Se notifica a entidades públicas, embargo (retención en caso de valores), por acción coactiva, se establece posibles acciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita a entidades públicas, embargo de valores y bienes.</li> <li>• Solicita dimisión de bienes</li> <li>• Se establece avalúo de bienes</li> <li>• Se establece remate de bienes</li> </ul>	Juez de Coactivas	Emite acciones administrativas de acuerdo a cada caso.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se liquidan valores.</li> </ul>		
8	Ejecución de Coactiva	<p>Sobre las acciones de coactiva realizadas se procede con:</p> <p><b>Uno:</b> Pagos recibidos y Acuerdos de pago finalizados se remiten a Tesorería para su recepción y registro.</p> <p><b>Dos:</b> Acción legales, Solicitar dimisión de bienes, establecer avalúo de bienes, establecer remate de bienes y liquidar valores, cumplidos este proceso, se remite a Tesorería para recepción de valores y registro.</p>	Juez de Coactivas	Emite documentos formales, sobre cada acción a seguir.
9	Recibe valores sobre soluciones de pago planteadas	Registra valores acreditados en Cuenta de la Empresa, por cancelación de la deuda o por abonos a acuerdos de pagos.	Tesorero	Emite comprobante de ingreso de caja. y registro.
10	Notifica recepción de valores y solicita cierre de proceso coactivo	Verifica registros y valida saldo final, Remite a Dirección Jurídica para solicitar archivo de causa.	Tesorero	Emite notificación con información de valores y registro de cobros realizados.
11	Emite resolución de cierre de Acción Coactiva	Con información de Tesorería, notifica a entidades públicas el levantamiento de juicio coactivo y se archiva proceso interno.	Director Jurídico	Emite Acción Administrativa

Lo descrito en el procedimiento tendrá como documentos habilitantes en las diferentes etapas del proceso identificado, estos documentos se describen a continuación:

1. Informe de análisis conjunto de evaluación de clientes
2. Informe de Acciones realizadas
3. Título de crédito
4. Convenio de pago
5. Matriz de Seguimiento

## INDICADORES.

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
----------------------	--------------------	-------------	------------------------

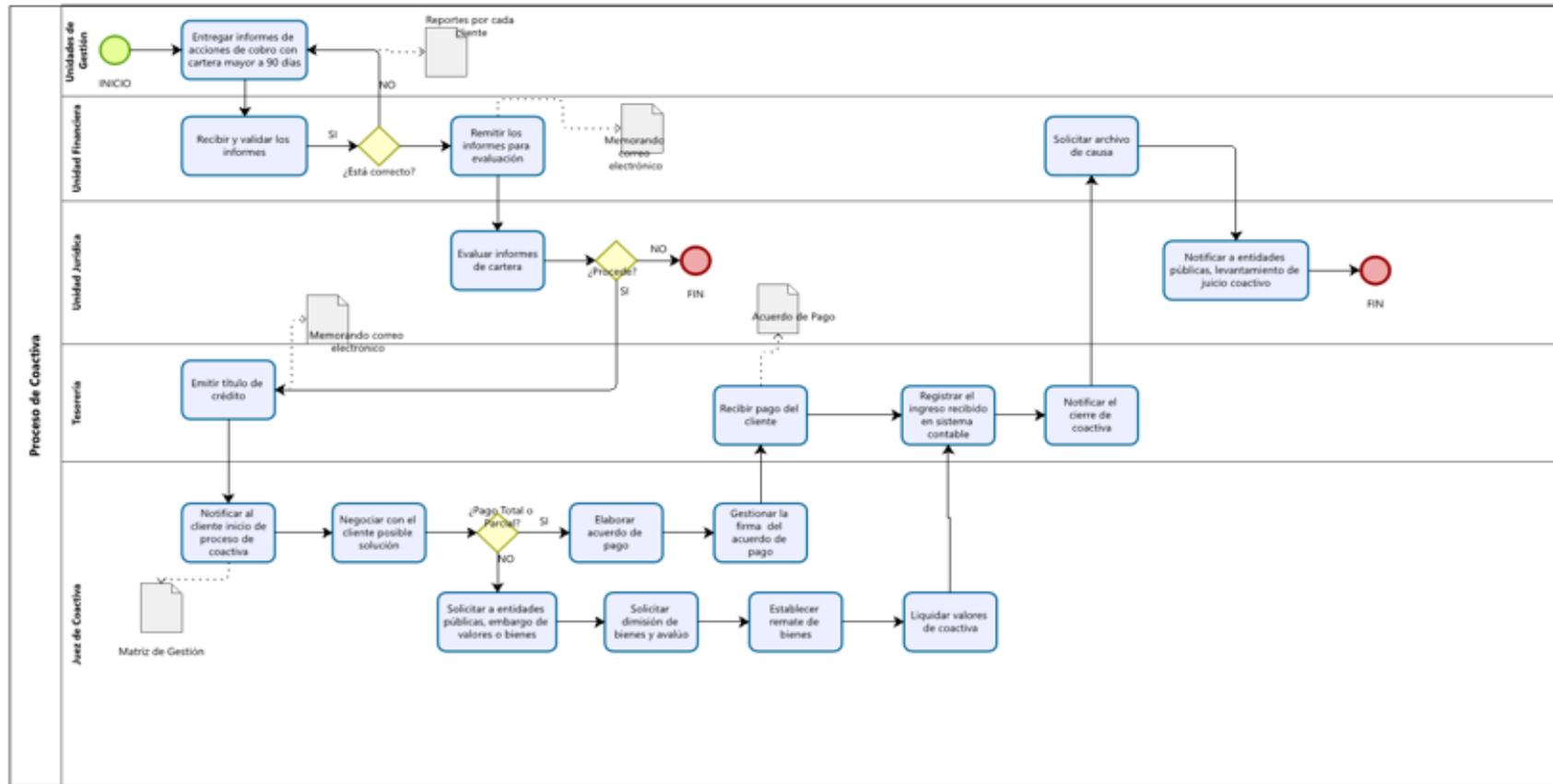
Índice de Morosidad	(Monto total de cartera vencida/Monto total de cartera), Con información financiera al cierre de cada mes.	Establece el porcentaje de morosidad de la cartera	Mensual
Índice de tiempo vencido de cartera vencida	(Saldo de cartera x 360 días/ventas)	Establece los días que tarda la empresa en recuperar la cartera	Mensual

## CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Elaborado por	Descripción de la modificación
	1.0		Generación del documento

Figura 9

Diagrama del proceso de acción coactiva



Nota. Diagrama de flujo elaborado de acuerdo a los procedimientos establecidos en el proceso de ejecución coactiva de ESPE INNOVATIVA E.P.

### 4.3 Mecanismos de Control

De acuerdo a la definición establecida como ciclo del procedimiento jurídico, administrativo y financiero de “Acción Coactiva”, se establece dos fases que son parte de los mecanismos de control, tanto en la ejecución de las acciones realizadas en el proceso legal iniciado, así como en la evaluación de aplicabilidad del procedimiento en sí. Estas fases permiten de manera temprana corregir cualquier desviación, demora o inhabilidad producida por efectos de aplicación indebida, a continuación, se describe las actividades e instancias de la Empresa Pública que participan en estos procesos.

#### 4.3.1. Proceso de seguimiento y resultados

En la ejecución de este proceso, se mantendrá la información actualizada de manera permanente sobre el avance y resultado obtenido en cada una de las fases de ejecución de las acciones de cobro mediante el proceso coactivo, para lo cual se ha definido los responsables y acciones que deben realizar, como se describen más adelante, esto posibilita hacer el seguimiento oportuno de las acciones que realizan los responsables asignados, lo que permite efectuar las correcciones necesarias para mantener el proceso de eficiente y eficaz.

#### Figura 10

*Seguimiento a resultados de la ejecución de acción coactiva*



*Nota.* Corresponde a las acciones ejecutadas por las diferentes Unidades de Gestión que intervienen en el proceso de acción coactiva.

- i. Juez de Coactivas. Como parte del avance de las acciones realizadas en la ejecución de coactivas tendrá la responsabilidad de emitir reportes permanentes, que contendrán información sobre:
  - a. Procesos notificados
  - b. Procesos Iniciados
  - c. Pagos Recibidos
  - d. Procesos con auto de pago
  - e. Solicitudes de Dimisión de Bienes
  - f. Procesos en estado de Avalúo
  - g. Procesos en estado de validación de peritos
  - h. Procesos en estado de remates de bienes

En cada proceso iniciado se describirá el estado en que se encuentra las acciones por cada cliente y hará referencia sobre la fecha de inicio, monto a recaudar, valor recaudado y fecha probable de cierre cuando corresponda. Esta información se presentará a la Gerencia General de manera mensual y se sustentará con los reportes adicionales que remitirán las Unidades de gestión y operativas de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P.

- ii. Dirección Financiera. La información que procede de esta Dirección está relacionada con el mejoramiento de los flujos de efectivo y la presentación de los índices de gestión en la presentación de los estados financieros, la información requerida se obtendrá de los registros contables actualizados, al cierre de cada mes, esta información permitirá evaluar el resultado obtenido, con la implementación del proceso coactivo y permitirá analizar y evaluar las acciones realizadas y corregir las desviaciones que se produzcan cuando se implemente el procedimiento. De otro lado se podrá medir el grado de mejora en la presentación de Estados Financieros al cierre de cada mes, como parte del proceso normal de información financiera que se elabora y presenta a la Gerencia General, los reportes que se presentarán:

- a. Flujos de Caja. Sobre la base de las acciones e ingreso de valores recibidos en la recuperación de cartera.
  - b. Índices Financieros. Sobre la base de los índices de liquidez y solvencia, sobre la base de información financiera validada.
- iii. Tesorería. Al establecer en este proceso una actividad directa con el Juez de Coactivas, presentará reportes mensuales conciliados, y de manera puntual como parte de la actividad directa presentará informes sobre los montos finales recaudados, la información se presentará de manera detallada por cada proceso de cobranza a través de coactiva. Y, como generador de los títulos de crédito, emitirá un resumen que determine de manera detallada que documentos aún se mantienen pendientes de cobro e identificará a que proyecto corresponden y la fecha en la que estos fueron emitidos, los reportes se denominarán:
- a. Montos de cobros por Títulos de Créditos emitidos, por cliente y proyecto
  - b. Reporte de títulos de crédito pendiente de cobro, por fecha de emisión, por cliente y proyecto.
- iv. Gerencia General. En esta fase dentro del ciclo establecido, recibe la información de las diferentes unidades operativas y de gestión sobre las acciones y actividades realizadas, así como el status de cada procesos iniciado por las actividades de cobranzas a través de acción coactiva, esta información tiene el propósito de evaluar los resultados obtenidos, analizar las deficiencias y solicitar la actualización y/o corrección de los procedimientos establecidos, denominado "Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

A efectos de sistematizar el proceso de seguimiento de la ejecución del proceso de jurisdicción coactiva, se ha establecido una matriz en la cual todo el proceso será llenado (actualizado), por todas las acciones que se realicen desde su inicio hasta la terminación del proceso, por pago parcial, total, convenio de pago o embargo y remate de bienes, el seguimiento y acciones se registrarán y estarán bajo responsabilidad del juez de coactivas. Según se describe en Anexo 1

### 4.3.2. Mejora Continua

Con la implementación del proceso de Jurisdicción Coactiva, es necesario establecer e implementar el proceso de mejora continua (existente en la Empresa Pública), (Harrington y S., 1997) a fin de emitir las directrices necesarias y/o actualizaciones necesarias que permitan la optimización de recursos materiales, humanos y financieros, que permitan cumplir y alcanzar con los objetivos empresariales propuestos, en tal virtud se establece este proceso de mejora continua, que tendrá como participes las diferentes unidades de gestión y operativas, que participan en la implementación y ejecución del proceso coactivo, denominado "Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

#### Figura 11

*Mejora continua al proceso "Jurídico, administrativo y financiero de jurisdicción coactiva"*



*Nota.* Corresponde a la identificación de las diferentes Unidades de Gestión que intervienen en el proceso de mejora continua en la implementación del procedimiento de acción de coactiva

En el marco de lo descrito para este proceso, se determina que los actores y/o responsables de la implementación y ejecución de este proceso remitirán al menos dos veces año, o cuando se estime necesario la actualización del documento, que permita operativizar el procedimientos, que permitan una ejecución eficiente y

eficaz, lo que permitirá obtener los resultados esperados de este proceso y que se traducirá en el alcanzar los objetivos generales de la Empresa Pública, los diferentes actores en cada proceso reportarán la información de acuerdo a lo que se indica a continuación:

- i. Dirección Jurídica. Esta dirección operativiza de manera directa el proceso de ejecución coactiva, permitiendo que la normativa general judicial sea la guía procedimental se cumpla con el propósito de no incurrir en errores que constituyan infracciones o que no se cumplan con las garantías que tienen los clientes, como el derecho a la defensa y el debido proceso, en base de lo cual, la Dirección Jurídica emitirá los reportes que contengan las recomendaciones de actualización y mejora al proceso jurídico que se ejecuta.
- ii. Dirección Financiera. Esta dirección en base a los resultados obtenidos en el proceso coactivo remitirá un informe que contenga las observaciones o mejoras al procedimiento, que permita obtener los resultados esperados en la ejecución de acciones realizadas en los procesos coactivos, los reportes tendrán las recomendaciones puntuales sobre los procesos ineficientes y establecerán las mejoras y/o ajustes que se deben realizar identificando los cuellos de botella encontrados.
- iii. Juez de Coactivas. A quién se determine como Juez de Coactivas es parte fundamental del proceso de coactiva, en razón de que estará en el proceso operativo y de ejecución de todas las acciones que se realicen en todos los procesos de inicio a fin, por lo tanto desde esta Unidad se dispondrá o establecerá las acciones operativas, de ejecución y procedimentales que deben considerarse para mantener el procedimiento actualizado y que permita la operatividad de manera eficaz y eficiente, el reporte que emita, contendrá las observaciones y mejoras de manera detallada identificando la actividad y los tiempos de respuesta que deben considerarse para evaluarlos en el marco de la norma legal y del procedimiento interno de la Empresa Pública.
- iv. Planificación y Desarrollo. En el marco de la estructura orgánica de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., se dispone de la Unidad de Planificación y Desarrollo, responsable de estandarizar los procesos de control interno, instructivos y procedimientos, como tal esta Unidad receptorá los informes de las

diferentes Unidades que participan en este proceso, (referidas en párrafos anteriores, del i al iii), esta información será sistematizada con el propósito de identificar, cuellos de botella, falta de coordinación interna, cambios en la norma legal, con los resultados identificados se procederá con el levantamiento de información con los involucrados, con quienes se identificarán y propondrán las mejoras al proceso.

Con la información sistematizada y validada por los diferentes actores de este proceso se presentará a la Gerencia General, para establecer los cambios y aprobaciones necesarias al procedimiento denominado “Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de Jurisdicción Coactiva de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.”, esta actividad se realizará al menos dos veces al año, o cuando la necesidad de norma legal o instrumental operativa se lo requiera.

A efectos de sistematizar el proceso de mejoramiento continuo se elaborará la matriz consolidada de acciones realizadas, la que permitirá disponer de información estadística sobre las acciones y resultados obtenidos en el proceso de ejecución coactiva, este proceso será llenado (actualizado), de manera consolidada, por pago parcial, total, convenio de pago o embargo y remate de bienes, el seguimiento y acciones se registrarán y estarán bajo responsabilidad del Tesorero y se presentarán dos veces al año para su análisis y posibles cambios a la norma y procedimientos inicialmente aprobados. Según se describe en Anexo 2.

## Capítulo V

### 5.1. Sugerencias

Como parte del proceso de Investigación, en la que se determina que la implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de Jurisdicción Coactiva de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., se establece, que el instrumento administrativo de control y regulación interna, permitirá implementar las acciones necesarias que mejoren el proceso de cobranzas por vía coactiva, por los saldos que mantienen vencidos.

Con la mejora e implementación de este proceso, los índices de gestión empresarial, deben ser evaluados a fin de establecer el grado de cumplimiento y la cantidad de valores recuperados, con esta información se dispondrá el análisis del flujo de caja, con esta información se evaluará los KPI, el grado de cumplimiento o mejora de la gestión de cobros vencidos, se verá fortalecida la ejecución operativa.

Para la implementación de este proceso se requiere la formalización y designación de los responsables para la ejecución de este proceso, la designación se realizará a los funcionarios de la Empresa Pública en el marco de estructura orgánica vigente. Para este proceso se deberá contar con la aprobación formal del instrumento administrativo denominado “Procedimiento Administrativo Jurídico, Administrativo y Financiero de Jurisdicción Coactiva”

Una vez concluido el proceso de aprobación se formalizará la designación de los responsables del proceso coactivo, con lo cual se dará inicio a este proceso, en el marco de lo determinado en el instrumento administrativo. En esta fase es necesario, designar al personal que tenga los conocimientos necesarios que permitan, que este proceso se ejecute de manera eficiente y se cumpla con los objetivos planteados en cada una de las fases.

Establecer y disponer la generación de informes sobre la cartera vencida a fin de dar inicio a los procesos coactivos, de acuerdo al análisis y competencias de las unidades de gestión y operativas. La información corresponde a la información financiera válida, en la que se identifica a los deudores que se mantienen con valores de cuentas por cobrar vencida, se cuantifica los valores que adeudan y se especifica los días de mora que tienen cada una de las obligaciones.

Dotar de la infraestructura, tanto material como económica, adicional que se requerirá a fin de satisfacer las necesidades en la implementación y ejecución de la acción coactiva.

## **5.2. Conclusiones**

Las conclusiones a las que se llega luego del trabajo de investigación, se puede considerar los siguientes aspectos:

Primera. La implementación del procedimiento, formal para cobranzas a través del proceso de ejecución coactiva, genera que los responsables asignados desarrollen su actividad de manera estandarizada, dejando de lado la toma de decisiones subjetivas.

Segunda. Consideración que la ejecución de este procedimiento de manera sistemática ha generado que la gestión de cobranzas optimice y disminuya los tiempos de la recaudación de cartera. Esto contribuye a mejorar los flujos de caja, incrementa el capital operacional y por ende los diferentes KPI, viabilizan una mejor gestión empresarial.

Tercera. Un procedimiento de cobranzas bien definido, genera un ambiente de confianza entre el personal que directamente se le fue asignada las diferentes responsabilidades, lo que constituye un efecto multiplicador positivo en las otras Unidades de Gestión y Operativas.

Cuarta. Un procedimiento de cobranzas sistémico basado en el cumplimiento efectivos de las diferentes acciones, promueve una gestión transparente en la gestión financiera de la Empresa, facilita la rendición de cuentas internas y externas, los procesos de auditoria son efectivos, lo que afianza la solidez y confianza que tiene la empresa.

Quinta. La claridad y consistencia del procedimiento de cobranzas mejoran y fortalecen la comunicación interna de todos los empleados de la empresa, así como mejora la percepción externa al situarnos como empresa sería que cumple y hace cumplir con las responsabilidades, obligaciones y derechos adquiridos.

### **5.3. Recomendaciones**

Primera. Establecer el documento de procedimiento administrativo de control interno de ESPE INNOVATIVA E.P., para la gestión de cobranza a través del proceso coactivo, como norma formal institucional de control interno.

Segunda. Una vez formalizado el documento descrito como norma interna de aplicación general, se definirá, quienes serán los responsables del proceso de ejecución coactiva, en base a las responsabilidades y funciones que se detallarán en el procedimiento administrativo y su ejecución es de carácter inmediato.

Tercera. La Gerencia General como máxima autoridad, dispondrá a los responsables de las Unidades de Operativa, Dirección Jurídica y Dirección Financiera, elaborar los reportes de evaluación inicial sobre los clientes que mantienen deuda en mora y los montos clasificados por cada una de las obligaciones generadas, sobre la cual se da inicio al proceso establecido.

Cuarta. A fin de establecer el proceso de mejora continua, se establece la responsabilidad de evaluar el procedimiento y los resultados que se obtenga dentro los 90 días posteriores a la en y de manera posterior se evaluará cada semestre.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcivar-Moreira, X. &.-S. (2020). ÍNDICE DEL RIESGO DE MOROSIDAD EN LOS MICROCRÉDITOS SIMPLES; CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA. *REVSITA CIENTÍFICA MUKTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*(7), 182-198. <https://doi.org/ISSN: 2697-3456>, 4
- Alter Finance (14 de octubre de 2019), <https://www.alterfinancegroup.com/blog/gestion-financiera/como-mejorar-la-gestion-cobros-de-tu-empresa>
- Bayona Triviño, M. (2013). *El proceso Coactivo en el Ecuador y su Jurisprudencia*. Corporación de Estudios y publicaciones.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial
- Clave. (n.d.). *La jurisdicción coactiva en empresas públicas*. <https://www.clave.com.ec/la-jurisdicion-coactiva-en-empresas-publicas>
- CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO. (07 de 07 de 2017). *CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL 031 - SEGUNDO SUPLEMENTO.
- CÓDIGO ORGANICO GENERAL DE PROCESOS (2015)
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (20 de OCTUBRE de 2008). *ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL 449.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (14 de 12 de 2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. SUPLEMENTO 87*. QUITO, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL.
- EDICIONES LEGALES*. (2024). Ediciones Legales.com: <https://edicioneslegales.com.ec/producto/codigo-organico-administrativo-actualizado-2024/>
- Escobar Velez, E. (2003). *El proceso de Jurisdicción Coactiva*. Señal Editora.
- Escobar, E. (2003). *El Proceso de Ejecución Coactiva*. Editorial Señal, Quito.
- ESPE INNOVATIVA E.P. (01 de ENERO de 2019). *espe-innovativa.edu.ec*. <https://www.espe-innovativa.edu.ec/nosotros/>

- ESPE INNOVATIVA E.P. (2023). Informe de Gestión año 2023. Sangolqui, Pichincha, Ecuador.
- fastercapital llc-fz. (2024). *FASTER CAPITAL LLC-FZ*. <https://fastercapital.com>
- García Cediell, G; Carrillo Bautista, M. (2016). Indicadores de gestión, manual básico de aplicación para Mipyme. Bogota: Ediciones de la U
- Harrington, H. J., y S., H. J. (1997). *Administración total del Mejoramiento contínuo - La Nueva Generación*. McGraw-Hill.
- <https://fastercapital.com/es/tema/c%C3%B3mo-optimizar-su-ciclo-de-flujo-de-efectivo-mejorando-sus-procesos-de-cuentas-por-cobrar,-por-pagar-e-inventario.html/5>. (2024). fastercapital.com: <https://fastercapital.com>
- Olalla, S. (2005). *Sistema de Gestión, Una herramienta Práctica* . Ediciones Diaz de Santos. <https://doi.org/ISBN-978-84-7978-953-4>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (2 de 10 de 2009). LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. QUITO, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL .
- Rodriguez Valencia, J. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson.
- Romero Bermúdez. E., D. C. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Latinoamericana de Estudios Educativos Mexico.
- Sánchez Zuraty, M. (2008). *Jurisdicción Coactiva*. JURIDICAS DEL ECUADOR.
- Serrano, L. (2018). El procedimiento coactivo en la legislación ecuatoriana de los últimos años (2005-2018), y su régimen en el código orgánico administrativo. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia, Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 4, 107-115.
- Thompson, A., & Strickland, K. F. C. (1995). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill Interamericana.
- Uribe Macias, M. E., y Lastra, R. (2014). *Indicadores de Gestión*. Bogota: Ediciones de la U.
- Zambrano, M. (2017). Los principios constitucionales del debido proceso y las garantías jurisdiccionales. Editorial Industria Gráfica.

## ANEXOS

### **Anexos 1**

#### *Matriz individual de seguimiento sobre clientes en ejecución de acción coactiva*

A efectos de sistematizar el proceso de seguimiento de la ejecución del proceso de jurisdicción coactiva, se ha establecido una matriz en la cual todo el proceso será llenado (actualizado), por todas las acciones que se realicen desde su inicio hasta la terminación del proceso, por pago parcial, total, convenio de pago o embargo y remate de bienes, el seguimiento y acciones se registrarán y estarán bajo responsabilidad del juez de coactivas. A continuación, se describe el formato.

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_ Título de Crédito N° \_\_\_\_\_ Monto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Días Vencido: \_\_\_\_\_

Descripción	Acción	Fecha	Número	Total	Parcial	Acuerdo Pago	Observaciones
Notificación	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Negociación	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valores Recaudados	N° 1; N° 2			US.	US.		
Acciones de Coactiva:							
Notificación Empresas Públicas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Solicitar Dimisión de bienes	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Avalúo de Bienes	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Validación valores por peritos	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Remate de Bienes	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Liquidación Valores	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Observaciones Generales:							



### Anexos 3

#### Informe de validación de propuesta de mejora

#### INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**A. TITULO DE LA PROPUESTA:**

Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

**B. AUTORES:**

Wilson Geovanni Cáceres Alomía

**C. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Gerardo Nicolas Pazmiño Gómez  
**PROFESIÓN:** Lcdo. En Ciencias Militares  
**GRADOS ACADÉMICOS:** MBA – UNIVERSIDAD UNIR - ESPAÑA  
**CENTRO DE LABORES:** ESPE-INNOVATIVA E.P.

**D. OPINION DE APLICABILIDAD:**

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Estructura congruente				X
Contenido pertinente				X
Alineado a los objetivos				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Observaciones	Sugerencias
Ninguna	Ninguna

Quito, 05 de septiembre de 2024



-----  
 C.I. 1706747084

## Anexos 4

### Informe de validación propuesta de mejora

#### INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**A. TITULO DE LA PROPUESTA:**

Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

**B. AUTORES:**

Wilson Geovanni Cáceres Alomía

**C. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Favian Campaña Torres  
**PROFESIÓN:** Ingeniero Comercial  
**GRADOS ACADÉMICOS:** MBA – NEWMAN Escuela de Posgrados  
**CENTRO DE LABORES:** ESPE-INNOVATIVA E.P.

**D. OPINION DE APLICABILIDAD:**

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Estructura congruente				X
Contenido pertinente				X
Alineado a los objetivos				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Observaciones	Sugerencias
Ninguna	Ninguna

Quito, 05 de septiembre de 2024

**FAVIAN VINICIO**  
**CAMPANA**  
**TORRES**

Firmado digitalmente  
 por FAVIAN VINICIO  
 CAMPANA TORRES  
 Fecha: 2024.09.05  
 15:36:36 -05'00'

C.I. 1600228801

## Anexos 5

### Informe de validación informe de propuesta de mejora

#### INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

##### A. TITULO DE LA PROPUESTA:

Implementación del proceso jurídico, administrativo y financiero de "Jurisdicción Coactiva" de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.

##### B. AUTORES:

Wilson Geovanni Cáceres Alomía

##### C. DATOS DEL EXPERTO:

**NOMBRES Y APELLIDOS:** José Gallardo Andrade  
**PROFESIÓN:** Ingeniero Mecánico  
**GRADOS ACADÉMICOS:** MBA – Universidad de la Rioja  
**CENTRO DE LABORES:** Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

##### D. OPINION DE APLICABILIDAD:

A continuación, se solicita marque el puntaje de los criterios de validación del instrumento de investigación.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Estructura congruente				X
Contenido pertinente				X
Alineado a los objetivos				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Observaciones	Sugerencias
Ninguna	Ninguna

Quito, 05 de septiembre de 2024



C.I. 1721042446

## Anexos 6

### Formato de entrevistas al personal de la Empresa

#### Entrevista a directivos y personal operativo de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P.

**Objetivo.** Conocer el punto de vista de directivos y personal administrativo – financiero, respecto al proceso de cobranzas en la empresa.

**Política de tratamiento de datos.** Los datos e información recopilada, es de uso confidencial y tendrá el propósito únicamente académico. Por lo que agradecemos su tiempo y disposición por su aporte.

Al responder el cuestionario descrito en este documento, acepta su participación y el uso de los datos. Además, declara que responderá de manera sincera a cada una de las preguntas descritas.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Unidad de Gestión al que pertenece: \_\_\_\_\_

a. Conoce el saldo pendiente de cobrar por cada cliente

Si       No

b. Como realiza la gestión de cobro

Emite comunicaciones de cobro,  Si       No

De ser **Si**, Que medio utiliza:

Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>
Documentos físicos	<input type="checkbox"/>
Llamadas Telefónicas	<input type="checkbox"/>

c. Completa las acciones de cobro

Si       No

De ser **No**, Que acción toma:

Insiste en cobro	<input type="checkbox"/>
Informa	<input type="checkbox"/>

d. Ha solicitado acciones legales para efectuar el cobro

Si       No      Razón: \_\_\_\_\_

e. Si Usted efectúa el registro y conoce de los saldos en mora, que acciones realiza:

Si     No    Informa, a quién: \_\_\_\_\_

Cada que tiempo: \_\_\_\_\_

f. La cartera vencida afecta a los resultados de la gestión empresarial

Si     No,    Porque: \_\_\_\_\_

g. Se puede mejorar la gestión de cobro

Si     No

Si su respuesta es Sí, ¿Que acciones cree que se puede implementar?

Establecer políticas de cobro

Establecer protocolos de seguimiento

Iniciar procesos legales para el cobro

Mantener informado a las diferentes Unidades de Gestión, para que realicen acciones de cobro formales

Implementar acciones de acción coactiva

Otros \_\_\_\_\_

h. ¿Si su cargo es de supervisor, Es posible mejorar los procesos de cobranzas en la Empresa?

Si     No,    Porque: \_\_\_\_\_

i. ¿Si su cargo es de supervisor, Es posible la implementación de otros métodos de gestión de cobro?

Si     No,    Porque: \_\_\_\_\_

j. Cree Ud. Que al recuperar la cartera en menor tiempo mejora la situación y/o gestión empresarial?

Si     No,    Porque: \_\_\_\_\_

k. Cree Ud. ¿Que al implementar nuevos procesos de cobro la Empresa tendría algún problema en hacerlo?

Si     No,    Porque: \_\_\_\_\_