



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:” LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUNICIPAL
MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA
“EMMAIT-EP AÑO 2013**

AUTORA: MARÍA ISABEL RUIZ LÓPEZ

TUTOR: DRA. MARIBEL PAREDES Ph.D

AMBATO- ECUADOR

2013-2014

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, MARIBEL PAREDES, CI: 1802459840 en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema **LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP AÑO 2013”** desarrollado por MARÌA ISABEL RUIZ LÒPEZ, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios en El Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría .

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte del Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 1 de Agosto de 2014



TUTOR:
Dra. Maribel Paredes Ph.D

AUTORÍA DEL INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 1 de Agosto de 2014



AUTOR
María Isabel Ruiz

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de Investigación sobre el tema: LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones del Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 1 de Agosto de 2014



AUTOR
María Isabel Ruiz

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

La comisión de Estudio y Calificación del Informe, sobre el Tema: **LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”**. Presentada por el Srta. MARÍA ISABEL RUIZ LÓPEZ, egresada de la Carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; Semestre 2013-2014, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los Organismos pertinentes.

Para constancia firman:



.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
DOCENTE CALIFICADOR



.....
DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ser quien guía día a día mi camino, a mi Abuelita Victoria la más grande motivación para continuar superándome, a mis padres y hermanos quienes son mi razón de vivir, son ellos quienes me dan las fuerzas y el aliento para seguir alcanzando las metas propuestas, a mis amigos y demás familiares.

*Este trabajo es de ustedes
los amo mucho.*

María Isabel

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por tan valioso aporte al mejoramiento del Talento Humano, en especial a la Doctora Maribel Paredes, quien fue mi guía durante la investigación y permitió la realización de este trabajo.

Al personal Administrativo y Operativo de EMMAT-EP, quienes colaboraron con la información necesaria.

Gracias a todos mis amigos que he conocido en el transcurso de mi vida universitaria por el apoyo incondicional que me brindaron permitiéndome terminar un peldaño más en mi vida.

María Isabel

INDICE GENERAL

Portada	I
Aprobación del tutor	II
Aprobación del Tribunal de Grado	III
Autoría de Trabajo de Graduación	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice General	VII
Índice Tablas	XI
Índice Ilustraciones	XIII
Resumen Ejecutivo	XIV
Introducción	XV

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Preguntas Directrices	7
1.2.6 Delimitación del Problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación Legal	11
2.4 Categorías Fundamentales	14
2.4.1 Supra Ordinación de Variables	14
2.4.2 Sub Ordinación de Variables	15
2.4.3 Marco Conceptual que sustenta la V. Independiente	17
2.4.4 Marco Conceptual que sustenta la Dependiente	23
2.5 Hipótesis	33
2.6 Señalamiento de Variables	33

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque	34
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	34
3.3 Nivel o tipo de Investigación	35
3.4 Población y Muestra	36
3.5 Operacionalización de las Variables	37
3.6 Técnicas e Instrumentos	41
3.7 Recolección de Información	42
3.8 Procesamiento de Información	44

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción	45
4.2 Análisis Cuantitativo	45
4.3 Verificación de la Hipótesis	74
4.4 Nivel de Significación y Regla de Decisión	75

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones	79

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	81
6.2 Antecedentes de la Propuesta	82
6.3 Justificación	83
6.4 Objetivos	84
6.4.1 Objetivo General	84
6.4.2 Objetivo Específico	84
6.5 Análisis de Factibilidad	84
6.6 Fundamentación Científico- Técnica	84
6.7 Metodología	96
6.8 Modelo Operativo	97
6.8.1 Fases a Seguir	97
6.8.2 Plan de Mejora en Base a una Auditoría de Gestión	98
6.9 Administración de la Propuesta	224
6.10 Previsión de la Propuesta	225
BIBLIOGRAFÍA	226
ANEXOS	228

ÍNDICE DE TABLAS

1. Población de EMMAIT-EP	37
2. Operacionalización Variable Independiente	39
3. Operacionalización Variable Dependiente	40
4. Recolección de Información	43
5. Frecuencia de la eficiencia del trabajo en EMMAIT-EP	46
6. Media y Desviación Estándar de la eficiencia del trabajo	46
7. Frecuencia de la última capacitación impartida en EMMAIT-EP	47
8. Media y Desviación Estándar de la última capacitación impartida	47
9. Frecuencia de conformidad con la remuneración	48
10. Media y Desviación Estándar de la conformidad	48
11. Frecuencia de los recursos materiales entregados	49
12. Media y Desviación Estándar de los recursos materiales entregados	49
13. Frecuencia de la calidad de los implementos	50
14. Media y Desviación Estándar de la calidad de los implementos	50
15. Frecuencia del conocimiento de los objetivos y metas	51
16. Media y Desviación Estándar los conocimientos objetivos y metas	51
17. Frecuencia del mantenimiento de equipos y maquinaria	52
18. Media y Desviación Estándar del mantenimiento de equipos	52
19. Frecuencia del conocimiento del Poa institucional	53
20. Media y Desviación Estándar del conocimiento del Poa institucional	53
21. Frecuencia de incentivos recibidos	54
22. Media y Desviación Estándar de incentivos recibidos	54
23. Frecuencia de mejoramiento de la gestión	55
24. Media y Desviación Estándar de mejoramiento de la gestión	55
25. Frecuencia de decisiones realizadas	56
26. Media y Desviación Estándar de decisiones realizadas	56
27. Frecuencia del estado de los vehículos	57
28. Media y Desviación Estándar del estado de los vehículos	57
29. Frecuencia de aseo de los vehículos	58
30. Media y Desviación Estándar de los vehículos aseado	58
31. Frecuencia de la recolección de basura industrial	59
32. Media y Desviación Estándar de la recolección de basura industrial	59
33. Frecuencia del grado de comunicación	60
34. Media y Desviación Estándar del grado de comunicación	60
35. Frecuencia del mejoramiento institucional	61
36. Media y Desviación Estándar del mejoramiento institucional	61
37. Frecuencia de las Auditorías Realizadas	62
38. Media y Desviación Estándar de Auditorías realizadas	62
39. Frecuencia del mantenimiento de vehículos y maquinaria	63
40. Media y Desviación Estándar del Mantenimiento de Vehículos	63

41. Frecuencia de compras a través del Sercop	64
42. Media y Desviación Estándar de compras a través del Sercop	64
43. Frecuencia de elaboración de proyectos	65
44. Media y Desviación Estándar de elaboración de proyectos	65
45. Frecuencia de capacitaciones realizadas	66
46. Media y Desviación Estándar de capacitaciones realizadas	66
47. Frecuencia de objetivos a corto y largo plazo	67
48. Media y Desviación Estándar de objetivos a corto y largo plazo	67
49. Frecuencia del cumplimiento de planes y proyectos	68
50. Media y Desviación Estándar del cumplimiento de planes	68
51. Frecuencia de información	69
52. Media y Desviación Estándar de información	69
53. Frecuencia de la evaluación del costo beneficio	70
54. Media y Desviación Estándar de la evaluación del costo beneficio	70
55. Frecuencia de evaluaciones presupuestarias	71
56. Media y Desviación Estándar de evaluaciones presupuestaria	71
57. Checklist Vehículos	72
58. Checklist Compras	73
59. Procesamiento de Casos	74
60. Tabulación Cruzada	75
61. Prueba Chi Cuadrado	75
62. Que es y que no es Auditoría de Gestión	85
63. Características Auditoría de Gestión	86
64. Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión	89
65. Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión	90
66. Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión	91
67. Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión	92
68. Principios de Reingeniería de Procesos	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1.Árbol de Problemas	5
2. Red de Categorías Conceptuales	14
3. Indicadores de Gestión	15
4. Toma de decisiones	16
5. Porcentaje de Eficiencia en el trabajo	46
6. Porcentaje de Capacitaciones recibidas	47
7. Porcentaje de conformidad	48
8. Porcentaje de recursos materiales entregados	49
9. Porcentaje de calidad de los implementos	50
10. Porcentaje de conocimiento	51
11. Porcentaje de mantenimiento	52
12. Porcentaje del conocimiento del Poa Institucional	53
13. Porcentaje incentivos recibidos	54
14. Porcentaje de mejoramiento de la gestión	55
15. Porcentaje de decisiones	56
16. Porcentaje de conformidad	57
17. Porcentaje de vehículos aseados	58
18. Porcentaje de basura industrial recolectada	59
19. Porcentaje de comunicación	60
20. Porcentaje del mejoramiento institucional	61
21. Porcentaje de Auditorías realizadas	62
22. Porcentaje de mantenimiento	63
23. Porcentaje de compras a través del Sercop	64
24. Porcentaje de proyectos elaborados	65
25. Porcentaje de capacitaciones	66
26. Porcentaje de objetivos	67
27. Porcentaje de cumplimiento de planes y proyectos	68
28. Porcentaje de información	69
29. Porcentaje de evaluación costo beneficio	70
30. Porcentaje de evaluaciones presupuestarias	71
31. Campana de Gauss	76

RESUMEN EJECUTIVO

La ejecución del presente trabajo es motivado para promover la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades que realiza EMMAIT-EP proporcionando un grado de seguridad razonable a sus usuarios y la simplificación de sus tareas, a través de un Plan de Mejora en Base a una Auditoría de Gestión, para cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración definidos en un sentido más amplio como un proceso efectuado, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones las debilidades y deficiencias detectadas en la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. El Problema a investigar, el cual incluye: planteamiento, objetivos y justificación del por qué y, la importancia del estudio. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad de diseñar un programa sobre las estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje.

Capítulo II. Marco Teórico. En el mismo se indican los antecedentes del problema, aspectos teóricos, teorías que sustentan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones conceptuales y su fundamento teórico, para realizar un análisis sobre los diferentes aspectos teóricos para consolidar las metas de este trabajo.

Capítulo III. Metodología, en este capítulo se hace referencia a al enfoque del investigación, modalidad y tipo de investigación.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, se presenta a través de cuadros y gráficos estadísticos los resultados obtenidos en la guía de observación y encuestas aplicadas a los estudiantes, niñas, docentes y padres de familia del Colegio.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, corresponde a las conclusiones y recomendaciones para la aplicación de la propuesta y las conclusiones de los resultados que se esperan lograr.

Anexos, detalla los recursos institucionales, materiales, tecnológicos, humanos, económicos, y el cronograma de actividades

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Los indicadores de gestión y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa Municipal Mancomunada de Aseo Integral Empresa Pública “EMMAIT-EP” en el año 2013.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador en la actualidad cuenta con el apoyo de muchas empresas dedicadas al servicio de recolección de basura las mismas que asisten con eficiencia y calidad operando de la mejor manera para garantizar la satisfacción los usuarios a través del fortalecimiento de la gestión integral, la responsabilidad empresarial y ambiental, la participación ciudadana, todo esto se logrará obtener con la aplicación de indicadores de gestión.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Actualmente en Ecuador numerosas empresas están dedicadas al servicio de barrido y recolección de basura, las mismas que no evalúan su gestión financiera y administrativa razón por la cual les dificulta tomar decisiones. Como se puede apreciar en la publicación de Diario La Hora

“La cantidad de basura que se produce a diario por la ciudadanía es preocupante, más aun si el 10 por ciento de ella es arrojado en quebradas y terrenos baldíos, produciendo contaminación ambiental debido a que dichos desechos no son tratados adecuadamente”. “El servicio de recolección de basura, a nivel nacional tiene una cobertura promedio del 84.2% en las áreas urbanas y de 54.1% en el área rural; la fracción no recolectada contribuye directamente a la creación de micro basurales descontrolados y a la quema de basura.”

Por otro lado en la Constitución de la República en el artículo 14 señala que el Ecuador

“Reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad y el buen vivir. SUMAK KAUSAY. Se declara de interés público la preservación

del medio ambiente, conservación de ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la preservación del daño ambiental, y la recuperación de los espacios naturales degradados”

El Ministerio del Ambiente y el Gobierno Nacional, en el año 2010, creó

“El PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (PNGIDS), cuyo objetivo general “es el fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de Desechos Sólidos en todos los municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas”.

Al emplear de manera oportuna y actualizada los indicadores de gestión se tendrá un adecuado control adecuado sobre la situación administrativa y financiera; la razón principal en que es posible predecir y actuar en las tendencias positivas o negativas que se lleguen a observar.

1.2.1.2. Contexto meso

Conscientes de que el servicio de recolección de basura en la actualidad constituye uno de los medios más importantes para mejorar los niveles de vida y de salubridad de los tungurahueses, los indicadores de Gestión juegan un rol muy importante en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Desechos Sólidos de Ambato (EPM-GIDSA) el desarrollo y administración de la recolección de basura.

En la actualidad la provincia de Tungurahua cuenta con el apoyo de empresas dedicadas a la recolección y barrido de basura, para la ciudad de Ambato se encuentra la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Desechos Sólidos de Ambato (EPM-GIDSA), de igual manera la Empresa Mancomunada del Manejo de Residuos Sólidos del Frente Sur Occidental, es la encargada de la recolección de basura para los cantones de Quero, Tisaleo, Mocha y Cevallos, las mismas que han ingresado a la provincia porque han visto la necesidad de apoyar al sector urbano y rural, dichas empresas han tenido la aceptación necesaria por tal razón, siguen progresando oportunamente.

1.2.1.3. Contexto micro

EMMAIT-EP pretende mejorar la calidad de vida mediante la gestión integral de Residuos Sólidos de las mancomunidades de Patate y Pelileo, ofreciendo un servicio de calidad, cumpliendo con las normativas ambientales en pro de mejorar el bienestar de la población; fue constituida en Diciembre del 2009, pero entra en funcionamiento a partir del 1 de enero de 2011.

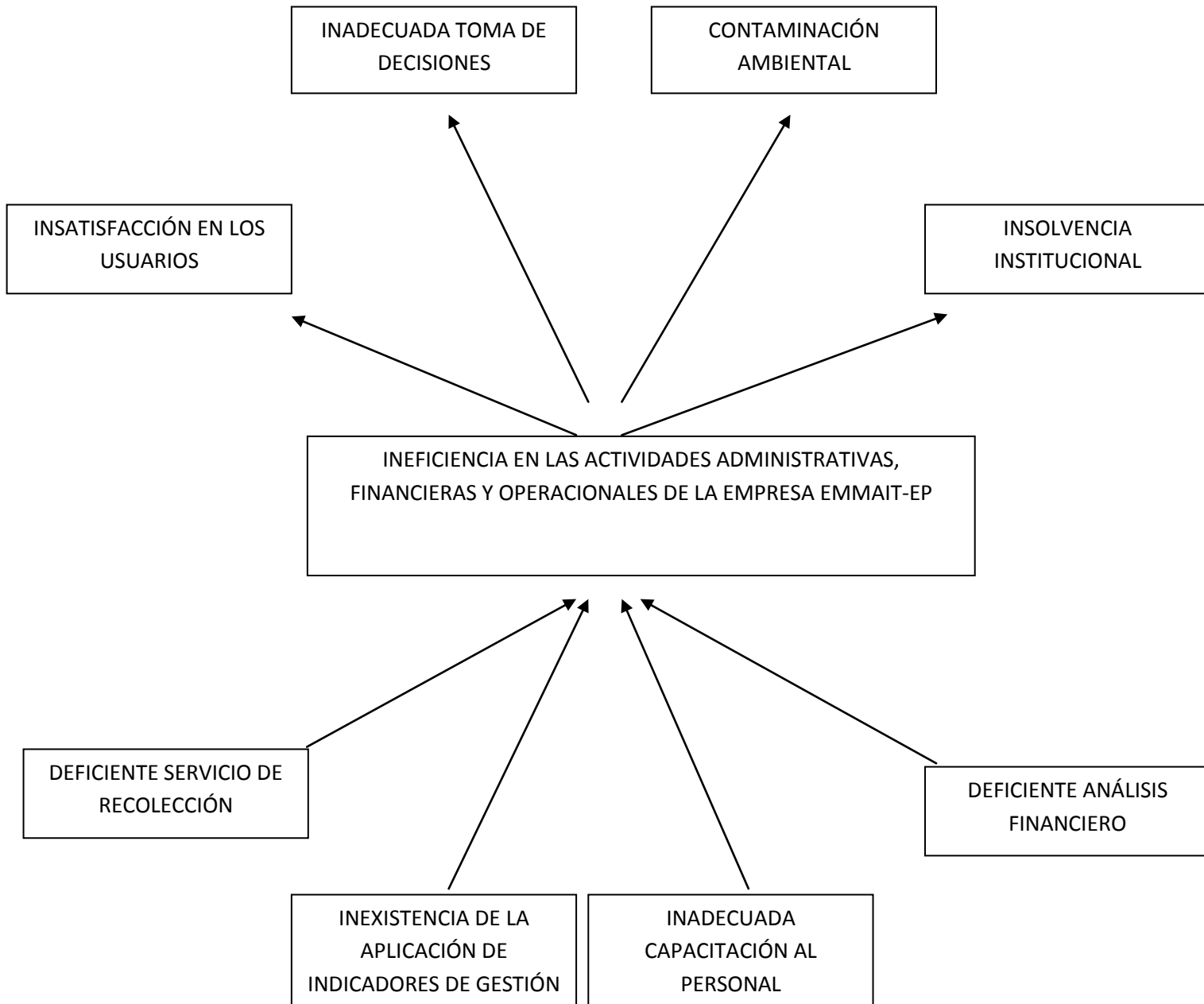
Esta empresa municipal nació con el afán de vigilar y asesorar en el manejo de los residuos sólidos de la población, reto que hasta el momento con la colaboración de la ciudadanía ha generado resultados positivos con la limpieza en las ciudades, mejorando la imagen y mostrando así una notoria disminución de agentes contaminantes al ambiente y a la sociedad sin embargo falta mucho por hacer.

Cabe mencionar que EMMAIT –EP al igual que la gran mayoría de empresas de recolección de basura presenta inexistencia de algunos procesos, interfiriendo de esta manera en la Toma de Decisiones y en el cumplimiento de metas y objetivos.

1.2.2 Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol de Problemas

Ilustración 1 Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.2. Relación Causa-Efecto

La aplicación de los indicadores de gestión frente a la toma de decisiones permite aportar criterios, comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que asisten al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

El adecuado control interno institucional conlleva a mantener una organización positiva y se podría cumplir con todos los objetivos planteados en la institución, de no ser así la deficiencia en la fijación de los objetivos a corto, mediano o largo plazo, ocasionará un crecimiento empresarial débil.

De igual manera la desorganización en la fijación de honorarios impedirá que estos estén en relación al tiempo utilizado para la prestación de servicio, y la necesidad de cubrir los costos en que se incurre, por otra parte existe confusión de los colaboradores en las actividades que se realiza

Por estas razones EMMAIT-EP al no aplicar indicadores de gestión podría dar origen a un desequilibrio en su economía, e incompetitividad a las necesidades de la provincia.

1.2.3. Prognosis

La inexistencia de indicadores de gestión llevaría a una ineficiencia en las actividades Administrativas, Financieras y Operativas debido a que no están siendo aplicados los controles pertinentes en los diferentes aspectos y eso implicaría una ineficaz toma de decisiones

Según Cuatrecasas (1999:349) Los Indicadores de Gestión son *“magnitudes cuantitativas y en ocasiones cualitativas, sean absolutas, relativas, que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución”*.

La incorrecta toma de decisiones involucra costos, y al no conocer sus debilidades y oportunidades, no facilitará evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por EMMAIT-EP, repercutiendo en su rentabilidad, y a su vez estaría en desventaja para competir frente a otras

empresas que también ofrecen el servicio de recolección y barrido de basura existentes hoy en día.

El que se aplique oportunamente Indicadores de Gestión, intensificará el control en todo el ciclo del proceso permitiendo así a EMMAIT-EP atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a sus usuarios y colaboradores, fortaleciendo su seguridad y solidez satisfactoriamente en el mercado.

1.2.4. Formulación del Problema

¿ Como los indicadores de Gestión Inciden en la Toma de Decisiones en la empresa EMMAIT-EP?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Aplica la empresa Indicadores para evaluar el desempeño de la empresa en la mancomunidad de Patate y Pelileo?

¿Como afecta la inexistencia de Indicadores de Gestion en el desempeño de los funcionarios de EMMAIT-EP?

¿Cuenta EMMAIT-EP con un Modelo de Gestión Integral para el manejo de los residuos sólidos basado en Indicadores de Gestión?

1.2.6. Delimitación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Indicadores de Gestión

Delimitación Espacial: La investigación será llevada a cabo en la mancomunidad de Patate y Pelileo, en sus once parroquias Rurales y dos Cabeceras Cantonales.

Delimitación Temporal: Esta previsto realizar el trabajo de investigación en el primer trimestre del año 2014

1.1 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la empresa EMMAIT-EP. De igual manera a las empresas que se encuentren en la misma situación, debido a que se puede considerar como una solución la aplicación de indicadores de Gestión, pues permitirá alcanzar las metas y objetivos planteados.

Para optimizar al máximo los recursos económicos y financieros cada uno de los departamentos deberán ser conscientes de que la aplicación de indicadores de gestión debe ser oportuna y veraz ya que son una herramienta de control que ayudará a evaluar la gestión administrativa y financiera; y a optimizar recursos económicos, humanos y tecnológicos.

La investigación será factible de desarrollarse en primera instancia gracias a la total apertura que brinda EMMAIT-EP. En la dotación de la información para aplicar los indicadores de gestión y previa verificación observar si están siendo utilizados correctamente los recursos, y determinar cuan efectiva, eficiente, eficaz, económicamente, ecológicamente está siendo manejada la entidad.

Finalmente, la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa EMMAIT-EP están prestos a proveer de toda la documentación e información adicional que la investigación lo amerite, para que el estudio que se está desarrollando sea confiable y se convierta en una ayuda para hechos posteriores, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Evaluar la calidad y eficiencia del servicio de EMMAIT-EP mediante la aplicación de Indicadores de Gestión, mejorando las áreas Administrativa y Operativa así como la Toma de Decisiones.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la importancia de los Indicadores de Gestión a aplicarse en EMMAIT-EP.
- Identificar las áreas críticas en la Gerencia de Operaciones de EMMAIT-EP y proponer mejoras constructivas
- Proponer el empleo de una Auditoría de Gestión para determinar las áreas críticas de la empresa.

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisando los archivos que reposan en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se ha determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, entre ellas tenemos: Según Amaguaña (2004:133)

“Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de Decisiones” en su trabajo de investigación concluye que: “Al no disponer de una Auditoría de Gestión oportuna, se limita la toma de decisiones adecuadas, y estas se basarían únicamente en la intuición gerencial, y de esta manera no podrán competir en este mundo globalizado, siendo más débiles frente a la competencia que crece sin medida cada día”.

De igual manera tomando como referencia la tesis de Viteri (2009: 64-65)

“Los Indicadores de Gestión como herramienta para la Toma de Decisiones” en su trabajo de investigación manifiesta: “el manejo empresarial en la actualidad no utiliza indicadores de gestión” por lo que recomienda “diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación empresarial”.

Así mismo la tesis de Vascones señala (2009:54-55)

“Implementación de Indicadores de Gestión para facilitar la toma de decisiones Administrativas” señala que: “No hay evaluaciones preestablecidas en las que se realicen mediaciones de resultados a través de indicadores de gestión”, “Aplicar medidas evaluativas que determinen el éxito o fracaso obtenido por la empresa con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos para llegar al alcance de las metas propuestas en AVIPZA y así mismo los recursos de la empresa”.

A demás de lo anteriormente expuesto se puede decir que es importante la aplicación de una Auditoría de Gestión, para monitorear la información de manera eficiente y eficaz; adaptar las medidas necesarias y corregir los puntos débiles detectados.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque u orientación naturalista crítico-propositivo, propuesto como alternativa en la solución de la problemática. Esto permitirá cuestionar las diferentes maneras de hacer investigación posteriormente plantear las alternativas de solución realizando explicaciones claras, objetivas y concretas.

Mediante la metodología determinada se pretende realizar un análisis administrativo en la empresa, y de esta manera observar la realidad y tomar las mejores decisiones administrativas y gerenciales en la empresa.

Para esta investigación la metodología planteada es adecuada y factible, por lo que se pretende llevar a cabo el estudio buscando contribuir al desarrollo administrativo de EMMAIT-EP.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se sustenta en artículos tomados de: Ordenanzas Municipales del Registro Oficial N^o 432 del Jueves 21 de abril de 2011, **TÍTULO VII, DEL CONTROL Y AUDITORÍA**

En el Artículo 25 se expresa que:

“La empresa pública estará sujeta a los siguientes controles:

- 1. A la contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y esta ley.*
- 2. A la unidad de Auditoría Interna de la empresa pública que ejecuta auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta ley.*
- 3. Al Consejo de Participación Ciudadana, en los términos que en su Ley Orgánica lo señale.*
- 4. Sin perjuicio de la Auditoría Interna de la empresa, el Directorio dispondrá la contratación de auditores externos en cualquier tiempo y para la realización de auditorías de gestión, presupuestarios y financieras, ambientales u otras que sean necesarias para la cabal y adecuada valoración de la gestión de la empresa”.*

Además, **TÍTULO VIII, DEL CONTROL DE LA GESTIÓN**

Art. 26.- De la gestión.- *“La gestión del servicio de residuos sólidos está en relación directa con todas y cada una de las funciones de la empresa”.*

Art. 27.- Indicadores de eficiencia.-

“La gestión del servicio integral de residuos sólidos, será evaluada cada seis y/o doce meses. Para ello, el Directorio de la empresa desarrollará un conjunto de indicadores que serán medidos en función de las proyecciones que aseguren la calidad y sostenibilidad del servicio, este sistema de evaluación estará en función de la programación operativa (1 año), táctica (3 años) y estratégica (5 años).

Las variaciones negativas significativas serán casuales de la remoción del Gerente General y más funcionarios involucrados.

Los avances y resultados positivos de la gestión del servicio serán reconocidos a través de incentivos previstos en la reglamentación interna”.

Por otro lado, TITULO X, DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL, Capítulo 1

De la Contraloría General del Estado

Art. 211.- De la Constitución Política de la República del Ecuador

“Determina que la Contraloría es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, con atribuciones para controlar los ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos; realizar auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores; pronunciarse sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados de las instituciones, extendiendo su acción a las entidades de derecho privado, respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan; dictar regulaciones de carácter general para el cumplimiento de las funciones de control y proporcionar asesoría en las materias de su competencia.

El ordenamiento legal vigente, constituye el sustento jurídico mediante el cual la Contraloría General del Estado desarrolla y cumple con los postulados constitucionales en calidad de Organismo Técnico Superior de Control, como persona jurídica de derecho público, facultada para practicar auditorías externas, en cualquiera de sus clases o modalidades, por sí o mediante la utilización de los servicios de compañías privadas de auditoría”

De Aspectos Ambientales

La Ley de Gestión Ambiental, publicada en el R.O N° 245 del 30 de julio de 1999 y en el Art. 91 de la Constitución Política de la República.

Al referirse a este tipo de auditoría la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina que:

“La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos-

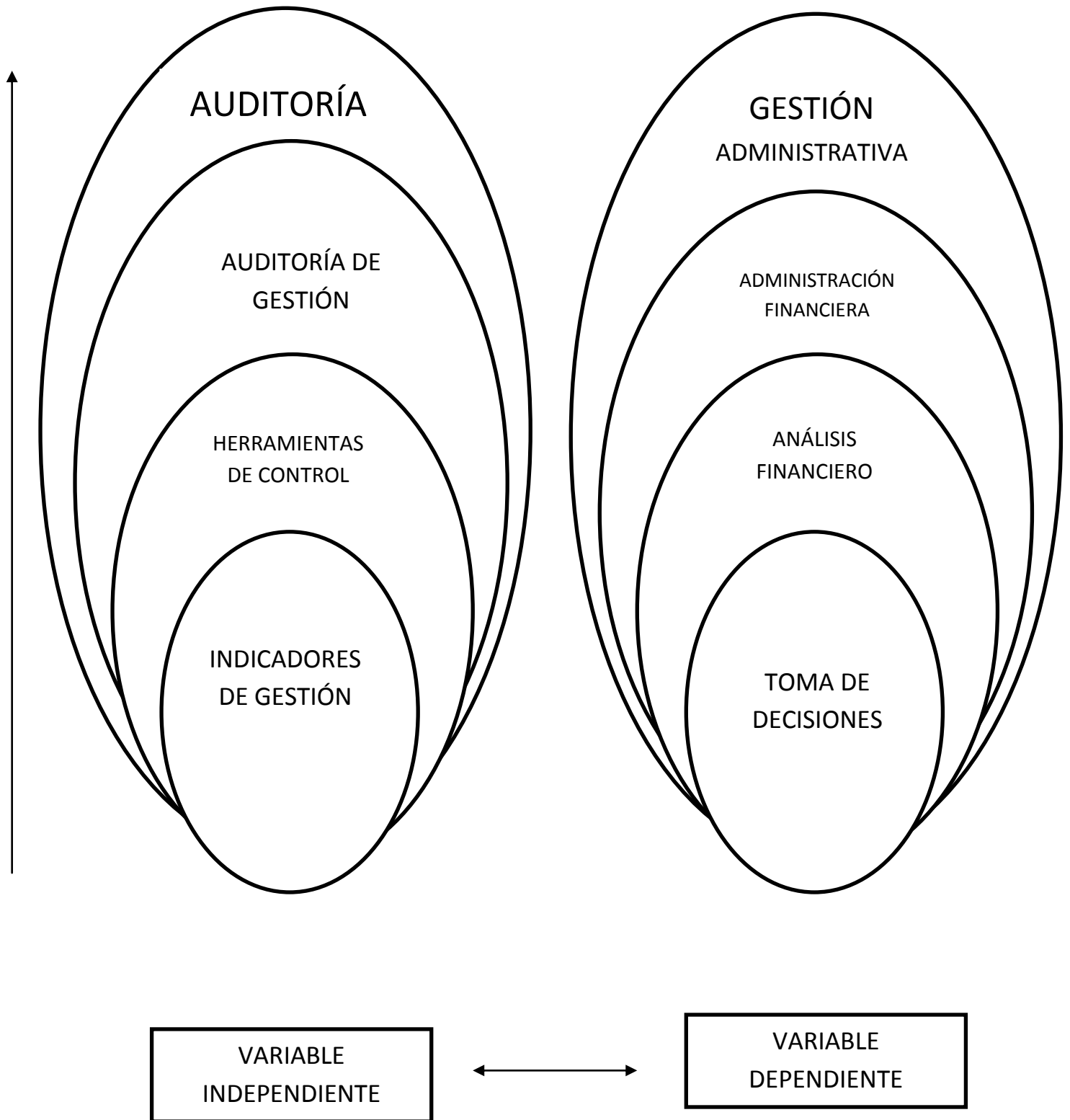
Esta modalidad de auditoría comprobará sí las instituciones del Estado, ejecutoras de proyectos y programas con impacto o consecuencias ambientales, cumplen con las normas de protección al medio ambiente, a fin de proteger el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

Evaluará el uso y destino de los recursos públicos destinados para estos objetivos y realizará el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado y sus instituciones con entidades nacionales e internacionales dedicadas a este fin”.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1. Supra ordenación De Variables

Ilustración 2 Redes de Categorías Fundamentales



2.4.2. Subordinación De Variables

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3 Indicadores de Gestión

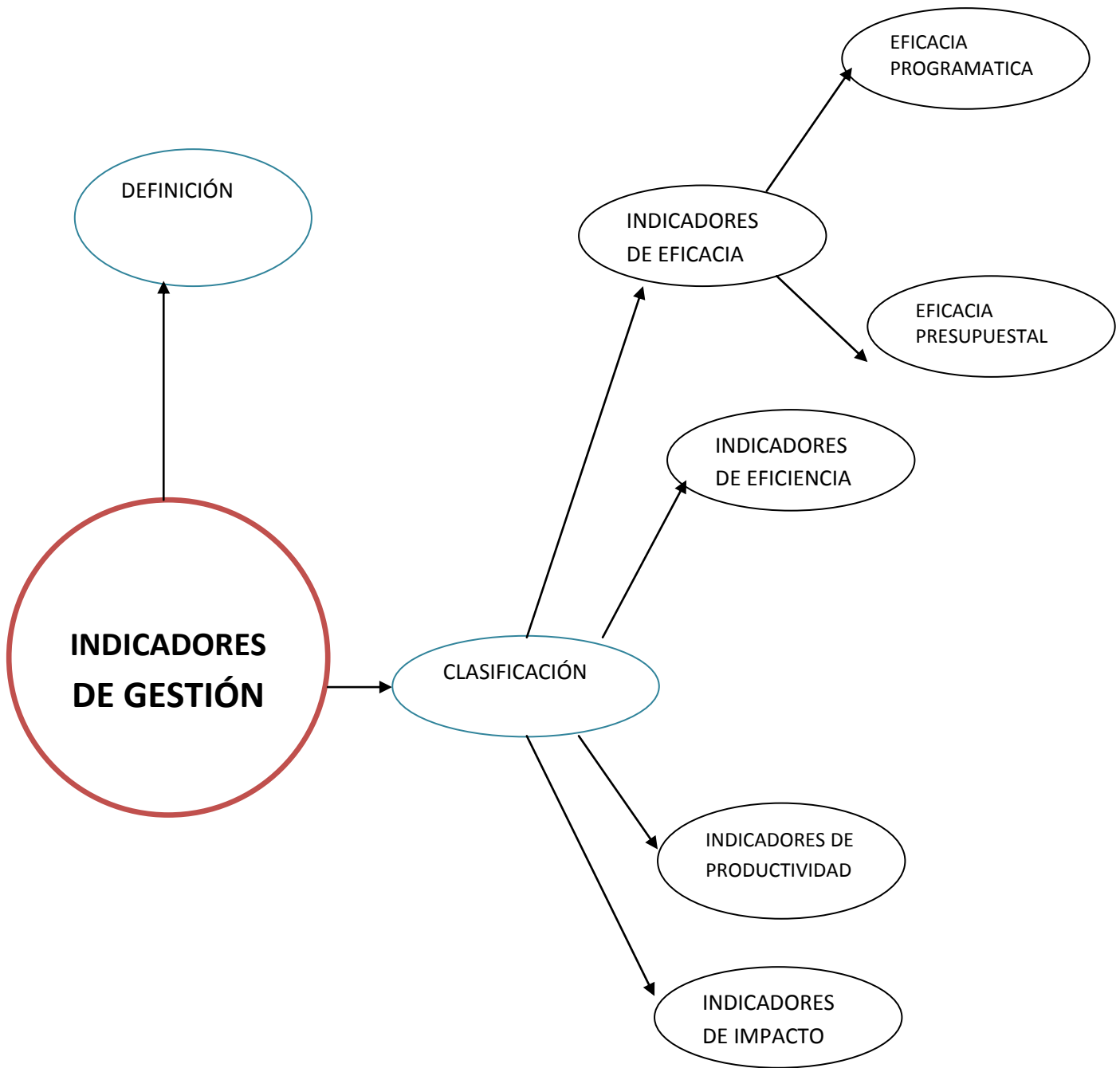
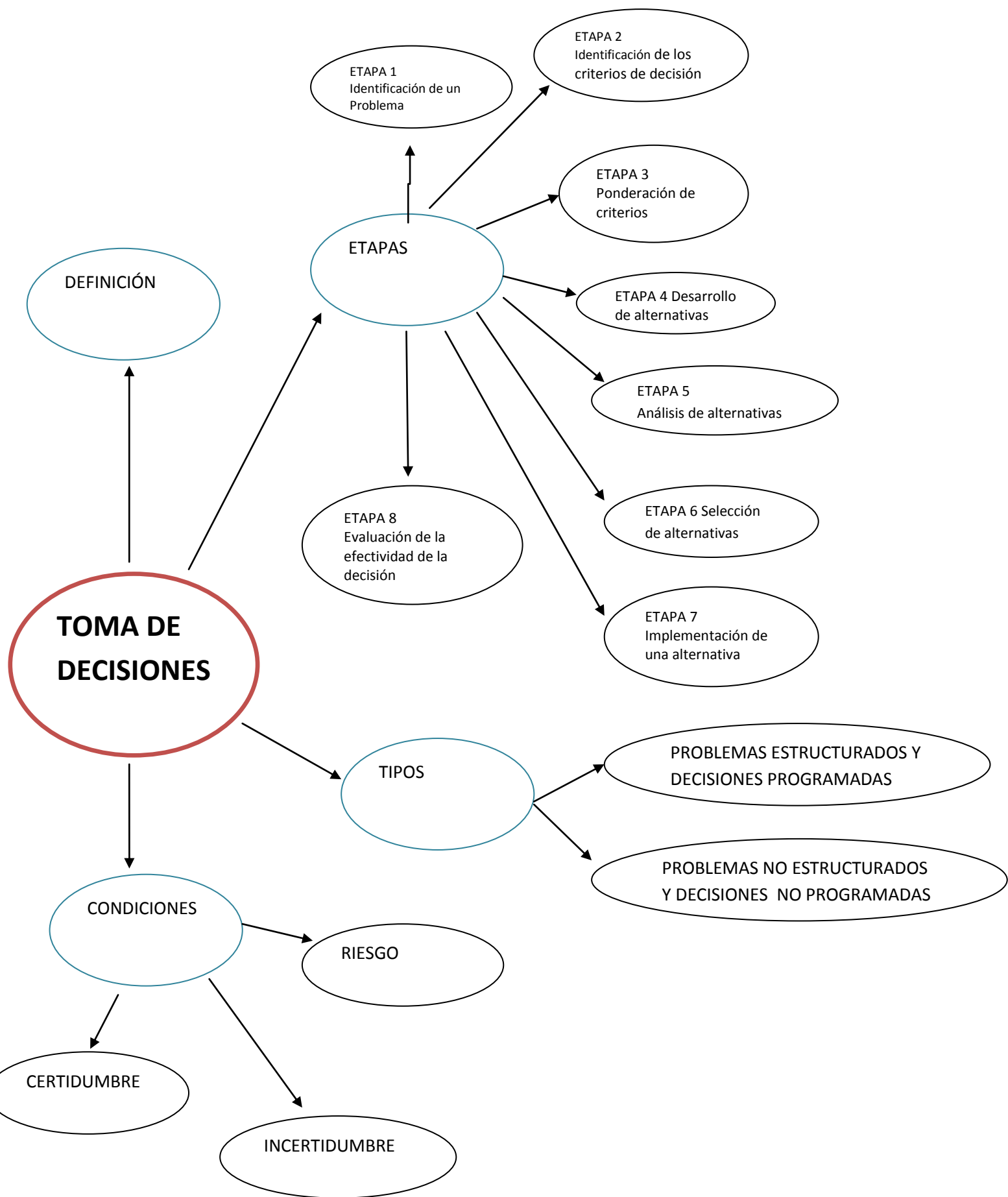


Ilustración 4 Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración Propia



2.4.3. Supra ordenación Variable Independiente

Fuente: Elaboración Propia

2.4.3.1. Auditoría

Auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, que ayuda a determinar y evaluar las evidencias recolectadas con el propósito de evaluar la situación organizacional de una empresa.

Arens (1980:225) menciona que:

“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”.

Por otro lado Stettler (1977:26) en su obra hace referencia a *“Dado que el Auditor evalúa los estados Financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de la Contabilidad, está sujeto a las mismas limitaciones y restricciones”*

Según el Comité para Conceptos Básicos de Auditoría, A Statement of Basic Auditing Concepts American Accounting Association, (1973) citado por Donald et. al. Afirma que la Auditoría ha sido definida de modo general como

“un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”.

Así mismo citando a Holmes (1970:11)

“La auditoría es una disciplina intelectual basada en la lógica, ya que ésta está dedicada al establecimiento de hechos, siendo las conclusiones resultantes falsas o verdaderas. Puede definirse como el examen objetivo de los estados financieros preparados inicialmente por la administración”. Además señala que la Auditoría consiste en “la acumulación y evaluación de evidencias, debe entenderse, en estas primeras etapas, que un auditor tiene una gran responsabilidad ética e incluso una responsabilidad socioeconómica aún mayor”.

Mantilla (2005:32) puntualiza que:

“La auditoría ha sido, en el mundo, una práctica cada vez más extendida y de importancia creciente en los más diversos aspectos de la vida social, de negocios y gubernamental”.

a) Auditoría Externa

Mantilla (2005:32) expresa lo siguiente

“Una auditoría externa es la llevada a cabo por una persona o firma independiente, de capacidad profesional. El Auditor independiente, no es un empleado del cliente. No tiene otra relación con la administración que la de una persona profesional”

b) Auditoría Interna

Mantilla (2005:32) puntualiza que:

“Una auditoría interna es la llevada a cabo por empleados de la administración. La Auditoría interna es una función del personal. El Auditor interno establece y evalúa los procedimientos financieros y de operación, estudia los registros financieros y los procedimientos contables y de operación, evalúa el sistema de control interno, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, formula recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa los resultados de sus descubrimientos a la administración superior. Aun cuando la naturaleza del trabajo del auditor interno difiere en muchos aspectos del trabajo del auditor externo, en un sentido financiero amplio los objetivos de ambos son similares – evaluar e informar sobre los estados financieros y sobre la confiabilidad de sus datos fundamentales, así como determinar la exactitud y honradez de los registros”.

2.4.3.2. Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es un examen que ayuda a evaluar la efectividad de las operaciones que se realizan en una empresa, con la finalidad de asistir en cualquier momento las deficiencias que se presentan en la misma

Blanco (2004:233) Manifiesta que:

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito

de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.

a) Objetivos

Blanco (2004:233) puntualiza que dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales a los siguientes:

- *“Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.*
- *Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.*
- *Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas”*

2.4.3.3. Herramientas de Control

Fernández (2003:83) expresa lo siguiente:

“La Auditoría ayuda a garantizar a la Dirección que los sistemas de control en vigor son eficaces; por eso se le ha dado en llamar el “control de los controles”, los sistemas de control de gestión cierran el círculo para garantizar su eficacia con la Auditoría.

Hoy en día la Auditoría va mucho más lejos y ya coexisten la Auditoría externa realizada por profesionales independientes y la Auditoría interna realizada por auditores miembros de la empresa y cuya finalidad, es la de asesorar a la Dirección de la empresa en materias de control y, en especial, ofrecer a la alta dirección una visión independiente de la que ofrecen los canales de la estructura de mandos de la misma”.

Por otro parte Floría (2006:502) manifiesta lo siguiente:

“La auditoría es una herramienta de control que permite descubrir, mediante una evaluación sistemática, documentada y periódica, si el sistema elegido está dando respuesta a las expectativas planteadas, así como el grado de cumplimiento del mismo para la obtención de objetivos. A través de la auditoría, y más concretamente de las no conformidades, se puede establecer las acciones para corregir las desviaciones que pudieran existir”.

2.4.3.4. Indicadores de Gestión

Ortigueira (1987:13) afirma:

“Se trata de una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos

tipos distintos de funciones. Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”

Por su parte, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el borrador del documento titulado Indicadores de Gestión en las Entidades Públicas (1996) adopta la definición aportada por López et. al. (1992:55) según la cual:

“Un indicador es una magnitud asociada a una entidad, a un proceso, a un sistema, etc. Que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Los indicadores cumplen funciones: Función descriptiva: aportar información sobre la situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permite apreciar los efectos provocados por una actuación”.

Navarro (1997:8-9) señala que por indicadores de gestión se entenderían:

“Aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficiencia, control de eficacia, control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos:

- 1. Su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un período de tiempo concreto o en un momento puntual.*
- 2. Resultan igualmente de gran utilidad como patrón de medida que sustenta la expresión numérica de los objetivos previstos para un intervalo temporal determinado.*
- 3. Llevan consigo un criterio de medición que no necesariamente deberá estar basado en unidades monetarias, existiendo por tanto, la posibilidad de asignar valores a los indicadores en función de unidades físicas o técnicas.*
- 4. Además de permitir la medición de forma relativamente exacta la gestión efectuada, también hacen posible la evaluación de la misma, pues facilitan la realización”.*

Duquette et. al. (1992:22) establece una clasificación entre los indicadores de gestión inputs, outputs, resultados, impacto y significatividad. Así:

- a) *“Indicadores de inputs: Ofrecen información sobre los recursos utilizados por un área o programa (horas-hombre, horas de utilización de equipos, etc.) o sobre los costes por programas*

- (distinguiendo entre costes directos, costes indirectos, costes marginales y costes económicos).
- b) Indicadores de outputs: Se refieren a la cantidad de bienes y servicios generados por una entidad o programa
 - c) Indicadores de resultados: Se refieren a los resultados directos en términos de calidad o grado de satisfacción de los beneficiarios del servicio.
 - d) Indicadores de impacto: Tratan de medir las repercusiones de los resultados de un programa/ actividad tanto a nivel interno como externo.
 - e) Indicadores de significatividad: Aportan datos sobre el comportamiento de los resultados en el tiempo”.

Para Zambrano (2007:233) El indicador de gestión se define como:” *Una medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado.*”

2.4.3.4.1. Clasificación

2.4.3.4.1.1 Indicadores de Eficacia

Según Fleitman (2007: 99) los indicadores de eficacia son:

“Comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron. La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas.

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación

Algunos indicadores de eficacia son:

- *Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.*
- *Se determina si, de acuerdo con lo planteado, los objetivos y las metas han sido llevadas a buen término.*
- *Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.*
- *Se verifica la parte del proceso que servirá para medir la eficacia de las áreas en cuestión.*
- *Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen*
- *Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con los logros alcanzados”.*

2.4.3.4.1.1.1. Eficacia Programática

Según Maldonado (2011:85) *“En la eficiencia Programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento”*.

2.4.3.4.1.1.2 Eficacia Presupuestal

Maldonado (2011:86) señala lo siguiente: *“La cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos”*.

2.4.3.4.1.2 Indicadores de Eficiencia

Según Fleitman (2007: 99) los indicadores de eficiencia son:

“El resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia”.

2.4. 3.4.1.3 Indicadores de Productividad

Para Fleitman (2007:100) los indicadores de productividad son:

“Los indicadores tradicionales de productividad (económicos o estadísticos), además de medir el incremento en ventas, buscan medir la reducción de los costos, la eficiencia en la producción comparar el mercado y la competencia, conocer la satisfacción del cliente etc.

Son los que relacionan los volúmenes producidos con los recursos que utiliza la empresa.

Se puede decir que la productividad es hacer más con menos; algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

La productividad requiere la participación positiva y decida de todos los actores de la empresa.

La productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos”.

2.4. 3.4.1.4. Indicadores de Impacto

Según Maldonado (2011:87):

“Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

En el Sector Laboral estos indicadores resultan apropiados para medir el cumplimiento de los preceptos jurídicos del Artículo 123 Constitucional y el grado en que las acciones emprendidas por el Sector contribuyen a hacer más expedita y efectiva la impartición de justicia laboral y de la seguridad social”.

2.4.4. Supra ordinación Variable Dependiente

2.4.4.1. Gestión Administrativa

Conjunto de operaciones mediante las cuales los directivos de una empresa logran desarrollar sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según Ramírez (2008:16) la gestión administrativa es:

“La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos. Lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no sea otra cosa que la cultura de la calidad total, que tenga como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente.

Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la empresa”.

2.4.4.2. Administración Financiera

La administración financiera son funciones y responsabilidades que el personal administrativo de una empresa realiza para cumplir sus objetivos y alcanzarlas metas planteadas así lo menciona Van Horne (2002:2) *“La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos”*. Por otro lado.

Según Besley (2002:6)

“La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas (análisis de fusiones), y qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio y cuánto pagar como dividendos”.

2.4.4.3. Análisis Financiero

Según Valls (2006:92)

“El análisis financiero tiene como objetivo la comparación sistemática entre masas patrimoniales del activo (representativas de los recursos empleados) y del pasivo (representativas de los fondos obtenidos) con el fin de analizar el grado de compatibilidad entre ambas desde los puntos de vista de estabilidad financiera de la empresa y de posibilidades para un desarrollo equilibrado, y de este modo ayudar a la toma de decisiones en tiempo útil”.

De igual manera López (2003:288) manifiesta lo siguiente:

“El análisis financiero es un procedimiento mediante el cual se separan de los conceptos y cifras contenidas en los informes financieros, en partes que se relacionen entre sí, con el fin de encontrar un sentido o significado”.

- a) Objetivo:** Conocer la importancia relativa que tienen los datos contenidos en los informes financieros y estar en posibilidad de juzgar la trayectoria seguida por la entidad, su orientación y tendencia, con el fin de tomar decisiones.
- b) Importancia:** Mediante el Análisis Financiero se explican las cifras contenidas en los informes financieros, con lo cual la utilidad de éstos no se limita a un dato numérico, sino que expresan una situación.
- c) Información que proporciona:**
- c.1 Liquidez.
 - c.2 Solvencia.
 - c.3 Estabilidad financiera.
 - c.4 Rendimiento de la utilidad sobre los ingresos.
 - c.5 Rendimiento de la utilidad sobre la inversión.
 - c.6 Mercado de acciones”.
- d) Herramientas análisis financiero:**

Las herramientas de análisis financiero, Según Cantú (2004; 162) en su libro titulado Contabilidad Financiera señalan lo siguiente: “Las Herramientas de Análisis Financiero consiste en estudiar la información que contiene los Estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad Financiera, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones”.

Las herramientas de análisis financiero se llevan a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales.

Según el Libro Análisis Financiero y de Gestión elaborado por Estupiñán (2003:50) nos manifiestan lo siguiente:

d.1 “Análisis vertical: El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

d.2 Análisis horizontal: El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

d.3 Estado de fuente y aplicación de fondos: El análisis vertical Aplicación de fondos permite que el Gerentes, administradores y responsables de la gestión Empresarial analice las fuentes y aplicaciones históricas de los fondos.

d.4 Punto de equilibrio: Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.

En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

d.5. Apalancamiento operativo y financiero: El apalancamiento es una herramienta para administrar la empresa, la cual es una arma de dos filos ya que adiciona un riesgo adicional al del negocio, que de no ser manejado con conocimiento de causa y experiencia sobre una planeación bien realizada, puede conducir a resultados nefastos. Sin embargo si se utiliza con inteligencia puede traer utilidades extraordinarias para los accionistas. Hay indicadores financieros fáciles de calcular que pueden dar índices de apalancamiento, para toma de decisiones, si usted desea calcular estos indicadores le aconsejamos dividir sus gastos de operación en fijos y variables, lo que le ayudara a calcular fácilmente los mismos.

d.6 Pronósticos financieros: Es una expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio. Existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial”

2.4.4.4. Toma de decisiones

La toma de decisiones es la selección de varias opciones; para tomar las mejores opciones y tener éxito en lo que nos proponemos. Para aclararnos más este concepto Spurr et. al. En su Libro Toma de Decisiones en Administración (2000; 175) señala:

“Cualquier problema que requiera Toma de Decisiones tiene ciertos elementos esenciales; Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro

modo no habría problema de decisión; Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones; Tercero: debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la mejor alternativa que mejor se acople a sus metas”.

Hellriegel (2002: 224) muestra las etapas para la toma de decisiones de la siguiente manera:

- *“Detección e identificación del problema.*
- *Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.*
- *Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido*
- *Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.*
- *Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia”.*

Hellriegel (2002:225)

“El responsable de tomar decisiones debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se presenta, proceder después a genera y evaluar soluciones alternas y por ultimo tomar una decisión, lo cual no están sencillo ya que debemos considerar el grado de certidumbre, el riesgo y la incertidumbre”.

El autor nos muestra que existen diversos modelos para la toma de decisiones, debido a que los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar y evaluar la información

“El modelo para la toma de decisiones es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción”.

Los Modelos para la toma de decisiones de la Obra Administración un Enfoque Basado en Competencias escrito por Hellriegel (2002; 227) se dividen en:

a). “Modelo racional: Este modelo recomienda una serie de faces que los gerentes o equipos de trabajo deben seguir para aumentar la probabilidad que sus decisiones sean lógicas y estén bien formuladas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Además esta información puede utilizarse como auxiliar para identificar, evaluar y elegir los objetivos que se habrá de alcanzar.

b). Modelo de racionalidad limitada: Un modelo de Racionalidad Limitada representa las tendencias del individuo a:

1. Elegir no precisamente el mejor objetivo o solución alterna, sino la más satisfactoria.
2. Realizar una búsqueda registrada de soluciones alternas.
3. Disponer de información y control sobre las fuerzas externas e internas del entorno que influyen en el resultado de decisiones.

c). El modelo político: Este modelo representa el proceso de Toma de Decisiones en términos de los intereses u objetivos particulares externos e internos poderosos. Sin embargo, antes de considerar este modelo debemos definir el término poder. El Poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, del equipo determinante u organizacional. Contar con un poder es estar en condiciones de influir o controlar a:

- La identificación del problema.
- La elección de los objetos.
- La consideración de soluciones alternas.
- La selección de la opinión que hay que instrumentar.
- Las acciones y los buenos resultados de la Organización”

2.4.4.5. Etapas

a) Etapa1 Identificación de un problema

Así lo define Coulter (2012: 121)

“Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada.

Además, recuerde que la identificación del problema es algo subjetivo. Lo que un gerente considera, otro gerente podría considerar que no lo es. También es perfectamente probable que un gerente que resuelva

el problema equivocado tenga tan mal desempeño como un gerente que ni siquiera reconoce un problema y no hace nada. Como puede ver, identificar problemas eficazmente es importante, pero no sencillo”.

b) Etapa 2 Identificación de los criterios de decisión

Coulter (2012: 122) señala lo siguiente:

Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importante o relevante para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.

c) Etapa 3 Ponderación de criterios

Coulter (2012:123) manifiesta lo siguiente:

Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir ¿Cómo? Una forma sencilla es darle el criterio más importante un valor de diez y luego asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar.

d) Etapa 4 Desarrollo de alternativas

Coulter (2012: 123) expresa lo siguiente

La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Esta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas solo se listan no se evalúan”.

e) Etapa 5 Análisis de alternativas

Coulter (2012:124) enuncia lo siguiente

“Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. ¿Cómo? Hay ocasiones en quien toma las decisiones no tiene que pasar por esta etapa. Si una alternativa tiene el puntaje más alto en cada criterio, no sería necesario considerar los pesos, pues esa alternativa ya sería la mejor opción. O, si todos los pesos fueran iguales podría evaluar una alternativa con solo sumar los valores calculados para todos ellos”.

f) Etapa 6 Selección de un alternativa.

Coulter (2012:124) expone lo siguiente *“La sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa cinco”.*

g) Etapa 7 Implementación de una alternativa

Coulter (2012:124) sugiere lo siguiente:

En la etapa siete del proceso de toma de decisiones, lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y a lograr que todos se comprometan con ella. Sabemos que si las personas que deben implementar una decisión participan en el proceso, es más probable que la apoyen que si solamente se les dice que hacer. Otra cosa que es probable que los gerentes tengan que hacer durante la implementación es reevaluar el ambiente por si existe algún cambio, en especial con respecto a decisiones de largo plazo. ¿Los criterios, alternativas y opciones aún son los mejores, o el entorno ha cambiado de tal forma que es necesario reevaluarlos?

h) Etapa 8 Evaluación de la efectividad de la decisión

Coulter (2012: 124) señala lo siguiente

“La última etapa del proceso de decisiones involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resuelve el problema. Si la valuación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. ¿Se definió correctamente el problema? ¿Se cometieron errores cuando se evaluaron las alternativas? ¿Se seleccionó la alternativa correcta pero se implementó deficientemente? Las respuestas podrían llevarlo a repetir una etapa anterior, e incluso podría ser necesario iniciar todo el proceso”.

2.4.4.6. Tipos

a) Problemas estructurados y decisiones programadas

Coulter (2012: 127) señala lo siguiente: *“Algunos problemas son sencillos. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información sobre él se define y completa fácilmente”.*

b) Problemas no estructurados y decisiones no programadas

Coulter (2012: 127) manifiesta lo siguiente: *“No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden resolverse mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados,*

los cuales son problemas que son nuevos o inusuales y para los cuales la información es ambigua o incompleta”.

2.4.4.7. Condiciones

a) Riesgo

Render et. al. (2007:70) Refiriéndose a la toma de decisiones bajo riesgo señala *“Hay varios resultados posibles para cada alternativa, y quien toma las decisiones conoce la probabilidad de que cada uno de estos resultados ocurra”.*

Para Guerra (2002:188) es: *“Situación para tomar decisiones en que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseado. Las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos.”*

Hellriegel et. al. (2005:210) Señala que: *“El riesgo se refiere a la condición bajo la cual los individuos de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado”.*

b) Certidumbre

Según Render et. al. (2007:70) En el ambiente del proceso de la toma de decisiones bajo certidumbre: *“Quienes las toman conocen con certeza la consecuencia de cada una de las alternativas que implica la selección de la decisión. Naturalmente, seleccionarán la alternativa que maximizará su bienestar o que dará el mejor resultado”*

Guerra (2002:188) Manifiesta lo siguiente: *“Situación para tomar decisiones en que los gerentes cuentan con información exacta, medible, confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando.*

Para Hellriegel et. al. (2005:10) *“La certidumbre es la condición bajo la cual los individuos están informados por completo sobre un problema, conocen soluciones alternativas y saben los resultados de cada solución”*.

c) Incertidumbre

Render et. al. (2007:70) Hace referencia: *“En el proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre hay varios resultados posibles para cada alternativa y quien toma las decisiones no conoce las probabilidades de los diferentes resultados”*.

Guerra (2002:188) afirma que es una *“Situación para tomar decisiones en que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos”*.

Para Hellriegel et. al. (2005:211) La incertidumbre es *“la condición bajo la cual un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas”*.

2.5. HIPÓTESIS

La aplicación de Indicadores de Gestión ayudará a la Toma de Decisiones en la empresa EMMAIT- EP.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE: Indicadores de Gestión

VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de Decisiones

UNIDAD DE INFORMACIÓN: Empresa EMMAIT-EP

TÉRMINOS DE ENLACE: Ayudará

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

En la presente investigación a pesar de ser netamente de campo, predominó lo cuanti-cualitativo, porque se utilizaron valores numéricos que permitieron realizar las mediciones y representaciones gráficas del estudio, con el fin de valorar el trabajo a realizar dentro de la empresa pues se aplicó indicadores de gestión para alcanzar las metas y objetivos planteados, y de esta manera optimizar al máximo los recursos económicos, financieros y humanos.

Debido a lo expuesto en la modalidad del trabajo de investigación que es en el lugar de trabajo y las diferentes realidades que se llegó a tener, se relacionó las variables con el único fin de cumplir con los objetivos de la investigación determinando que el tipo de investigación fue crítica propositiva.

Según Loja (2012)

“El método cuantitativo responde a los intentos de aproximar y dar validez a las disciplinas sociales que suelen recurrir a la historia o a la filosofía para explicar y justificar lo estudiado (teoría normativa, institucionalismo), proceso que, a su vez, se inicia en la época moderna a través de Hume, continuado por Comte y el positivismo lógico y hecho propio, durante el último siglo, por la corriente conductista y el neo-institucionalismo”.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

La presente investigación se enmarcó dentro de las siguientes modalidades de Investigación Bibliográfica o documental; pues permitió analizar la información del problema con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual, del conocimiento con respecto al problema de estudio; con la lectura de documentos tales como libros, revistas científicas, tesis de grado, internet, entre otros, que nos ayudarán en nuestra investigación.

Así lo manifiesta Paes de Carvalho (1994)

“La investigación bibliográfica y documental sobre determinados temas permite a los consultores que tienen a su cargo el estudio sobre demanda y oferta de capacitación, la actualización de conocimientos, tanto sobre los planteamientos recientes acerca de la modernización de la agricultura, como sobre otros asuntos de interés, tales como la situación actual del sector y las áreas de tecnología, gestión y comercio, los marcos nacionales de política (ajuste y apertura de la economía, estrategia de desarrollo, modernización del sector público, políticas sectoriales, etc.), el diagnóstico sobre los recursos humanos y las instituciones educativas y otros”.

De igual manera se aplicó una investigación de campo pues es importante analizar los hechos que se producen en la empresa a través del contacto directo del investigador con la realidad ya que su finalidad es recolectar y registrar ordenadamente datos referentes al problema en estudio. Para la presente investigación el lugar de los hechos es la empresa “EMMAIT-EP, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

La presente investigación pasó por varios tipos o niveles de investigación:

La investigación fue de tipo descriptiva porque permitió estar al tanto del entorno de la empresa, percibir todas las características que sirvieron para profundizar al problema objeto de investigación, y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, procesos pues nos ayudó a relacionar los hechos que se han dado en la empresa y como han influido los mismos.

Así lo manifiesta Abril (2011)

“La investigación es una actividad que tiene su origen en la curiosidad innata del hombre, es decir, responde a ese deseo permanente de conocer, el “por qué de las cosas”, que tiene el ser humano. Además el hombre está constantemente estimulado por diversos problemas, dificultades o necesidades que le obligan a investigar y buscar soluciones”.

Por lo que se aplicó todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

Explicativa verifico el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto ayudando a comprobar la hipótesis.

Exploratoria pues ayudo en el planteamiento del problema e hipótesis. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellriz (1980:6) "Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento".

Correlacional pues se utilizó para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

El presente trabajo investigativo está integrado por todo el personal administrativo y operativo de EMMAIT-EP y algunos de sus usuarios más representativos.

Según Armitage (1997:73) "*el término población se emplea con frecuencia en las conversaciones para referirse a grandes conjuntos de seres humanos u otros organismos vivos. El estadístico también se refiere a conjuntos de objetos inanimados, como certificados de nacimiento*".

Por otro lado Agueda (2008:324) manifiesta lo siguiente: "*La población es un conjunto de individuos objeto de la investigación*".

La población investigada fue el personal de la empresa, considerando a los directivos y operarios quienes con su participación en el estudio contribuyeron a dar una visión amplia de las opiniones que tienen sobre su participación en la empresa.

De igual manera los usuarios de las mancomunidades de Patate y Pelileo, pues ellos son quienes califican la calidad del servicio brindado por EMMAIT-EP

A continuación se muestra la población:

Tabla 1 Población de EMMAIT-EP

POBLACIÓN	NÚMERO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6
PERSONAL OPERATIVO	49
TOTAL	55

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1 Muestra

La muestra es la selección de ciertas partes de una población, las mismas que deben ser representadas para estimar las características de una población.

Para Castro (2003):

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

Por ser una población pequeña no se calculará muestra y se trabajará con el total de la población es decir 55 personas.

3.5 Operacionalización de las variables.

Según Ferrer (2010) *“Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores”.*

Es el proceso por medio del cual se pasa de un plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando las variables a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems, para que de esta manera la recolección de información sea más fácil, el objetivo de esto es conseguir un proceso de deducción lógica, para finalmente comprobar la hipótesis.

Así lo manifiesta Silva (1997:44) *“El proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide o clasifica dicho concepto se denomina Operacionalización de variables”*.

3.5.1. Operacionalización de la variable Independiente

Tabla 2 Operacionalización Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: INDICADORES DE GESTIÓN					
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>		Eficiencia	¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?	La técnica a realizarse es el cuestionario	
<i>los indicadores de gestión son razones matemáticas que evalúan el nivel de desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos, a la vez permiten dar seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización</i>	Razones Matemáticas	Eficacia	¿Conoce usted las metas y objetivos a los cuales la empresa desea llegar?		
		Economía	¿Se brinda los recursos materiales necesarios para la ejecución de los respectivos trabajos?		
		Nivel de Desempeño	Capacitación Área Administrativa		¿Se realiza capacitaciones al personal en todas las áreas para mejorar su nivel de desempeño?
	Capacitación Área Operativa		¿Qué tipo de capacitación recibe el personal operativo por parte de la empresa?		
	Metas y Objetivos	Objetivos			¿La institución tiene objetivos a corto y largo plazo?
					¿Se cumple con los planes proyectos dentro de los plazos establecidos administrativamente?
		Metas Propuestas			¿Planifica la empresa al menos una vez al año una Auditoría de Gestión?

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2. Operacionalización de la variable Dependiente

Tabla 3 Operacionalización Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<i>TOMA DE DECISIONES</i>		Reclutamiento del personal	¿Cuál es el procedimiento que aplican para el reclutamiento de personal?	La técnica a realizarse es el cuestionario
<i>La toma de decisiones es un proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones sobre las metas y cursos de acción de la organización</i>	Curso de Acciones a Seguir	Ejecución de Proyectos	¿Con que frecuencia Elaboran proyectos?	
		Adecuado Control	¿Qué información se toma para la planificación, organización, y control? ¿La empresa sigue el POA institucional	
		Conoce los resultados de la empresa	¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión? ¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?	
		Presupuestos	¿Realizan evaluaciones presupuestarias?	
	Metas Financieras	Financiamiento	¿Con que frecuencia solicita financiamiento?	

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Técnicas e Instrumentos

3.6.1. Entrevista

Para Flores (1999:167) *“La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de otro grupo (entrevistados, informantes) para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal”.*

Para efectos de esta investigación se utilizó la entrevista informal o libre que como su nombre señala es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.

3.6.2. Encuesta

Herrera et.al. (2004: 120) en su libro Tutoría de la Investigación Científica define lo siguiente

“La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito. Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio. El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada, la finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática, información de la población investigada, sobre las variables que interesan estudiar. Esta información generalmente se refiere en lo que las personas encuestadas son, opinan, hacen, sienten, esperan, aman o desprecian, aprueban o desaprueban, a los motivos de sus actos, etc.

3.7. Recolección de Información

Herrera et.al. (2004: 114) manifiesta: *“El plan de recolección de información contempla Estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido”*.

Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar las siguientes preguntas:

Tabla 4 Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Evaluar la calidad y eficiencia del servicio de barrido y recolección de basura realizada por EMMAIT-EP, en la mancomunidad de Patate y Pelileo, medir el grado de cumplimiento de los principales indicadores establecidos para estas actividades y ayudar en la toma de decisiones
2. ¿De qué personas u objetos?	Usuarios de las 11 parroquias de la mancomunidad de Patate y Pelileo y de las dos cabeceras cantonales. ⁷⁴
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores de Gestión, Capacitación al áreas administrativa y operativa, Plan estratégico, objetivos y metas propuestas, Reclutamiento del personal, Ejecución de Proyectos, Adecuado Control, Resultados de la empresa, y Financiamiento.
4. ¿Quién?	Ma. Isabel Ruiz López
5. ¿A Quiénes?	Al personal administrativo y operativo de EMMAIT-EP
6. ¿Cuándo?	Primer trimestre del año 2014
7. ¿Dónde?	En la empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de los Cantones de Patate y Pelileo "EMMAIT-EP"
8. ¿Cuántas Veces?	1 vez
9. ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta Estructurada
10. ¿Con qué?	Cuestionario Estructurado

Fuente: Elaboración Propia

3.8. Plan de procesamiento de información

3.8.1 Procesamiento

Para la presente investigación se utilizará todos los métodos y técnicas necesarios para la recolección de datos a fin, de que esta sea confiable.

Una vez establecida la Operacionalización de las variables con sus respectivas categorías, indicadores e ítems procedemos a estructurar la encuesta y entrevista que se aplicará al área Administrativa y Operativa de EMMAIT-EP

Obtenidas las encuestas procedemos a desarrollarlas.

Consecutivamente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría, con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla para presentar los resultados.

Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

3.8.2. Análisis e interpretación de resultados:

Ahora, con toda la información obtenida se procede al análisis e interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla.

Finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones que el investigador puede dar después de haber analizado el problema en todo su entorno, y a la vez ayudar a los directivos de la empresa a la toma de decisiones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al Personal Administrativo y Operativo de EMMAIT-EP.

El análisis de los resultados obtenidos gracias al instrumento de la encuesta, nos permitió relacionar la investigación documentada con la realidad percibida por cada uno de los elementos que son parte de la muestra.

4.2 Análisis Cuantitativo

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo fueron ingresados en dos bases diferentes al programa SPSS, pues contienen preguntas diferentes.

SECCIÓN A: Personal Operativo

PREGUNTA N°1 ¿Se ha medido la eficiencia de su trabajo mediante indicadores de Gestión?

Tabla 1 Frecuencia de la eficiencia del trabajo en EMMAIT-EP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	12	24,5	24,5	24,5
	NO	37	75,5	75,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

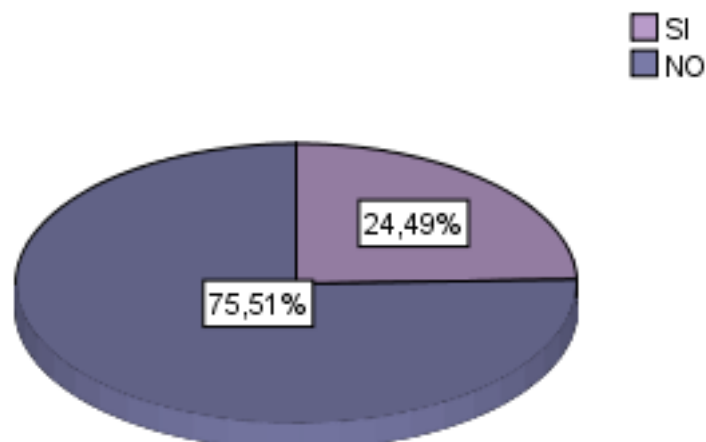
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Media y Desviación Estándar de la eficiencia del trabajo en EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,76
Desviación estándar		,434

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Porcentaje de Eficiencia en el trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Como es posible observar en la tabla N 5 de los 49 encuestados el 75,51 % señala que la eficiencia de su trabajo jamás se ha medido mediante indicadores de gestión, mientras que el 24,49% menciona que sí.

Interpretación

De los resultados obtenidos anteriormente la mayoría manifiesta que no se los evalúa la eficiencia de su trabajo mediante indicadores de gestión, por lo que la empresa no cuenta con un conocimiento real del desenvolvimiento en las labores de su personal.

PREGUNTA N°2 ¿Hace que tiempo recibió usted la última capacitación impartida por la EMMAIT-EP?

Tabla 7 Frecuencia de la última capacitación impartida en EMMAIT-EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 mes	4	8,2	8,2	8,2
3 meses	22	44,9	44,9	53,1
6 meses	9	18,4	18,4	71,4
1 año	12	24,5	24,5	95,9
más de 1 año	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

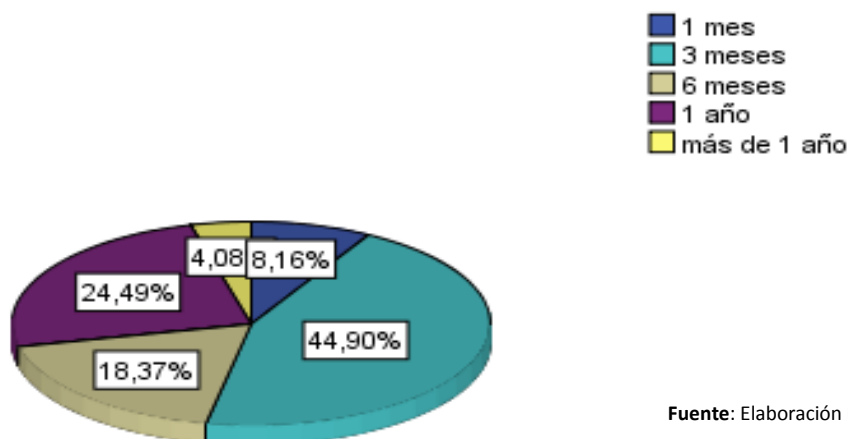
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Media y Desviación Estándar de la última capacitación impartida en EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,71
Desviación estándar		1,061

Ilustración 6 Porcentaje de Capacitaciones recibidas

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Es posible notar en la tabla N° 8 que de los 49 encuestados 4 personas que equivalen al 8,2 % mencionan que recibieron capacitaciones hace un mes, 22 personas que equivalen al 44,9% señalan que recibieron capacitaciones hace 3 meses, 9 personas manifiestan que recibieron capacitaciones hace 6 meses, 12 personas mencionan que recibieron capacitaciones hace un año, mientras que 2 personas que representa el 4,1% manifiestan que recibieron una capacitación hace más de un año.

Interpretación

Por lo tanto la mayoría de los operarios se encuentran en capacitaciones entre los 3 meses y un año, sin embargo deberían tener capacitaciones con más frecuencia, en las áreas relacionadas a sus funciones.

PREGUNTA N°3 ¿Está conforme con su remuneración?

Tabla 9 Frecuencia de conformidad con la remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	23	46,9	46,9	46,9
	NO	23	46,9	46,9	93,9
	No responde	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

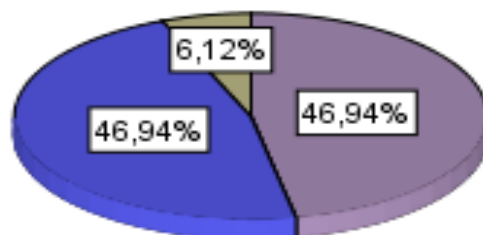
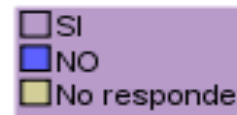
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10 Media y Desviación Estándar de la conformidad con la remuneración

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,59
Desviación estándar		,610

Ilustración 7 Porcentaje de conformidad

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Se puede observar en la tabla N° 9 los resultados de las encuestas aplicadas a las 49 personas que laboran en el área operativa, 23 personas que equivalen al 46.94% señalan que se encuentran conformes con su remuneración, mientras que 23 personas que equivalen al 46.94% manifestaron que se encuentran inconformes, Adicionalmente 3 personas que representan 6.12% no respondieron.

Interpretación

De lo visto anteriormente se concluye que no existe conformidad con el salario que perciben los trabajadores.

PREGUNTA N°4 ¿Se brinda los recursos materiales necesarios para la ejecución de los respectivos trabajos?

Tabla 11 Frecuencia de los recursos materiales entregados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	27	55,1	55,1	55,1
	NO	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

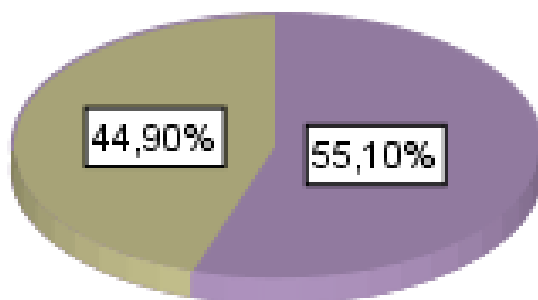
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12 Media y Desviación Estándar de los recursos materiales entregados

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,45
Desviación estándar		,503

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 8 Porcentaje de recursos materiales entregados



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al apreciar en la tabla N° 11 los resultados de la encuesta, tenemos que el 55,1% manifestó que la empresa brinda los recursos materiales necesarios para la ejecución de los respectivos trabajos, y un 44,9% indicó que no.

Interpretación

De la estadística anterior podemos deducir que la mayoría del personal investigado, indican que cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

PREGUNTA N°5 ¿Los implementos que recibe considera Usted que son de calidad?

Tabla 13 Frecuencia de la calidad de los implementos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	28	57,1	57,1	57,1
	NO	21	42,9	42,9	100,0
Total		49	100,0	100,0	

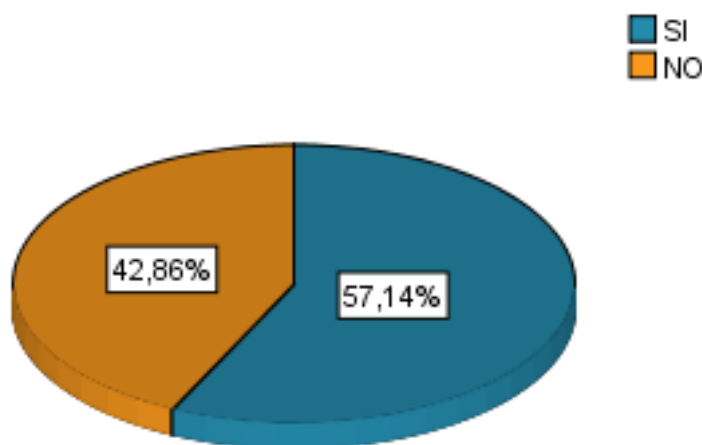
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Media y Desviación Estándar de la calidad de los implementos

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,43
Desviación estándar		,500

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 9 Porcentaje de calidad de los implementos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Como se aprecia en la tabla Nª 13, El 57,14% de los encuestados que representa 28 personas de un total de 49 trabajadores señalan que los implementos que reciben son de buena calidad, Sin embargo 21 personas que representan el 42,86% manifiestan que los implementos que reciben por parte de la empresa no son de buena calidad.

Interpretación

De lo visto anteriormente se concluye que se debería proporcionar implementos de buena calidad a los trabajadores puesto que ellos laboran directamente con la basura que recolectan de la población.

PREGUNTA N°6 ¿Conoce usted las metas y objetivos a los cuales la empresa desea llegar?

Tabla 15 Frecuencia del conocimiento de los objetivos y metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	24	49,0	49,0	49,0
	NO	24	49,0	49,0	98,0
	No responde	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

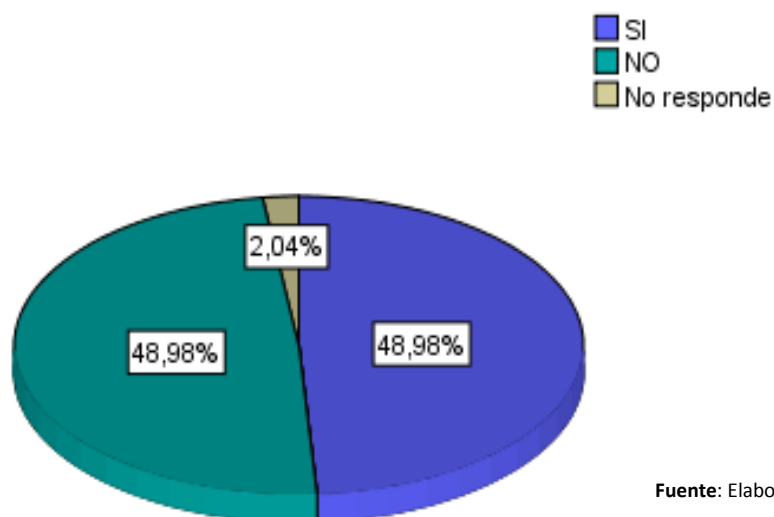
Tabla 16 Media y Desviación Estándar del conocimiento de los objetivos y metas

Fuente: Elaboración Propia

N	Válido	49
	Perdidos	0
	Media	1,53
	Desviación estándar	,544

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10 Porcentaje de conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al observar la tabla N° 15 Con respecto a que si conocen las metas y objetivos a los cuales la empresa desea llegar, el personal investigado respondió que: con un 48,98% dijeron que sí y con el mismo porcentaje que no, y con un 2,04% no respondieron.

Interpretación

Por lo visto anteriormente deducimos que existe criterios divididos con respecto a que si conocen las metas y objetivos a los cuales la empresa desea llegar, por lo que la empresa debe ayudar a familiarizarse con este tipo de información con la mitad que desconoce ya que se deben sentirse como parte de ella y saber el rumbo de la empresa es parte de ello.

PREGUNTA N°7 ¿Con qué frecuencia se procede al mantenimiento de equipos y maquinaria?

Tabla 17 Frecuencia del mantenimiento de equipos y maquinaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TRIMESTRAL	31	63,3	63,3	63,3
	SEMESTRAL	8	16,3	16,3	79,6
	ANUAL	10	20,4	20,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

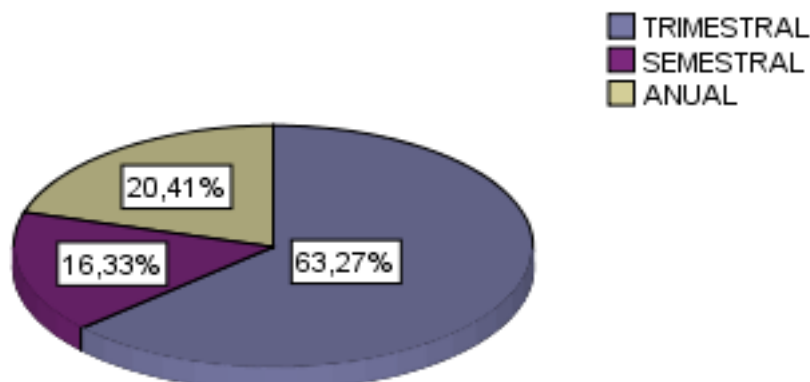
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18 Media y Desviación Estándar del mantenimiento de equipos y maquinaria

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,57
Desviación estándar		,816

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11 Porcentaje de mantenimiento



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al observar la tabla N^a 17 en la recolección de información 31 personas que representan el 63,3% afirman que se realiza el mantenimiento de la maquinaria y vehículos cada 3 meses, 8 personas que representan el 16,3% aseguran que se realiza de manera semestral, y por otro lado 10 personas que equivalen al 20.4% manifiestan que se realiza cada año.

Interpretación

Por todo lo visto anterior se concluye que la maquinaria y vehículos deben someterse a mantenimiento cada año, pues debido a que son usados de manera diaria son propensos a desgastarse más.

PREGUNTA N°8 ¿Conoce el POA institucional?

Tabla 19 Frecuencia del conocimiento del Poa institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	20,4	20,4	20,4
	NO	39	79,6	79,6	100,0
Total		49	100,0	100,0	

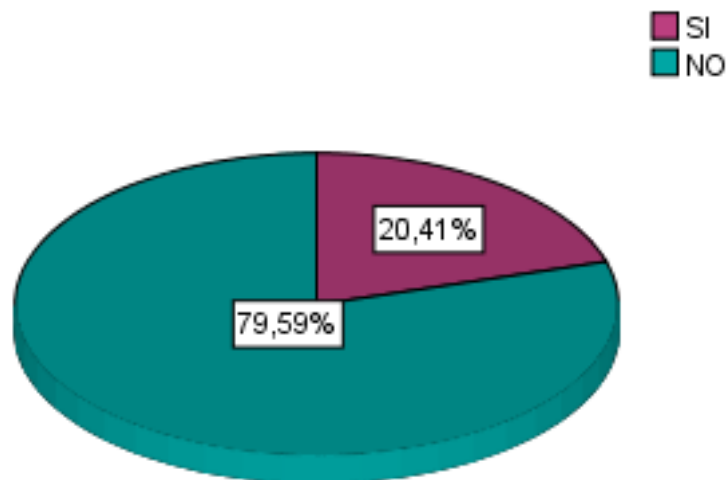
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20 Media y Desviación Estándar del conocimiento del Poa institucional

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,80
Desviación estándar		,407

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12 Porcentaje del conocimiento del Poa Institucional



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al apreciar la tabla N° 19 Con respecto a que si conocen el POA institucional el personal investigado indico que: El 20,41% manifestó que conoce y el 79,59% indicó que no.

Interpretación

Por los resultados obtenidos deducimos que, la mayoría del personal no conoce el Plan Operativo Anual, es decir hay falta de comunicación entre los directivos y administrativos de la empresa con el personal operativo.

PREGUNTA N°9 ¿Ha recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones?

Tabla 21 Frecuencia de incentivos recibidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	6	12,2	12,2	12,2
	NUNCA	43	87,8	87,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

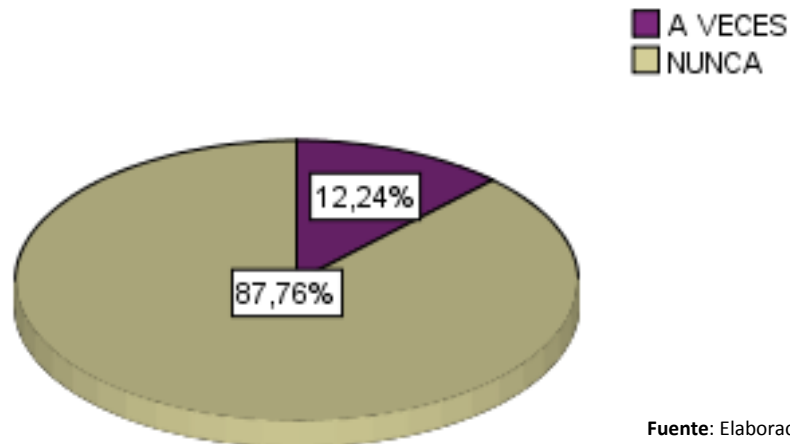
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Media y Desviación Estándar de incentivos recibidos

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,88
Desviación estándar		,331

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 13 Porcentaje incentivos recibidos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis Se puede observar la tabla N° 21 Según las encuestas aplicadas a los 49 empleados, 6 personas que representan el 12,24% manifiestan que han recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones,

Interpretación

Sin embargo el 87,76% de las personas señala que no lo han recibido. De lo anterior se concluye que debería de existir incentivos para motivar a los trabajadores por el buen desempeño que realizan en sus labores.

PREGUNTA N°10 ¿Cree que se debe mejorar la gestión que se realiza en la EMMAIT-EP?

Tabla 23 Frecuencia de mejoramiento de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	39	79,6	79,6	79,6
	NO	10	20,4	20,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

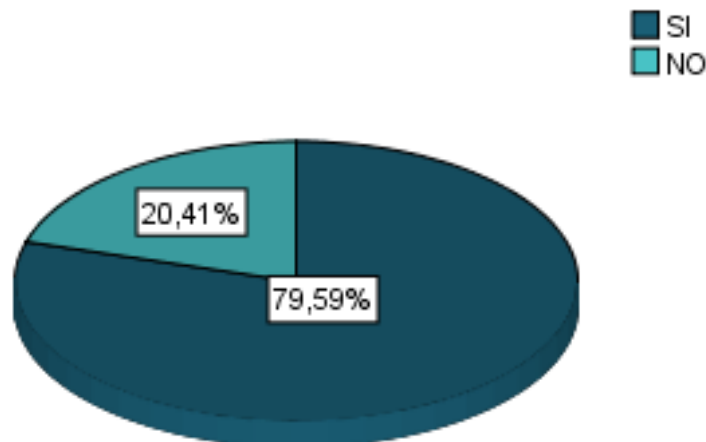
Tabla 24 Media y Desviación Estándar de mejoramiento de la gestión

Fuente: Elaboración Propia

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,20
Desviación estándar		,407

Ilustración 14 Porcentaje de mejoramiento de la gestión

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Es posible apreciar la tabla N° 23 que las 39 personas que equivalen al 79,59% de las personas encuestadas señalan que se debe mejorar la gestión de EMMAIT-EP. Sin embargo el 20,41% que representa a 10 personas manifiestan que no.

Interpretación

Por lo que se concluye que la empresa debería tener mayor responsabilidad y estar pendientes de la gestión que se encuentra realizando.

PREGUNTA N°11 ¿Cree usted que las decisiones que realiza la EMMAIT-EP son las adecuadas?

Tabla 25 Frecuencia de decisiones realizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	24	49,0	49,0	49,0
	NO	25	51,0	51,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

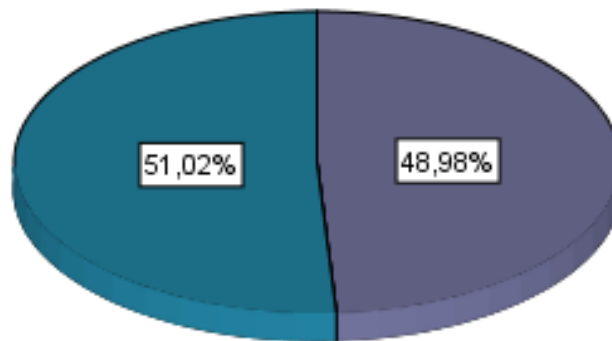
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Media y Desviación Estándar de decisiones realizadas

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,51
Desviación estándar		,505

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 15 Porcentaje de decisiones



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Es posible ver la tabla N° 24 Con respecto a que si la decisiones que realiza la EMMAIT-EP son las adecuadas las personas investigadas respondieron de la siguiente manera: 48,98% respondieron que SI y un 51,02% que NO.

Interpretación

De lo visto anteriormente podemos observar que la mayoría del personal de la empresa no está de acuerdo con las decisiones que se toman en la empresa.

PREGUNTA N°12 ¿Los vehículos se encuentran en buen estado para realizar los recorridos?

Tabla 27 Frecuencia del estado de los vehículos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUEN ESTADO	35	71,4	71,4	71,4
	MAL ESTADO	12	24,5	24,5	95,9
	NO CONTESTAN	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

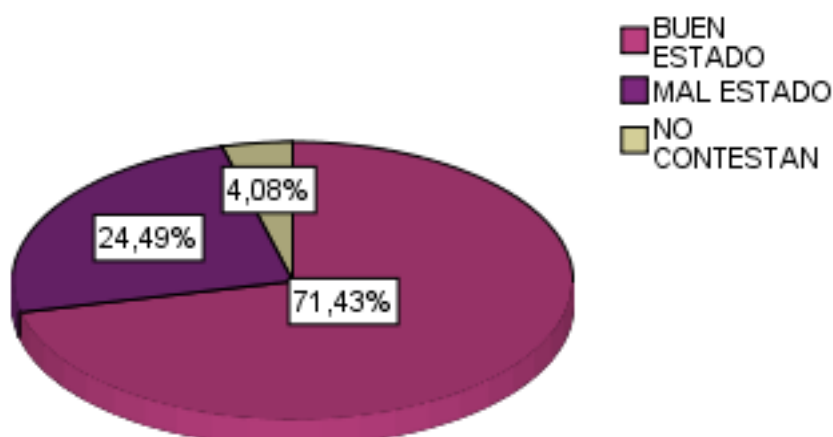
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28 Media y Desviación Estándar del estado de los vehículos

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,33
Desviación estándar		,555

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16 Porcentaje de conformidad



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según las encuestas aplicadas a los 49 trabajadores de EMMAIT-EP, 35 personas que equivalen al 71.43% manifiestan que los vehículos se encuentran en buen estado, el 24.49% que representan 12 personas señalan que los vehículos no se encuentran en buen estado, y 2 personas que representan el 4.08% no responden.

Interpretación

Por lo que se concluye que todos los vehículos deben estar en buen estado para que los trabajadores realicen su trabajo de mejor manera.

PREGUNTA N°13 ¿Al terminar la jornada de recolección los vehículos son aseados y descargados?

Tabla 29 Frecuencia de aseo de los vehículos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	40	81,6	81,6	81,6
	NO	9	18,4	18,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

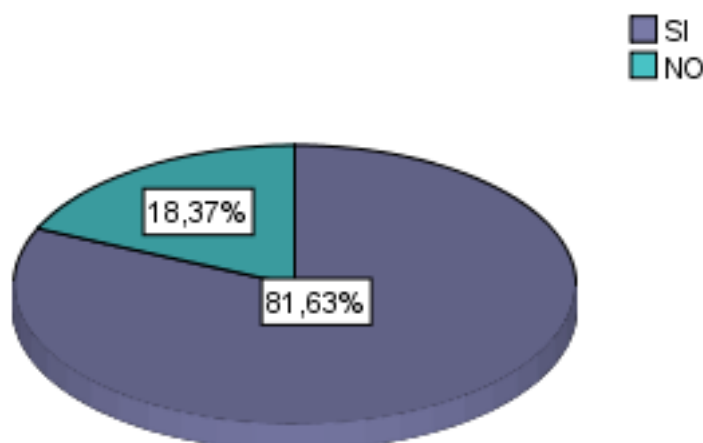
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Media y Desviación Estándar de los vehículos aseado

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,18
Desviación estándar		,391

Ilustración 17 Porcentaje de vehículos aseados

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Es posible notar en la tabla N° 29 Que el 81.63% de los operarios encuestados señalan que al terminar la jornada de trabajo de recolección de basura, los vehículos son aseados y descargados, Sin embargo 9 personas que representan el 18.37% manifiestan lo contrario.

Interpretación

Los vehículos son aseados después de las jornadas sin embargo debe existir un mayor control.

PREGUNTA N°14 ¿Dentro de los servicios que imparte se recolecta basura industrial?

Tabla 31 Frecuencia de la recolección de basura industrial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	28,6	28,6	28,6
	NO	35	71,4	71,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

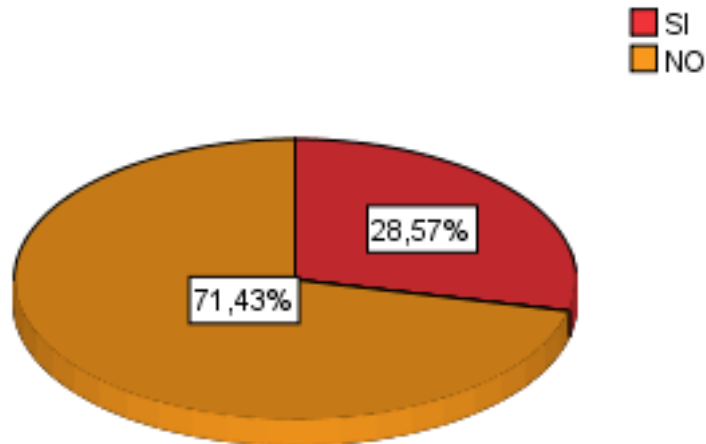
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32 Media y Desviación Estándar de la recolección de basura industrial

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,71
Desviación estándar		,456

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 18 Porcentaje de basura industrial recolectada



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Se puede observar en la tabla N° 31 que de los datos recolectados el 28.57% de los encuestados mencionan que si se recolecta basura industrial, mientras que el 71,43% señala lo contrario.

Interpretación

Se debería conocer las razones del por qué no se está cumpliendo con la recolección de basura industrial.

PREGUNTA N°15 ¿Califique el grado de comunicación entre usted y la gerencia respecto a las necesidades de equipos y maquinarias?

Tabla 33 Frecuencia del grado de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	7	14,3	14,3	14,3
	BUENA	18	36,7	36,7	51,0
	REGULAR	24	49,0	49,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

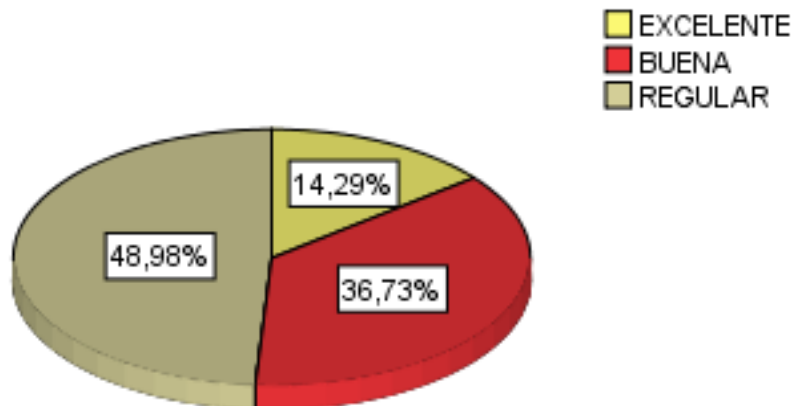
Tabla 34 Media y Desviación Estándar del grado de comunicación

Fuente: Elaboración Propia

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,35
Desviación estándar		,723

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19 Porcentaje de comunicación



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Se puede apreciar en la tabla N° 33 Que el 14.29% del total de encuestados afirma que tienen una excelente comunicación con la gerencia respecto a las necesidades de equipos y maquinarias, por otro lado el 48,98% señala que tienen una regular comunicación, Sin embargo el 36,73% manifiesta que la comunicación que tienen con la Gerencia es buena.

Interpretación

Existe una comunicación regular entre el personal operativo y la gerencia respecto a las necesidades de equipos y maquinarias.

PREGUNTA N°16 ¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?

Tabla 35 Frecuencia del mejoramiento institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NO	12	24,5	24,5	24,5
SI	37	75,5	75,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

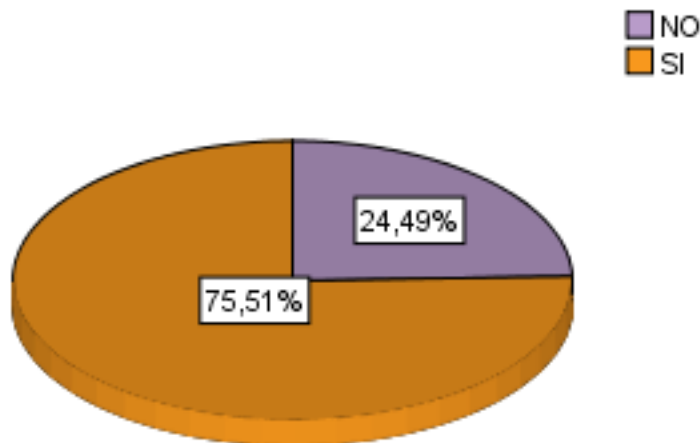
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36 Media y Desviación Estándar del mejoramiento institucional

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,76
Desviación estándar		,434

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20 Porcentaje del mejoramiento institucional



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Es posible ver en la tabla N° 35 Con respecto a que la pregunta ¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional? El personal investigado respondió: Si con un 75,51% y No con un 24,49%.

Interpretación

Según el personal investigado la mayoría no cree que la toma de decisiones incida en el mejoramiento institucional, aunque existe un porcentaje pequeño que cree lo contrario.

SECCIÓN B: Administrativos

PREGUNTA N°1 ¿Con qué frecuencia se realizan Auditorías de Gestión?

Tabla 37 Frecuencia de las Auditorías Realizadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	100,0	100,0	100,0

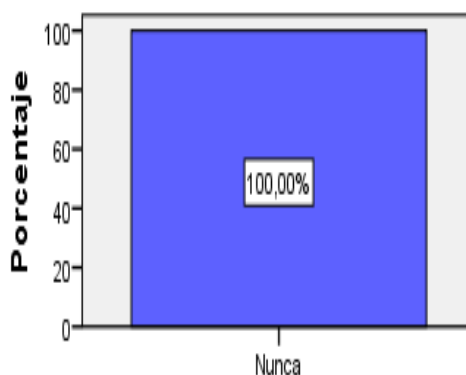
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38 Media y Desviación Estándar de Auditorías realizadas

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		4,00
Desviación estándar		,000

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21 Porcentaje de Auditorías realizadas



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 37 se observa los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo el 100% respondió que nunca antes se había realizado una auditoría de gestión.

Interpretación

En todos los años de funcionamiento de EMMAIT-EP aún no se ha realizado una Auditoría de Gestión.

PREGUNTA N°2 ¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento a los vehículos y maquinaria?

Tabla 39 Frecuencia del mantenimiento de vehículos y maquinaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mensual	6	100,0	100,0	100,0

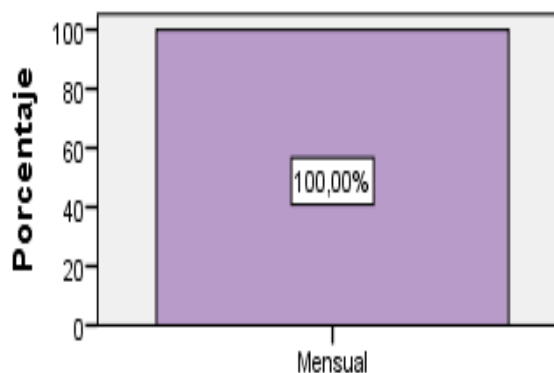
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40 Media y Desviación Estándar del Mantenimiento de Vehículos

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,00
Desviación estándar		,000

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22 Porcentaje de mantenimiento



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N°39, se puede ver que el 100% del personal Administrativo que representan 6 personas manifiestan que se realiza el mantenimiento a los vehículos y maquinarias de manera mensual.

Interpretación

La estadística anterior es beneficiosa para la empresa por lo que se debe mantener con los estándares mostrados en dicho aspecto.

PREGUNTA N°3 ¿Todas las compras de bienes o suministros se realizan a través de SERCOP?

Tabla 41 Frecuencia de compras a través del Sercop

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	6	100,0	100,0	100,0

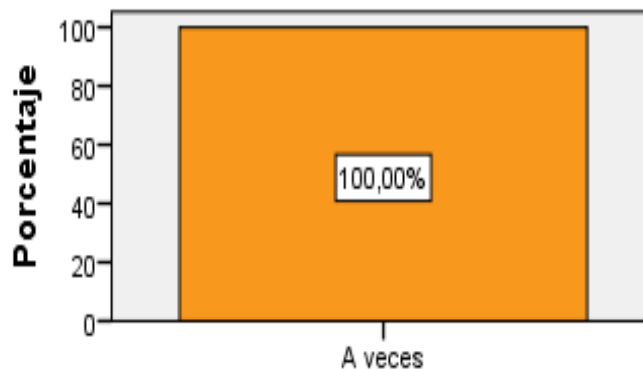
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42 Media y Desviación Estándar de compras en el Sercop

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		2,00
Desviación estándar		,000

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 23 Porcentaje de compras a través del Sercop



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al apreciar la tabla N° 41 En la encuesta aplicada a las 6 personas del personal administrativo el 100% señala que la adquisición de bienes o suministros lo realizan a veces a través del SERCOP.

Interpretación

De lo visto anteriormente se concluye que no se está cumpliendo con la ley, lo cual puede ocasionar repercusiones graves a la empresa.

PREGUNTA N°4 ¿Con que frecuencia elaboran proyectos?

Tabla 43 Frecuencia de elaboración de proyectos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	3	50,0	50,0	50,0
A veces	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

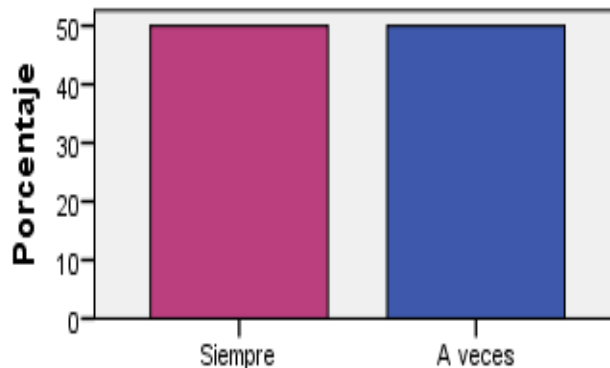
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44 Media y Desviación Estándar de elaboración de proyectos

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,50
Desviación estándar		,548

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 24 Porcentaje de proyectos elaborados



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 43 se aprecia que de las 6 personas que conforman el personal administrativo 3 personas que representan el 50% señalan que elaboran proyectos siempre, mientras que el otro 50% afirma que elaboran proyecto a veces. De los resultados estadísticos obtenidos

Interpretación

Se concluye que debe existir mayor gestión por parte de gerencia en la elaboración de proyectos en pro de mejorar el servicio de la empresa y por ende promover el crecimiento de la misma.

PREGUNTA N°5 ¿Se realiza capacitaciones al personal administrativo para mejorar su nivel de desempeño?

Tabla 45 Frecuencia de capacitaciones realizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	33,3	33,3	33,3
	NO	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

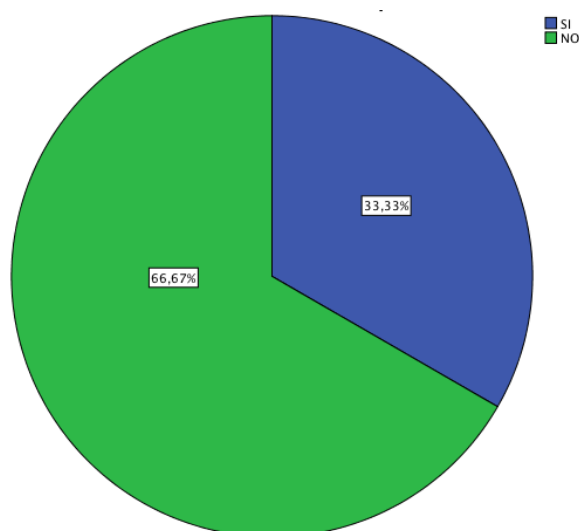
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46 Media y Desviación Estándar de capacitaciones realizadas

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,67
Desviación estándar		,516

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25 Porcentaje de capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 45 se aprecia que si se hacen capacitaciones al personal administrativo para mejorar su desempeño obtuvimos que un 33,33% manifestaron que Si y un 66,70 manifestaron que No.

Interpretación

De los resultados anteriores determinamos que no existe un interés por parte de la empresa en realizar capacitaciones al personal lo cual es contraproducente ya que no se le da los conocimientos necesarios para que el personal desarrolle sus funciones de una manera óptima

PREGUNTA N°6 ¿La institución tiene objetivos a corto y largo plazo?

Tabla 47 Frecuencia de objetivos a corto y largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	6	100,0	100,0	100,0

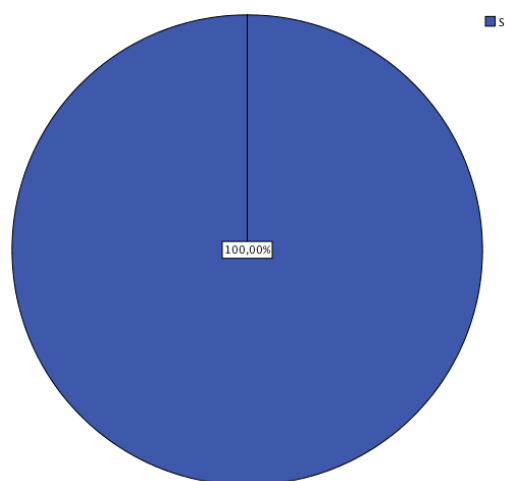
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48 Media y Desviación Estándar de objetivos a corto y largo plazo

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,00
Desviación estándar		,000

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 26 Porcentaje de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 47 se aprecia que del personal analizado con respecto a que si la empresa cuenta con objetivos a corto y largo plazo obtuvimos que un 100% se manifestó que Sí.

Interpretación

Por lo que se concluye de una forma positiva ya que es importante que la empresa cuente con objetivos establecidos para el desarrollo de la misma.

PREGUNTA N°7 ¿Se cumple con los planes proyectos dentro de los plazos establecidos administrativos?

Tabla 49 Frecuencia del cumplimiento de planes y proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	50,0	50,0	50,0
	NO	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

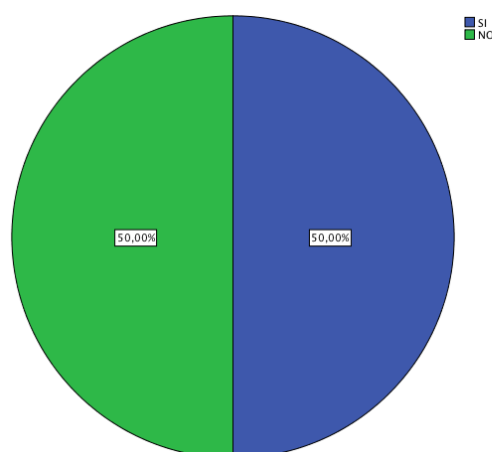
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50 Media y Desviación Estándar del cumplimiento de planes y proyectos

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,50
Desviación estándar		,548

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27 Porcentaje de cumplimiento de planes y proyectos



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Se aprecia en la tabla N° 49 Los resultados de si se cumple con los planes proyectos dentro de los plazos establecidos administrativos la población estudiada mencionó que: Si un 50% y No el restante 50%.

Interpretación

Por lo que se concluye que existen opiniones divididas en el cumplimiento de planes y proyectos.

PREGUNTA N° 8 ¿Qué información se toma para la planificación, organización, y control?

Tabla 51 Frecuencia de información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido INFORMACION FINANCIERA	2	33,3	33,3	33,3
RECURSOS HUMANOS	2	33,3	33,3	66,7
ORDENES DE TRABAJO	1	16,7	16,7	83,3
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

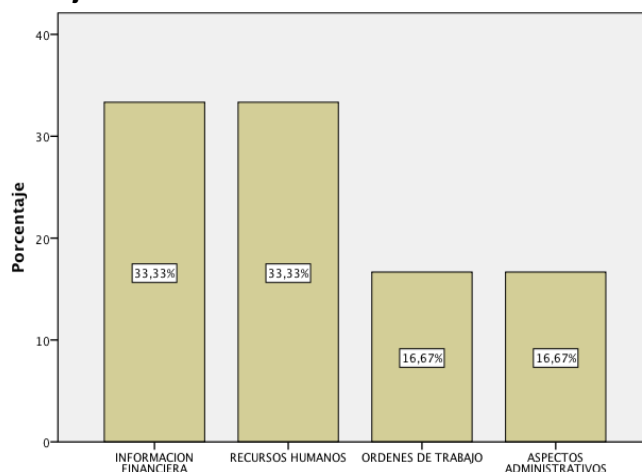
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52 Media y Desviación Estándar de información

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		2,17
Desviación estándar		1,169

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 28 Porcentaje de información



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 51 se observa los resultados acerca de la información que se toma para la planificación, organización y control tenemos que el personal respondió de la siguiente manera: Información Financiera un 33,33%, Recursos Humanos 33,33%, Órdenes de Trabajo un 16,67% y un 16,67% Aspectos Administrativos.

Interpretación

De lo visto anteriormente denotamos que los aspectos predominantes para la planificación, organización y control es la Información Financiera y la información referente a los Recursos Humanos.

PREGUNTA N°9 ¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?

Tabla 53 Frecuencia de la evaluación del costo beneficio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	33,3	33,3	33,3
	NO	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

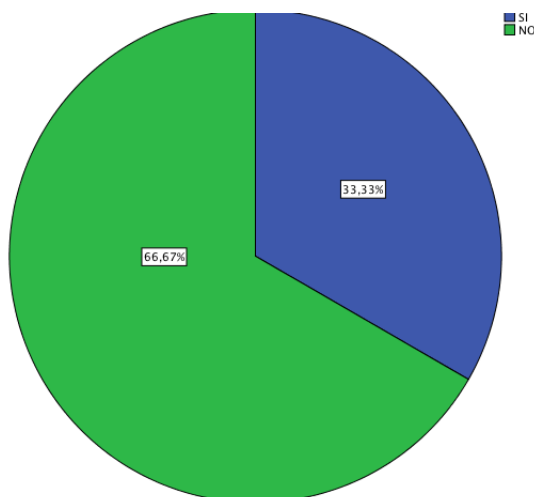
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54 Media y Desviación Estándar de la evaluación del costo beneficio

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,67
Desviación estándar		,516

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 29 Porcentaje de evaluación costo beneficio



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al apreciar la tabla N° 53 se observa si se evalúa el costo beneficio de una nueva decisión el personal respondió, Si en un 33.33% y No en un 67,7%.

Interpretación

Podemos observar que la mayoría responde que no se evalúa el costo beneficio de una nueva decisión lo cual es desfavorable para la institución ya que al momento de tomar una decisión se debe tomar en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos para que el impacto negativo en lo posible no exista.

PREGUNTA N°10 ¿Realizan evaluaciones presupuestarias?

Tabla 55 Frecuencia de evaluaciones presupuestarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	1	16,7	16,7	16,7
	NO	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

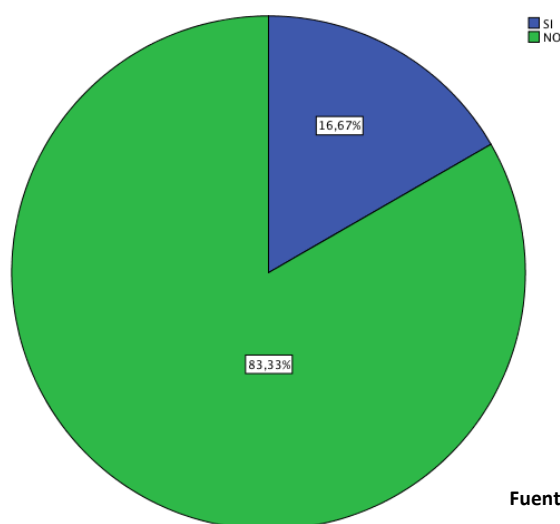
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56 Media y Desviación Estándar de evaluaciones presupuestaria

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,83
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 30 Porcentaje de evaluaciones presupuestarias



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

En la tabla N° 55 Se observa que el personal investigado respondió a la pregunta sí que realizan evaluaciones presupuestarias de la siguiente manera: Si con un 16,7% y No con un 83,3%

Interpretación

Es necesario realizar evaluaciones presupuestarias para analizar el gasto y si este se lo realiza de una forma planificada, y ordenada, para de esta manera evitar posibles problemas económicos o falta de circulante para las operaciones.

CHECKLIST APLICADO A LOS VEHICULOS DE EMMAIT-EP

Tabla 57 Checklist Vehículos

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LOS VEHICULOS

EMPRESA : EMMAIT-EP DIRECCION: PELILEO

DENOMINACION DEL PROCESO: LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO
--

Nº	DESCRIPCION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	OBSERVACIONES
1	De manera mensual se revisa las luces e indicadores de tablero, velocidad marcha mínima, sistema eléctrico en general. (Incluye funcionamiento alternador y arranque), fugas de aceite, estado de articulaciones, rótulas y guardapolvos, sistema de admisión, tuberías y mangueras de motor.		x		
2	Se Completa el nivel de líquidos: frenos, agua de batería, hidráulico, diferencial y caja de velocidades, mensualmente.		x		
3	Se ha lavado del vehículo, motor y aspirada, en los últimos 3 meses			X	
4	Se realiza el cambio del aceite de motor, filtro de aire, filtro de aceite, filtro de combustible, pastillas de frenos, aceite de dirección, aceite de transmisión, aceite de caja de velocidades y bandas traseras		x		

Debido a que en la pregunta N°2 aplicada al personal Administrativo se obtuvo una respuesta del 100%, sobre el mantenimiento que EMMAIT-EP realiza a los vehículos de manera mensual, Se procedió a la verificación de esta actividad mediante la aplicación de un check list. Sin embargo se aprecia que no se está cumpliendo de manera efectiva con el mantenimiento, es decir la alineación y balanceo de llantas, de igual manera no se tiene cuidado con la revisión de luces, cambio de aceite, pastillas de frenos entre otros. Por lo que se recomienda tener un mayor control y cuidado con los vehículos de la institución, para que sigan brindando un mejor servicio a la comunidad.

CHECKLIST APLICADO A LAS COMPRAS REALIZADA A TRAVES DEL SERCOP

Tabla 58 Checklist Compras

COMPRAS EN EL SERCOP

EMPRESA : EMMAIT-EP
DIRECCION: PELILEO

DENOMINACION DEL PROCESO: COMPRAS

Nº	DESCRIPCION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	OBSERVACIONES
1	Existe personal capacitado en Compras Publicas		x		
2	El Personal que maneja el Portal de Compras Públicas ha recibido las Capacitaciones necesarias por parte del SERCOP		x		
3	Las adquisiciones de bienes las realiza a través del SERCOP		x		
4	Para la Construcción de la celdas de residuos Hospitalarios se publicó en el Portal del SERCOP			X	
5	EMMAIT-EP Posee una comisión técnica para la adjudicación de los procesos de compra		x		
6	Existe un responsable para la elaboración de los pliegos para el Sercop			X	

Fuente: Elaboración Pronia

En la pregunta 3 Aplicada al personal Administrativo se observa que el 100% respondió que Sí. Para verificar si las compras de bienes se realiza a través del SERCOP se procedió a la aplicación de un check list, Sin embargo se determinó que el responsable de manejar el portal no ha recibido las suficientes capacitaciones, es por esta razón que la empresa ha contratado los servicios de terceras personas para que realicen los pliegos de los respectivos procesos.

De igual manera al revisar los documentos de la empresa se pudo constatar que la persona que realizo los pliegos también fue contratado para calificar y adjudicar los procesos, lo que representa un llamado de atención, pues no se debe ser juez y parte en estos procesos.

4.3 Verificación de la hipótesis

4.3.1 Modelo Lógico

Con el afán de establecer si existe o no relación entre las variables estudiadas, se procedió al cálculo del Chi- cuadrado mediante una tabla de contingencia, con la ayuda del programa SPSS versión Nª 20, fue posible cruzar las preguntas 1 y 11.

Ho. La aplicación de Indicadores de Gestión no ayudará a la Toma de Decisiones en la empresa EMMAIT- EP.

Hi. La aplicación de Indicadores de Gestión ayudará a la Toma de Decisiones en la empresa EMMAIT- EP.

Resumen de procesamiento de casos

Tabla 59 Procesamiento de Casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Se ha medido eficiencia de su trabajo mediante indicadores de gestión? * ¿Cree usted que las decisiones que realiza la EMMAIT-EP son las adecuadas?	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabulación Cruzada

Recuento

Tabla 60 Tabulación Cruzada

		¿Cree usted que las decisiones que realiza la EMMAIT-EP son las adecuadas?		Total
		SI	NO	
¿Se ha medido eficiencia de su trabajo mediante indicadores de gestión?	SI	12	0	12
	NO	12	25	37
Total		24	25	49

Fuente: Elaboración Propia

Pruebas de chi-cuadrado

Tabla 61 Pruebas del Chi Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significació n exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	16,554 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad	13,961	1	,000		
Razón de verosimilitud	21,282	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	16,216	1	,000		
N de casos válidos	49				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,88.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Nivel de Significación y Regla de Decisión

4.4.1 Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se procede a la aplicación de la siguiente formula:

$GL = (\text{Número de columnas} - 1) (\text{Número de filas} - 1)$

$GL = (2-1) * (2-1) \quad GL = 1$

4.4.2 Nivel de Significación

En donde el nivel de confianza es de 95% y el riesgo sería del 5%

$\alpha = 1 - \alpha_c$

$\alpha = 1 - 0.95$

$\alpha = 0.05$

$\chi^2_c = 3.841$

A partir de esto se da un valor para $\chi^2 = 3.841$ tomando de la tabla con un nivel de confianza del 95%, entonces se determina de la siguiente manera:

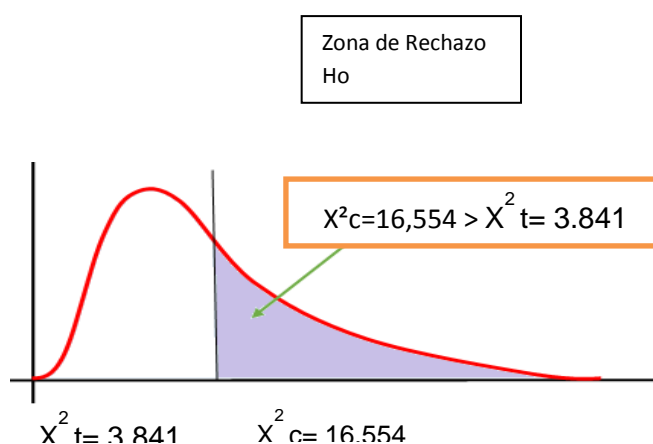
$\chi^2 > 3.841$ Se rechaza H_0 y se acepta H_1

Decisión

Como valor estadístico de Chi - Cuadrado se obtuvo 16.554, como recuento mínimo esperado se consiguió 5.88, la significación asintótica es de 0.000 valor que al ser menor que 0,05 manifiesta que el valor obtenido en el Chi-Cuadrado es válido, por esta razón se acepta la hipótesis H_1 y se descarta la hipótesis H_0 es decir se acepta:

H_1 . La aplicación de Indicadores de Gestión ayudará a la Toma de Decisiones en la empresa EMMAIT- EP.

Ilustración 31 Campana de Gauss



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Con respecto al grado de cumplimiento del servicio de barrido y recolección de desechos que presta EMMAIT-EP, se pudo concluir que no existe una valoración veraz del mismo, como se pudo observar en la pregunta 1 y 10 realizada al personal operativo muestra que nunca se ha medido la eficiencia de su trabajo mediante indicadores de gestión, la mayoría considera que se debe mejorar la gestión que realiza la empresa. Otros factores predominantes que dificultan medir el grado de cumplimiento del servicio es que el personal de la empresa no conoce los objetivos y metas de la misma, de igual manera existe un desconocimiento del Plan Operativo Anual.
2. Nunca se ha realizado auditorias de gestión de la misma manera no se realizan capacitaciones constantemente al personal y no se cumplen con los plazos establecidos en los planes y proyectos, a la vez que no realiza evaluaciones presupuestarias.
3. Se pudo determinar que EMMAIT-EP entrega los recursos materiales necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, sin embargo algunos empleados manifiestan que los implementos que reciben no son de buena calidad.
4. Se concluye que en EMMAIT-EP no existe una buena gestión en recursos humanos debido a que los empleados creen que se debe mejorar la gestión así como también al grado de comunicación que existe entre el personal y la gerencia pues no es muy abierta, siendo esta regular.

5. En la pregunta 3 aplicada al personal Administrativo se observa que el 100% respondió que todas las compras y suministros se realizan a través del SERCOP. Para constatar dicha pregunta se procedió a la aplicación de un check list, sin embargo se determinó que el responsable de manejar el portal no ha recibido las suficientes capacitaciones, contratado así los servicios de terceras personas para que realicen los pliegos de los respectivos procesos, De igual manera no forman una comisión técnica para la adjudicación de los procesos de compra.

6. Como conclusión general se deduce que en vista de todo lo que se ha observado anteriormente es de vital importancia para la EMMAIT-EP realizar una auditoría de gestión, ya que esta decisión ayudará al fortalecimiento de la misma, promoviendo de esta manera su crecimiento sustentable.

5.2 Recomendaciones

1. Se debe aplicar indicadores de gestión que permitan validar, confiar y evaluar las funciones y actividades designadas a los funcionarios de cada uno de los departamentos de la empresa para determinar la situación de EMMAIT-EP, es decir para establecer el nivel de cumplimiento y la calidad del servicio, con los resultados obtenidos realizar los correctivos respectivos que la misma requiera, por otro lado los funcionarios deben ser más participes de los objetivos y metas, así como los planes operativos pues son una pieza fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de la misma.
2. Se recomienda realizar una auditoría de gestión conjuntamente con un responsable para llevar un correcto manejo y control de las actividades designadas a cada uno de los departamentos de la empresa, con la finalidad de tener un mejor conocimiento de las áreas críticas en EMMAIT-EP para optimizar el desempeño del personal en sus labores impulsando al crecimiento de la empresa.
3. Se recomienda entregar los implementos necesarios al personal operativo, pues al estar constantemente rodeados de basura en su trabajo es peligroso ya que pueden contraer enfermedades, de igual manera los implementos entregados deben ser de excelente calidad.
4. Es necesario mejorar la gestión de recursos, ya que dichos estándares permiten el normal funcionamiento de EMMAIT-EP, teniendo en cuenta que al ser una empresa recolectora de basura la mejor satisfacción es el bienestar de sus usuarios con el servicio brindado estableciendo innovadoras estrategias y cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

5. Se recomienda Capacitar a los funcionarios constantemente, de manera especial al encargado de Compras Públicas, adicionalmente conformar una comisión técnica imparcial, para la adjudicación de los procesos de compra, pues no se debe ser juez y parte en estos procesos.

6. Se debe realizar una auditoría de gestión en EMMAIT-EP pues a través de la planificación estratégica y operativa seguirá un lineamiento de control el mismo que apoyara a que se lleven a cabo el cumplimiento de todos los objetivos y metas propuestas y así disminuir las áreas críticas de la empresa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: Plan de Mejora en base a una Auditoría de Gestión para mejorar la Toma de Decisiones.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Empresa Municipal Mancomunada de Aseo Integral Tungurahua Empresa Pública “EMMAIT-EP”

UBICACIÓN: Provincia de Tungurahua.

BENEFICIARIOS: Directorio de EMMAIT-EP, Gerente General, empleados administrativos y operativos, comunidades de las parroquias de Patate y Pelileo.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN: Febrero 2014- Abril 2014

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: La ejecución de esta investigación estará a cargo del Señor Gerente, quien contará con el apoyo de todos sus colaboradores.

6.2 ANTECEDENTES PROPUESTA

La EMMAIT-EP, no cuentan con indicadores de gestión que ayuden en el correcto funcionamiento de la misma es por esta razón que existe insatisfacción por parte de los usuarios quienes reciben el servicio de barrido y recolección de basura en los sectores urbanos y rurales de las Mancomunidades de Patate y Pelileo. Se ha tomado como referencia la siguiente tesis: Según Quinapanta (2011:105)

“Modelo de Gestión basado en Indicadores de Gestión para medir el desempeño organizacional en la Coac Salasaca Ltda.” Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución los jefes departamentales lo desconocen por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa.

Acotando con el tema anterior se ha tomado como referencia la siguiente tesis: Según Yugcha (2013:63)

“La Gestión del Talento Humano del Departamento de Ventas y su Indecencia en la Rentabilidad en la empresa Casa Comercial Global Smart” Se recomienda la aplicación de Indicadores de Gestión para monitorear de manera constante la Gestión del Talento Humano en el área de ventas para conocer como esta influye en la rentabilidad de le empresa, de manera que permita tomar decisiones de manera oportuna.

En este contexto la Auditoría de Gestión es una herramienta enfocada a alcanzar los objetivos de Calidad Total, con la ayuda de un Plan de mejora a los procesos se mejorará la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, especialmente el componente humano

Al aplicar el Plan de mejora, se debe tener clara la estructura organizacional, políticas de dirección que se están aplicando, para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos, funcionamiento de las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Durante la investigación se ha determinado la importancia del talento humano en la empresa, pues la presente investigación plantea justamente una propuesta encaminada al fortalecimiento del personal, a través de un método idóneo de evaluación mediante la aplicación de un Plan de mejora en base a una auditoría de gestión. Lo que se pretende con esto es contar con funcionarios y operarios activos, dinámicos identificados con los objetivos, misión y visión de la empresa, recursos que son vitales en el análisis del entorno presente y futuro de EMMAIT-EP, ayudando de esta manera al cumplimiento de los mismos y adaptación a los cambios del entorno.

La necesidad de esta propuesta nace con el afán de solucionar la problemática que en general afecta al desarrollo institucional de EMMAIT-EP, pues el desconocimiento de indicadores de gestión produce un estancamiento al momento de efectuar las actividades cotidianas de la empresa.

La aplicación de los principales indicadores de gestión, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la empresa de una manera más competitiva, es por esta razón que es necesario profundizar y aplicar constantemente dichos indicadores como base esencial para el proceso de toma de decisiones.

La presente propuesta es factible para su realización debido a que su aplicación será posible gracias a la colaboración de la gerencia, lo que ayudará al mejoramiento institucional interno y externo y de esta manera lograr el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Proveer a EMMAIT-EP de elementos necesarios para la implementación de un Plan de Mejora a través de una Auditoría de Gestión, con el fin de contar con procesos administrativos integrales y eficientes en la Toma de Decisiones.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Medir el desempeño del personal.
- Actualizar los procedimientos para un mejor desempeño de la empresa mediante la aplicación de un Plan de mejora.

6.5 ANÁLIS DE FACTIBILIDAD

Socio- Cultural: Es factible desde el punto de vista socio cultural por cuanto la sociedad demanda que una institución como EMMAIT- EP atienda a los usuarios satisfaciendo sus requerimientos.

Organizacional: Es viable puesto que EMMAIT-EP cuenta con una estructura administrativa que le permite adaptarse a los cambios que se requiera.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Con la aplicación de indicadores será posible conocer mensualmente si se ha cumplido con los objetivos planteados por la organización eficientemente, de manera que se tenga certeza de la correcta utilización de los recursos disponibles para la consecución de este fin.

6.6.1 ¿Qué es y no es Auditoría de Gestión?

Para determinar que es y que no es Auditoría de Gestión se debe tener en cuenta que los procesos de evaluación que se están realizando deben

ayudar a evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos planteados por la empresa

Tabla 62 Que es y que no es Auditoría de Gestión

NO ES	ES
1.- La opinión del Auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando. Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de la actividad
2.- Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
3.- Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión. Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4.- Una evaluación aislada de las acciones individuales.	Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad
5.- Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento.
6. -Una fiscalización "administrativa" que busca encontrar únicamente irregularidades	Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)

Fuente: Elaboración Propia a partir de Maldonado(2008:115)

6.6.2 Características de la Auditoría de Gestión

Concentra el análisis hacia actividades, técnicas, enfoques, y propósitos de la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión.

Tabla 63 Características de la Auditoría de Gestión

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROPÓSITO	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
ALCANCE	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la Economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
MEDICIÓN	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados	Aplicación de los principios de administración
MÉTODO	Las Normas de Auditoría generalmente aceptados	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del Auditor.
TÉCNICAS	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.
INTERÉS	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales	La gerencia, los accionistas, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la Gestión.
ENFOQUE	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultado, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental(ecología)

ENCARGADOS	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
PERSONAL DE APOYO	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.
INFORME DE AUDITORIA	Contiene el dictamen del Auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de la Administración y operación de la Entidad.
CONCLUSIONES DEL AUDITOR	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
RECOMENDACIONES DEL AUDITOR	Se refiere a las mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
HISTORIA	Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe. Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del Auditor externo o Contador Público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la Auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador) Nació con la profesión del Auditor Interno y el Auditor Gubernamental.
FRECUENCIA	Regular, preferiblemente anual	Cuando se considere necesario
IMPORTANCIA	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
INDEPENDENCIA DEL AUDITOR	Imprescindible	Imprescindible

Fuente: Elaboración Propia a partir de Maldonado(2008:115)

6.6.3 Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin es mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

A.- Básicas

Tabla 64 Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión

A) BÁSICAS	a1) Entrevistas Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.
	a2) Cuestionarios Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori.
	a3) Observación documental Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)
	a4) Observación directa Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Redondo (1996:6)

B.- Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

Tabla 65 Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión

B.- CUANTITATIVAS	<p>b1) Revisiones analíticas Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.</p>
	<p>b2) Análisis de superficies Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.</p>
	<p>b3) Indicadores de persona Pueden ser muy diversos, junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas.</p>
	<p>b4) Evaluación de los recursos Es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.</p>
	<p>b5) Análisis de flujos Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.</p>
	<p>b6) Técnicas de análisis económico Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Redondo (1996:7)

C.- Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

Tabla 66 Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión

C.- CUALITATIVAS	<p>c1) Evaluación del estilo y calidad Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.</p>
	<p>c2) Estudio de las relaciones interdepartamentales Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión.</p>
	<p>c3) Análisis del clima de trabajo El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y penetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.</p>
	<p>c4) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Redondo (1996:8)

D. De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

Tabla 67 Técnicas y procedimientos de Auditoría de Gestión

D. DE CONTROL	<p>d1) Implantación de un sistema de control El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.</p>
	<p>d2) Evaluación Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgido. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.</p>
	<p>d3) Seguimiento Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Redondo (1996:9)

6.6.4 Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a. Auditores: Supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

b. Especialistas: Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

6.6.5 Riesgos de Auditoría

Según MALDONADO (1984:56) señala lo siguiente: *“El riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”*

Es importante que toda organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Por consiguiente, la Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de objetivos y metas;

aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

a. Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno

b. Riesgo de Control: Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

c. Riesgo de detención: Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

6.6.6 Reingeniería de procesos O Plan de Mejora

a. Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos

b. Reingeniería de Procesos: Es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad. Se puede manifestar que es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

c. Objetivo de la Reingeniería de Procesos: Se reduce el tiempo y el costo incrementando la calidad en los servicios. Así lo manifiesta Villafaña R. (s/f: 13)

- “Eleva la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso
- Reducir los costos relativos al proceso

- Hacer el trabajo más sencillo, menos fatigoso y más seguro”

d. Principios de la reingeniería de procesos de negocio: Se estima en doce los principios clave para su aplicación.

Tabla 68 Principios de Reingeniería de Procesos

PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO		
1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.	2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la Reingeniería.	3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.	5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.	6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan.	8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio,	9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa	11. La Reingeniería no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.	12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Redondo (1996:9)

6.7 METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para la presente propuesta fue de campo, pues fue necesario acudir a la empresa para compilar toda la información necesaria para la aplicación de un Plan de Mejora en Base a una Auditoría de Gestión, lo que permitió conocer las áreas críticas con bastante precisión, recopilando evidencias, evaluando los niveles de eficiencia, eficacia, y calidad, seguido de la emisión de un informe para finalmente proceder al Plan de mejora respectivo.

6.8 MODELO OPERATIVO

La presente propuesta tiene la finalidad de establecer las áreas críticas en base a una auditoría de gestión para posteriormente, realizar un Plan de Mejora a los procesos que lo requieran y de esta manera contribuir en la Toma de Decisiones.

6.8.1 ETAPAS A SEGUIR

Mediante este proyecto se pretende aportar soluciones que permitan combatir los retos que imponen los usuarios, la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad es por esta razón que el Plan de Mejora a aplicarse es una más de las nuevas herramientas de gestión, que debe entenderse como una reacción al cambio de la realidad de EMMAIT-EP así lo manifiesta Hammer (1994:56) *"La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez"*.

EL presente Plan de Mejora se refiere exclusivamente a lo relacionado con el análisis y mejoramiento de los procesos de EMMAIT-EP. Al área administrativa y Operativa, puesto que son la parte más sensible de la empresa.

Para llevar a cabo este proyecto se ha considerado establecer 2 etapas para su ejecución las mismas que a continuación se detallan:

ETAPA I AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: Análisis preliminar y diagnóstico

FASE II: Planificación Específica

FASE III: Ejecución

FASE IV: Informe de Resultados

FASE V: Seguimiento

ETAPA II PLAN DE MEJORA

PASO I: Introducción

PASO II: Planificación

PASO III: Ejecución

6.8.2 PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN


Con la finalidad de mejorar los procesos administrativos existentes en EMMAIT-EP, se expone a continuación la siguiente Auditoría de Gestión, para evaluar los procesos existentes y aplicar un Plan de mejora a los procesos que necesitan de mejoramiento.

Ya que de esta manera se permitirá orientar a EMMAIT-EP para una Toma de Decisiones basada en la Administración por procesos eficientes y que satisfagan los requerimientos de los clientes tanto internos como externos.



*PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE
GESTIÓN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN
EL SERVICIO BRINDADO*

MARÍA ISABEL RUIZ LÓPEZ


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

Misión

Responsable del Aseo de las ciudades y comunidades de los cantones socios de la EMMAIT-EP, así como también la educación ambiental y concienciación ciudadana para el cuidado del ambiente, minimizando el impacto que genera los residuos sólidos producto de las actividades productivas de las mismas.

Visión

Los cantones mancomunados cuentan con el servicio integral de residuos sólidos y que la basura no es un problema sino una oportunidad para su tratamiento a través del Eco parque de la EMMAIT-EP donde se aplican las “Tres R” (reducir, reutilizar y reciclar), con el fin de tener pueblos con identidad y autoestima, donde los ciudadanos son los primeros en el cuidado ambiental y paisajístico.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


INDICE

ETAPA I AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: Análisis preliminar	105
• Información General	106
• Organigrama Estructural	108
• Organigrama Funcional	109
FASE II: Planificación	113
• Socialización	114
• Desarrollo	114
• Evaluación	114
• Toma de Decisiones	114
• Matriz de Marcas	115
• Cuestionarios	116
FASE III: Ejecución	124
• Alcance de la Auditoría de gestión	125
• Análisis FODA	126
• Elaboración de la Auditoría de Gestión	130
FASE IV: Informe de Resultados	180
• Informe	181
• Comentarios de Auditoría	183
FASE V: Seguimiento	194
• Matriz de Seguimiento	195

ETAPA II PLAN DE MEJORA

SIMBOLOGÍA	205
PROCESO RECLAMOS ATENDIDOS	
INSTRUCTIVO	206
PASO I: Introducción	
• Objetivo	207
• Alcance	207
• Responsable del Proceso	207
PASO II: Planificación	
• Matriz de debilidades y oportunidades de mejora	208
PASO III: Ejecución	
• Flujograma Propuesto	209

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROCESO CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

INSTRUCTIVO 210

PASO I Introducción

- Objetivo 211
- Alcance 211
- Responsable del Proceso 211

PASO II Planificación

- Matriz de debilidades y oportunidades de mejora 212

PASO III Ejecución

- Flujograma Propuesto 214

PROCESO PERSONAL AUSENTE

INSTRUCTIVO 215

PASO I Introducción

- Objetivo 216
- Alcance 216
- Responsable del Proceso 216

PASO II Planificación

- Matriz de debilidades y oportunidades de mejora 217

PASO III Ejecución

- Flujograma Propuesto 219

PROCESO ASEO VEHÍCULOS

INSTRUCTIVO 220

PASO I Introducción


- Objetivo 221
- Alcance 221
- Responsable del Proceso 221

PASO II Planificación

- Matriz de debilidades y oportunidades de mejora 222

PASO III Ejecución

- Flujograma Propuesto 223

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INTRODUCCIÓN

En EMMAIT-EP se ha podido establecer que las actividades que desempeñan cada uno de los funcionarios no se encuentran claramente definidos, provocando así errores en los servicios que están prestando a la mancomunidad

No se trata únicamente de imaginar sistemas para calcular costes y rendimientos, sino que es importante pensar en la gestión de los recursos humanos. El fin es poseer un sistema de información que permita controlar las funciones que desempeña el personal de la empresa y así ofrecer a la dirección la información suficiente para facilitar la toma de decisiones en el sector de personal, y una base para juzgar sus esfuerzos y mejorar los aspectos que sean necesarios.

El Plan de mejora en base a una auditoría de gestión servirá para definir las competencias orgánicas por dependencias que indirectamente van a permitir determinar los objetivos estratégicos a cumplirse en la empresa y a contribuir en la Toma de Decisiones, que así mismo facilitará obtener eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos que ejecute cada departamento




PLAN DE MEJORA EN BASE A
UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMMAIT-EP


Año 2014

ETAPA I

Auditoría de Gestión

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

FASE I ANÁLISIS PRELIMINAR

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INFORMACIÓN GENERAL

1.- Nombre de la empresa: Empresa Municipal Mancomunada de Aseo Integral Empresa Pública “EMMAIT –EP”.

2.- Dirección: Av. 22 de julio y Padre Chacón Pelileo-Ecuador

3.- Teléfono: 032871216

4.-Fecha de creación: Diciembre de 2009

5.- Organización:


EMMAIT-EP fue constituida en Diciembre de 2009, pero entra en funcionamiento a partir del 1 de Enero de 2011, bajo la representación legal del Ing. Cesar Freire, con una aportación de \$ 861449.5 distribuida de la siguiente manera: Patate \$129687.5 y Pelileo \$731 582.00.

Con el afán de vigilar y asesorar en el manejo de los residuos sólidos de la población, reto que hasta el momento con la colaboración de la ciudadanía ha generado resultados positivos con la limpieza en las ciudades mejorando la imagen y mostrando así una notoria disminución de agentes contaminantes al ambiente y a la sociedad sin embargo falta mucho por hacer.

La empresa tiene sus oficinas y bodegas en la ciudad de Pelileo, y el relleno sanitario se encuentra en la vía a Patate.


6.- Valores

- Actitud de Servicio
- Organización y efectividad
- Creatividad e innovación
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social y Ambiental

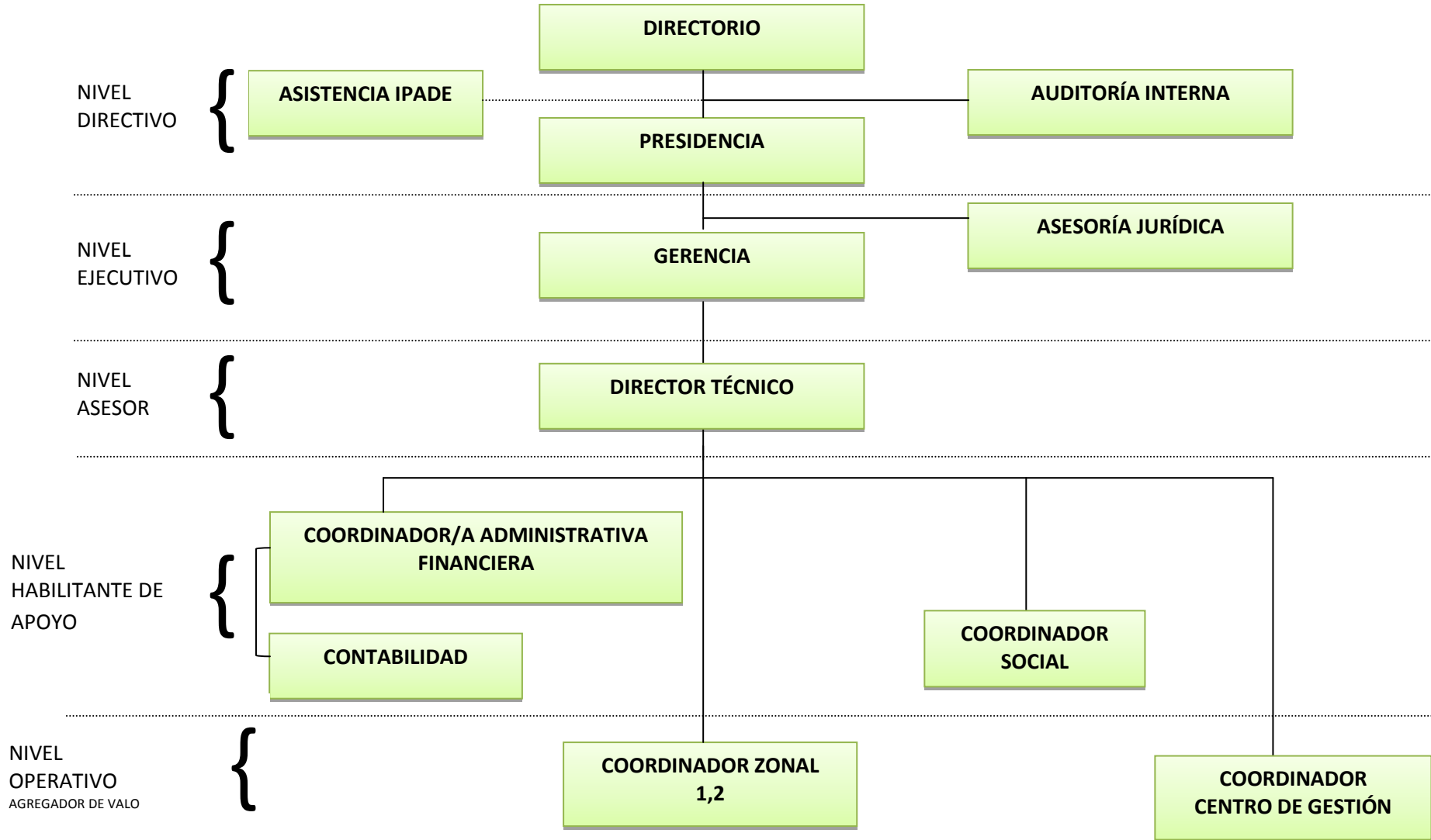
	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


7.- Políticas

- Actualización permanente del sistema de aseo y limpieza de calles, vías y jardines, que incluye el barrido, recolección y el transporte de los residuos sólidos que se generan.
- Recolección y transporte de residuos sólidos municipales (orgánicos e inorgánicos), hospitalarios (bio-peligrosos), tóxicos (aceites, baterías, desechos tecnológicos) y cárnicos, respetando las rutas y horarios y bajo los más estrictos estándares de calidad internacionales.
- Coordinación de rutas, horarios y procesos de reciclaje, basados en las ordenanzas municipales y socializadas periódicamente.
- Transparencia en la rendición de cuentas respecto de la gestión del servicio.
- Atención oportuna y permanente a las demandas de los usuarios que requieren nuestro servicio

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

8.- Organigrama Estructural




	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

9.- Organigrama Funcional

La Empresa Municipal Mancomunada de Aseo Integral Tungurahua, está conformada por los siguientes niveles:

- A. Nivel Directivo
- B. Nivel Ejecutivo
- C. Nivel Asesor
- D. Nivel Habilitante de Apoyo
- E. Nivel Operativo (Agregado de Valor)

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

NIVEL DIRECTIVO


El Nivel Directivo constituye la más alta jerarquía de autoridad, se encuentra Integrado por el Directorio y su Presidente.

DIRECTORIO

- a. Cumplir y hacer cumplir la presente ordenanza los reglamentos y demás normas jurídicas pertinentes.
- b. Definir las políticas, metas y objetivos temporales de la empresa.
- c. Aprobar los reglamentos internos generales de la empresa.
- d. Autorizar a la gerencia, de acuerdo a la reglamentación dictada para el efecto, el otorgamiento de licencias y la suscripción de contratos, otorgamiento de concesiones o acuerdos de asociación para la prestación de los servicios que le corresponden brindar a la empresa.
- e. Fijar las tasas y tarifas, que se aplicarán a los usuarios de los servicios de la empresa.

PRESIDENTE

- a. Convocar y presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas con su firma conjuntamente con el secretario del Directorio.
- b. Presidir la comisión que desarrolle el concurso de oposición para formular la terna que deberá presentar al Directorio para la designación del Gerente de la Empresa.
- c. Dirimir la votación en caso de que el empate subsista en dos votaciones consecutivas en distintas sesiones.
- d. Someter a consideración de los Concejos municipales los asuntos aprobados por el Directorio que deben ser conocidos por dicho Directorio.
- e. Coordinar la acción de Empresa con los Municipios miembros en los aspectos financieros, administrativos y técnicos cuando se establezcan acuerdos, convenios u otros compromisos de carácter legal para el cumplimiento de sus fines

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

NIVEL EJECUTIVO

Subordinado al Directorio y Presidencia, el Nivel Ejecutivo es el organismo de más alto nivel administrativo, se encuentra integrado por el Gerente General.

GERENTE GENERAL

Generalidades.- El Gerente General es el responsable de la proyección sostenible técnica, ambiental y económica de la Empresa mejorando continuamente la calidad y calidez del servicio integral de residuos sólidos que comprende la limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos especiales y peligrosos en las jurisdicciones de PATATE Y PELILEO, siendo su obligación evidenciar con resultados tangibles el cumplimiento de sus labores ante los usuarios de este servicio.


NIVEL ASESOR

Este nivel constituye la instancia consultiva de la EMMAIT-EP para la toma de decisiones tanto del Nivel Directivo como Ejecutivo, está integrado por Auditoría Interna, Asesoría Jurídica y la Dirección Técnica Operativa, depende directamente de la Gerencia General.


DIRECTOR TÉCNICO

Generalidades.- Responsable de prever, planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos ambientales y productivos que garanticen el manejo integral de los RSU de la empresa.


El/la Director/a Técnico Operativo es el/la responsable Técnico de la Gestión de los servicios de la Empresa. Se encuentra subordinado al Gerente y responde ante el desarrollo de su gestión, siendo de su obligación la producción e implementación de los instrumentos técnicos y operativos que garanticen la eficiencia y eficacia de los servicios que presta la Empresa.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

NIVEL HABILITANTE DE APOYO
<p>Este nivel es el responsable de la aplicación de planes, programas y proyectos Sociales y manejo Financiero; está integrado por la Coordinación Administrativa – Financiera y Coordinación Social, está directamente subordinado a la Dirección Técnica Operativa.</p>
<p>COORDINADOR/A ADMINISTRATIVA - FINANCIERO/A</p> <p>Generalidades.- Responsable de prever, planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades administrativas, financieras y comerciales de la empresa: garantiza la efectividad y optimización de las compras y ventas, gestión contable y presupuestaria, desarrollo del talento humano, controla la administración de los bienes e inventario de la empresa, y facilita las herramientas tecnológicas e informáticas necesarias.</p>
<p>COORDINADOR-A GESTION SOCIAL</p> <p>Generalidades.- Responsable de las actividades sociales y comunicacionales que se requieren para educar, capacitar, informar y sensibilizar a la ciudadanía en general sobre la gestión integral de RSU, y principalmente sobre las actividades relacionadas con la clasificación en origen.</p>
NIVEL OPERATIVO (AGREGADOR DE VALOR)
<p>Nivel Operativo, es responsable de prever, planificar, organizar, dirigir, y evaluar los procesos ambientales y productivos que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la EMMAIT-EP, integrada por la Coordinación Zonal y el Centro de Gestión.</p>
<p>COORDINADOR OPERATIVO DEL CENTRO DE GESTION</p> <p>Generalidades.- Responsable de prever, planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos ambientales y productivos que garanticen el manejo adecuado y productivo del centro de gestión de residuos.</p>
<p>COORDINADOR ZONAL</p> <p>Generalidades.- Responsable de prever, planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de aseo, limpieza y recolección de RSU de calles, jardines y vía pública de las áreas municipales acordadas con la empresa municipal de residuos sólidos.</p>

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


FASE II PLANIFICACIÓN

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

FASE II: PLANIFICACIÓN

Descripción	Actividad	Objetivo	Tiempo
Socialización	Realizar una entrevista con el Gerente Realizar talleres de comunicación	Dar a conocer de la importancia de una Auditoría de Gestión en la empresa.	1 día
		Concientizar al personal de la empresa acerca de la importancia de conocer cómo se encuentra la gestión de la misma mediante una auditoría de gestión	3 días
Desarrollo	Realizar visitas a la empresa Realizar visitas técnicas a las diferentes áreas departamentales de la empresa. Elaborar los cuestionarios a aplicarse	Conocer la situación de la empresa	1 semana
		Registrar la información requerida para realizar la auditoría de gestión.	1 semana
		Presentación del documento escrito a las autoridades de la empresa para su respectiva revisión	2 semana
Evaluación	Aplicación de indicadores de gestión Interpretar y analizar los indicadores de gestión	Evaluar la situación de la empresa Informar de las anomalías encontradas en la institución	1 semana
Toma de decisiones	Presentación de resultados	Elaboración de informes	1 semana

Fuente: Elaboración Propia


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

Simbología utilizada


Marcas	Significado
©	CALIFICACIÓN TOTAL
μ	PONDERACIÓN TOTAL
Ω	NIVEL DE CONFIANZA
¥	NIVEL DE RIESGO
⊠	PUNTO DEBIL

Referencias utilizadas

Referencias	Significado
CCI	CUESTIONARIO CONTROL INTERNO
MCNC	MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y NIVEL DE CONFIANZA
OO	OBJETIVO OPERATIVO
OOP	OBJETIVO OPERATIVO PRESIDENCIA
OOG	OBJETIVO OPERATIVO GERENCIA
OODT	OBJETIVO OPERATIVO DIRECTOR TÉCNICO
OOCAF	OBJETIVO OPERATIVO CORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
OOCs	OBJETIVO OPERATIVO CORDINADOR SOCIAL
OOCZ	OBJETIVO OPERATIVO CORDINADOR ZONAL
OOOP	OBJETIVO OPERATIVO OPERARIOS
TI	TABLERO DE INDICADORES
TIP	TABLERO DE INDICADORES PRESIDENCIA
TIG	TABLERO DE INDICADORES GERENCIA

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

Referencias	Significado
TIDT	TABLERO DE INDICADORES DIRECTOR TÉCNICO
TICAF	TABLERO DE INDICADORES CORDINADOR ADMMINISTRATIVO FINANCIERO
TICS	TABLERO DE INDICADORES CORDINADOR SOCIAL
TICZ	TABLERO DE INDICADORES CORDINADOR ZONAL
TIO	TABLERO DE INDICADORES OPERARIOS
HH	HOJA DE HALLAZGOS
CA	COMENTARIO DE AUDITORÍA
MS	MATRIZ DE SEGUIMIENTO
CA	COMENTARIO DE AUDITORÍA
MS	MATRIZ DE SEGUIMIENTO

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 1/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL


EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: PRESIDENCIA

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se cumplen con las ordenanzas, reglamentos, y demás normas jurídicas?				
2	¿Se aprueban y evalúan los proyectos y programas de trabajo anual o semestral?				
3	¿Se evalúa constantemente la gestión de la empresa?				
4	¿Presenta a la Junta Directiva el informe semestral de las actividades?				
5	¿Se cumplen a tiempo los objetivos propuestos?				

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 2/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: GERENCIA

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe control en la utilización de los recursos, materiales, tecnológicos y financieros de la empresa?				
2	¿Se formula proyectos de ordenanzas, resoluciones, acuerdos para someter a consideración del Directorio?				
3	¿Evalúa el desempeño de los funcionarios de acuerdo a sus trabajos?				
4	¿Capacita constantemente al personal administrativo en las áreas que se necesita?				
5	¿Atiende las sugerencias, quejas, de sus colaboradores?		.		
6	¿Conoce cada una de los departamentos y el funcionamiento de los mismos?		.		
7	¿Ejerce liderazgo para guiar y motivar al personal?		.		

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 3/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: DIRECTOR TECNICO

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se establece métodos de trabajo dentro del área operativa?				
2	¿Elabora y presenta informes mensuales sobre la gestión de su trabajo?				
3	¿Atiende los reclamos de la ciudadanía?				
4	¿Capacita constantemente al personal administrativo en las áreas que se necesita?				
5	¿Se entrega todos los implementos para que el personal operativo trabaje sin dificultad?		.		
6	¿Cuenta con el registro y herramientas metodológicas, que permitan medir, controlar, evaluar el desempeño del personal, así como la entrada, manejo y salida de los residuos sólidos?		.		
7	¿Cuenta con el registro del aseo y cuidado de la maquinaria y vehículos de la empresa?		.		

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI4/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se elabora los EEFF en fechas requeridas con información oportuna y verídica?				
2	¿Coordina la elaboración del presupuesto y se da seguimiento al mismo?				
3	¿Verifica que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos de acuerdo a las áreas en las que se desempeñan?				
4	¿Atiende los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos para su bienestar laboral, entrega la dotación solicitada por el personal operativo?				
5	¿ Se Programa y autoriza los pagos de sueldos, beneficios de ley , horas extras de empleados y trabajadores		.		
6	¿Se mantiene un control de la asistencia del personal?		.		
7	¿Elabora informes mensuales sobre su trabajo realizado?		.		

ELABORADO POR: RLM	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 5/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR SOCIAL

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Desarrolla iniciativas que promuevan un ambiente laboral agradable, eficiente, competitivo, que aseguren una cultura de cambio?				
2	¿Se realiza campañas de comunicación con el afán de informar, y sensibilizar a la población en el manejo de residuos sólidos?				
3	¿Se Evalúa el nivel de aceptación y captación de las campañas realizadas por parte de la población?				
4	¿Se diseñan campañas de marketing para aplicar a la población?				

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 6/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR ZONAL

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se Coordina y dirige eficientemente la operación y actualización del sistema de aseo y limpieza ,barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos que se generan. ?				
2	¿Se coordina las rutas, horarios de recolección de basura?				
3	¿Vigila que los recipientes públicos estén en óptimas condiciones a fin de facilitar a la ciudadanía en general la disposición inicial de los residuos y desechos sólidos?				
4	¿Elabora manuales de operación para el manejo integral de residuos sólidos?				
5	¿Elabora y presenta informes mensuales por su trabajo realizado?		.		
6	¿Registra todas las novedades sobre el sistema de transporte a fin de construir y mejorar los indicadores de rendimiento?		.		
7	¿Controla los ingresos y salidas del personal de barrido, recolección y transporte en cada uno de los cantones Pelileo y Patate y coordina con el Coordinador del centro de gestión?		.		

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CCI 7/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO


EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: OPERARIOS


PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Los vehículos recolectores de basura poseen un botiquín en caso de emergencia?				
2	¿Posee todos los implementos necesarios como uniformes, zapatos, guantes anti corte cascos, gafas, mascarillas desechables o de protección respiratoria con filtro para vapores orgánicos?				
3	¿Una vez terminada la jornada, el camión y los contenedores son lavados y desinfectados ?				
4	¿Poseen todas las vacunas, para realizar su trabajo?				
5	¿Recibe el pago de horas extras cuando su trabajo lo amerita?		.		
6	¿Al final de la jornada se pesa la cantidad de basura que ingresa al relleno?				
7	¿Se encuentran capacitados en seguridad industrial, riesgos laborales, primeros auxilios en caso de emergencia etc.?				
8	¿Se encuentran en buen estado las herramientas como palas, escobas, contenedores etc. Para la realización de su trabajo?				
9	¿Se encuentra satisfecho con su trabajo, y su sueldo?		.		

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


FASE III EJECUCIÓN

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

Alcance de la Auditoría Gestión

Se efectuará la auditoría de gestión con la finalidad de evaluar la estructura del control interno y establecer recomendaciones encaminadas a mejorar sus sistemas, el componente a ser evaluado es el TALENTO HUMANO de la organización, dentro del cual se examinará el proceso de control y registro de las actividades que realizan. Para lo cual se establecerá un programa para cada uno de ellos previo al conocimiento de la organización y sus aspectos más representativos en función a los componentes a evaluar.

La empresa para su adecuado funcionamiento y para evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, para esto debe conocer a cabalidad sus responsabilidades como empresa, el alcance de sus operaciones y sus deberes.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


Análisis FODA

Con el afán de analizar la situación actual de la empresa, se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a fin de considerar correctivos para una mejora continua.

FORTALEZAS

Consideradas como las capacidades que tiene la empresa, lo que le privilegia para cumplir sus objetivos, son los recursos que se controlan, las habilidades del talento humano, en general las actividades que se desarrollan de manera positiva.


- Contamos con el personal idóneo en los diferentes cargos
- El personal tiene el don de trabajo en equipo
- Existe buen ambiente de trabajo
- Poseen la infraestructura necesaria para atender al público
- Tienen las herramientas necesarias para brindar el servicio
- Cuentan con un sistema informático y contable acorde a nuestras necesidades y el técnico que brinda asesoría permanente.
- Contar con el apoyo de un organismo no gubernamental español como IPADE
- Contar con el respaldo de los municipios de Patate y Pelileo
- Se contará con maquinaria para realizar el reciclaje
- Tenemos el espacio físico para la disposición de los residuos sólidos
- Institución con autonomía administrativa-financiera
- Participación ciudadana para la ejecución de los procesos de manejo integral de residuos sólidos
- Contar con técnicos capacitados para la gestión

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

DEBILIDADES

Considerados como los factores que provocan posiciones desfavorables de la empresa, recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se las realiza de manera óptima


- Para la disposición final de los residuos contamos con la maquinaria básica
- Hasta el 2014 se tendrá el aporte de los municipios socios y a partir del 2015 la empresa subsistirá sola.
- La sostenibilidad de la empresa a partir del año 2015 no cuenta con fuentes de aportes
- Contar con un presupuesto limitado para poder operar de mejor manera
- Falta de una ordenanza específica para realizar la gestión integral de Residuos sólidos de los dos cantones.
- No contar con el personal administrativo suficiente para agilizar los procesos que lleva a cabo la empresa
- No se cuenta con un buen tractor de oruga para la compactación de los residuos
- Algunos problemas de articulación permanente para la coordinación con el personal administrativo
- Contar con personal insuficiente para cubrir los requerimientos de los ciudadanos (horarios y cronogramas) del servicio de recolección de basura.
- Limitados recursos económicos para cubrir los requerimientos ciudadanos para el servicio e inversión final.
- No cuentan con un manual de procedimientos.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

OPORTUNIDADES

Todos los aspectos del entorno que resultan favorables y explotables para nuestro accionar y que nos permite ser más productivo.


- Contar con relaciones institucionales para la capacitación continua a los técnicos de la EMMAIT-EP
- Poseer convenios con organismos internacionales y nacionales
- Capacitación permanente a los técnicos por parte de AME
- Realizar convenios con otros municipios para brindar el servicio de recolección, barrido, transporte y disposición final de los residuos sólidos e incrementar recursos económicos
- Apoyo de instituciones educativas para difundir el mensaje de reciclar y manejar los residuos de forma responsable
- Ser un referente del manejo integral de los residuos sólidos en la provincia y el país
- Bajar los niveles de contaminación ambiental por el mal manejo de la basura en los centros de Patate y Pelileo
- Utilizar la basura reciclada como fuente de materia prima para otras empresas.
- Apoyo ciudadano para cumplir con los procesos de Manejo Integral de Residuos

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

AMENAZAS


Situaciones que provienen del entorno y que dificultan nuestro normal accionar y cumplimiento de objetivos

- Multas por el Ministerio del Medio Ambiente por no cumplir con los Procesos Administrativos Ambientales
- El cambio de autoridades municipales. No contar con el apoyo o respaldo de los concejos municipales
- Poca costumbre en la ciudad en el tema de reciclaje y separar los residuos en la fuente
- Falta de cooperación entre los departamentos del municipio que estén relacionados con el cuidado del medio ambiente y aseo del cantón
- Intereses de carácter político para la aprobación de ordenanzas de carácter tributario para la recuperación del servicio de manejo integral de los residuos sólidos en los cantones
- Dependencia de apoyo administrativo y financiero para el funcionamiento de la EMMAIT-EP por parte de los GADS cantonales
- Cumplimiento oportuno de los compromisos interinstitucionales para el desarrollo de la EMMAIT-EP

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


Con la finalidad de optimizar los procesos administrativos existentes en EMMAIT-EP, se expone a continuación la siguiente Auditoría de Gestión, para realizar un Plan de mejora a los procesos que necesitan ayuda.

Y de esta manera se permitirá orientar a EMMAIT-EP a una cultura organizacional basada en la Administración por procesos eficientes satisfaciendo las necesidades de los funcionarios y usuarios.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría, es un procedimiento a seguir, el mismo que debe planearse y elaborarse con anticipación, su contenido debe ser sencillo y conciso, de acuerdo con las circunstancias de la empresa

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: PRESIDENCIA

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- PRESIDENCIA			
OBJETIVO: Determinar si esta área constituye un medio de apoyo para cumplir y hacer cumplir las decisiones para el logro de objetivos			
1.1 Aplicar el cuestionario	CCI 1/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 1/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OOP 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TIP 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 1/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 1/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 1/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: GERENCIA

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- GERENCIA			
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de las funciones de las áreas que se encuentran a su cargo			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 2/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 2/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OOG 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TIG 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 2/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 2/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 2/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: DIRECTOR TÉCNICO

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- DIRECTOR TÉCNICO			
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 3/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 3/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OODT 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TIRA 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 3/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoría	CA 3/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 3/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
OBJETIVO: Analizar el personal que labora en la empresa			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 4/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 4/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OOCAF 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TICAF 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 4/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 4/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 4/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR SOCIAL

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- COORDINADOR SOCIAL			
OBJETIVO: Identificar las campañas de comunicación que tiene la empresa con la población			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 5/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 5/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OOCS 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TICS 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 5/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 5/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 5/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR ZONAL

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- COORDINADOR ZONAL			
OBJETIVO: Identificar el cumplimiento y aprobación de informes			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 6/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 6/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OOCZ 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TICZ 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 6/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 6/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 6/7	R.L.M.I.	P.C.M.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA


ENTIDAD: EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”

PROCESO: COORDINADOR CENTRO DE GESTIÓN

PERÍODO AÑO 2014

PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	REVISADO POR
ÁREA:			
1.- COORDINADOR CENTRO DE GESTIÓN			
OBJETIVO: Aprobación de informes y atención a los reclamos de la ciudadanía			
1.1 Aplicar el cuestionario de control interno	CCI 7/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.2 Elaborar la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	MCNC 7/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.3 Elaboración de Objetivos	OCCG 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.4 Elaboración Tablero de Indicadores	TICCG 1/1	R.L.M.I.	P.C.M.
1.5 Elaborar la hoja de hallazgos	HH 7/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.6 Comentario de Auditoria	CA 7/7	R.L.M.I.	P.C.M.
1.7 Matriz de Seguimiento	MS 7/7	R.L.M.I.	P.C.M.


ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 03/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Es un listado de preguntas aplicadas a la empresa con la finalidad de evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno.

El cuestionario se puede aplicar a cualquier área de la empresa que se desee evaluar.


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

Al aplicar la matriz de calificación y nivel de riesgo, se puede determinar y evaluar la situación de la empresa.

Se procederá a asignar una ponderación que oscilará entre 1 si la respuesta es (SI) y 0 si la respuesta es no (NO).

La calificación total será el resultado de la sumatoria de las respuestas positivas las cuales se procederán a dividir para la ponderación total multiplicado por cien y así establecer el nivel de confianza. De igual manera para obtener el nivel de riesgo se debe restar el cien por ciento menos el nivel de confianza.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”


MCNC1/7

PROCESO: PRESIDENCIA

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Se cumplen con las ordenanzas, reglamentos, y demás normas jurídicas?	1	x		1
2	¿Se aprueban y evalúan los proyectos y programas de trabajo anual o semestral?	1	X		1
3	¿Se evalúa constantemente la gestión de la empresa?	1	X		1
4	¿Presenta a la Junta Directiva el informe semestral de las actividades?	1	X		1
5	¿Se cumple a tiempo con los objetivos propuestos?	0		x	0
CALIFICACIÓN TOTAL			CT=		4
PONDERACIÓN TOTAL			PT=		5
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100			NC=		80%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %			RI=		20%
COMENTARIO DE AUDITORIA: El nivel de confianza del componente presidencia es 80% considerado como ALTO, por ende el nivel de riesgo es 20% que se califica como BAJO. Este resultado preliminar de auditoria nos muestra que todo está bien.					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 51/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”


MCNC2/7

PROCESO: GERENCIA

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Existe control en la utilización de los recursos, materiales, tecnológicos y financieros de la empresa? ⊠	0		x	0
2	¿Se formula proyectos de ordenanzas, resoluciones, acuerdos para someter a consideración del Directorio?	1	X		1
3	¿Evalúa el desempeño de los funcionarios de acuerdo a sus trabajos?	1	X		1
4	¿Capacita constantemente al personal administrativo y operativo en las áreas que se necesita?	1	x		1
5	¿Atiende las sugerencias, quejas, de sus colaboradores?	1	X		1
6	¿Conoce cada una de los departamentos y el funcionamiento de los mismos?	1	X		1
7	¿Ejerce liderazgo para guiar y motivar al personal?	1	x		1
CALIFICACIÓN TOTAL		⊙	CT=		6
PONDERACIÓN TOTAL		μ	PT=		7
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100		Ω	NC=		85%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %		¥	RI=		15%
COMENTARIO DE AUDITORIA: El componente gerencia tiene un nivel de confianza ALTO debido a que su porcentaje se mantiene en 85%, mientras que el nivel de riesgo de igual manera es BAJO, pues su porcentaje es de 15%					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL

EMPRESA PÚBLICA "EMMAIT-EP"


MCNC3/7

PROCESO: DIRECTOR TECNICO

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Se establece métodos de trabajo dentro del área operativa?	1	x		1
2	¿Elabora y presenta informes mensuales sobre la gestión de su trabajo?	1	x		1
3	¿Atiende los reclamos de la ciudadanía?	0		x	0
4	¿Capacita constantemente al personal administrativo en las áreas que se necesita?	1		x	1
5	¿Se entrega todos los implementos para que el personal operativo trabaje sin dificultad?	1		X	1
6	¿Cuenta con el registro y herramientas metodológicas, que permitan medir, controlar, evaluar el desempeño del personal, así como la entrada, manejo y salida de los residuos sólidos?	1		X	1
7	¿Cuenta con el registro del aseo y cuidado de la maquinaria y vehículos de la empresa?	1	X		1
CALIFICACIÓN TOTAL		©	CT=		6
PONDERACIÓN TOTAL		μ	PT=		7
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100		Ω	NC=		85%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %		¥	RI=		15%
COMENTARIO DE AUDITORÍA: El componente gerencia tiene un nivel de confianza ALTO debido a que su porcentaje se mantiene en 85%, mientras que el nivel de riesgo de igual manera es BAJO, pues su porcentaje es de 15%					

ELABORADO POR: RLMJ	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL

EMPRESA PÚBLICA "EMMAIT-EP"


MCNC4/7

PROCESO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Se elabora los EEFF en fechas requeridas con información oportuna y verídica?	1	x		1
2	¿Coordina la elaboración del presupuesto y se da seguimiento al mismo?	1	x		1
3	¿Verifica que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos de acuerdo a las áreas en las que se desempeñan?	0		x	0
4	¿Atiende los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos para su bienestar laboral, entrega la dotación solicitada por el personal operativo?	1			1
5	¿ Se Programa y autoriza los pagos de sueldos, beneficios de ley , horas extras de empleados y trabajadores	1			1
6	¿Se mantiene un control de la asistencia del personal?	1	x		1
7	¿Elabora informes mensuales sobre su trabajo realizado?	1	x		1
CALIFICACIÓN TOTAL		⊙	CT=		6
PONDERACIÓN TOTAL		μ	PT=		7
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100		Ω	NC=		85%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %		¥	RI=		15%
COMENTARIO DE AUDITORÍA: El nivel de confianza del componente Coordinador Administrativo/ Financiero es 85% considerado como ALTO, por ende el nivel de riesgo es 15% que se califica como BAJO. Este resultado preliminar de auditoria nos muestra que todo está bien.					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
 EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”


MCNC5/7

PROCESO: COORDINADOR SOCIAL

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Desarrolla iniciativas que promuevan un ambiente laboral agradable, eficiente, competitivo, que aseguren una cultura de cambio?	1	X		1
2	¿Se realiza campañas de comunicación con el afán de informar, y sensibilizar a la población en el manejo de residuos sólidos? <input type="checkbox"/>	0		X	0
3	¿Se Evalúa el nivel de aceptación y captación de las campañas realizas por parte de la población?	1	X		1
4	¿Se diseña campañas de marketing para aplicar a la población?	1	X		1
CALIFICACIÓN TOTAL		☉	CT=		3
PONDERACIÓN TOTAL		μ	PT=		4
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100		Ω	NC=		75%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %		¥	RI=		25%
COMENTARIO DE AUDITORÍA: El nivel de confianza del componente Coordinador Social es 75% considerado como MODERADO , por ende el nivel de riesgo es 25% que se califica como MODERADOO . Este resultado preliminar de auditoria nos muestra que todo está bien.					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
 EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”


MCNC6/7

PROCESO: COORDINADOR ZONAL

PERÍODO AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Se Coordina y dirige eficientemente la operación y actualización del sistema de aseo y limpieza ,barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos que se generan. ?	1	X		1
2	¿Se coordina las rutas, horarios de recolección de basura?	1	X		1
3	¿Vigila que los recipientes públicos estén en óptimas condiciones a fin de facilitar a la ciudadanía en general la disposición inicial de los residuos y desechos sólidos?	1	X		1
4	¿Elabora manuales de operación para el manejo integral de residuos sólidos?	1	X		1
5	¿Elabora y presenta informes mensuales por su trabajo realizado?	1	X		1
6	¿Registra todas las novedades sobre el sistema de transporte a fin de construir y mejorar los indicadores de rendimiento?	1	X		1
7	¿Controla los ingresos y salidas del personal de barrido, recolección y transporte en cada uno de los cantones Pelileo y Patate y coordina con el Coordinador del centro de gestión?	0		X	0
CALIFICACIÓN TOTAL		©	CT=		6
PONDERACIÓN TOTAL		μ	PT=		7
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100		Ω	NC=		85%
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC %		¥	RI=		15%
COMENTARIO DE AUDITORÍA: El componente Coordinador Zonal tiene un nivel de confianza ALTO debido a que su porcentaje se mantiene en 85%, mientras que el nivel de riesgo de igual manera es BAJO, pues su porcentaje es de 15%					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

EMPRESA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL
 EMPRESA PÚBLICA “EMMAIT-EP”


MCNC 7/7

PROCESO: OPERARIOS

PERÍODO AÑO 2014


Nº	PREGUNTAS	PT	SI	NO	CT
1	¿Los vehículos recolectores de basura poseen un botiquín en caso de emergencia? ❑	0		x	0
2	¿Posee todos los implementos necesarios como uniformes, zapatos, guantes anti corte cascos, gafas, mascarillas desechables o de protección respiratoria con filtro para vapores orgánicos?	1	x		1
3	¿Una vez terminada la jornada, el camión y los contenedores son lavados y desinfectados? ❑	0		x	0
4	¿Poseen todas las vacunas, para realizar su trabajo?	1	X		1
5	¿Recibe el pago de horas extras cuando su trabajo lo amerita?	1	x		1
6	¿Al final de la jornada se pesa la cantidad de basura que ingresa al relleno? ❑	0		x	0
7	¿Se encuentran capacitados en seguridad industrial, riesgos laborales, primeros auxilios en caso de emergencia etc.?	0		x	0
8	¿Se encuentran en buen estado las herramientas como palas, escobas, contenedores etc. Para la realización de su trabajo?	1	x		1
9	¿Se encuentra motivad con su trabajo, y satisfecho con su sueldo? ❑	0		x	0
CALIFICACIÓN TOTAL ©		CT=		4	
PONDERACIÓN TOTAL μ		PT=		9	
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100 Ω		NC=		44%	
NIVEL DE RIEINHERENTE: NR=100%-NC % ¥		RI=		56%	
COMENTARIO DE AUDITORÍA: El nivel de confianza del componente Operarios es 44% considerado como BAJO, por ende el nivel de riesgo es 56% que se califica como ALTO. Este resultado preliminar de auditoria nos muestra que no bien.					

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

OBJETIVOS OPERATIVOS

Consiste en establecer los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de los puntos débiles detectados en la matriz anterior

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP

OOP 1/1

OBJETIVO OPERATIVO

PROCESO: PRESIDENCIA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS


PERÍODO 2014

OBJETIVO OPERATIVO:

Incrementar el cumplimiento de objetivos en un 25%, en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$10000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de objetivos cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en el cumplimiento de objetivos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por los objetivos cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP

OOG 1/1

OBJETIVO OPERATIVO


**PROCESO: GERENCIA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
 PERÍODO 2014**

OBJETIVO OPERATIVO:

Incrementar los procedimientos de control en un 15%, en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0 en la empresa EMMAIT-EP.

INDICADORES

- Porcentaje de procedimientos de control en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en los procedimientos de control en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por los procedimientos de control cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP

OODT 1/1

OBJETIVO OPERATIVO

PROCESO: DIRECTOR TECNICO RECLAMOS ATENDIDOS


PERÍODO 2014

OBJETIVO OPERATIVO:

Atender los reclamos recibidos en un 25%, en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$1000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de reclamos disminuidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en los reclamos atendidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por la disminución de reclamos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP

OOCAF

1/1

OBJETIVO OPERATIVO

PROCESO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO / FINANCIERO


PERÍODO 2014

OBJETIVO OPERATIVO:

Capacitar a los 55 empleados en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$6000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de empleados capacitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de empleados satisfechos con la capacitación en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
OBJETIVO OPERATIVO
PROCESO: CORDINADOR SOCIAL
PERÍODO 2014


OOCs 1/1

OBJETIVO OPERATIVO:

Cumplir con las 10000 campañas de comunicación, en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$10000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de establecimientos visitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en los establecimientos visitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción de los usuarios en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
OBJETIVO OPERATIVO
PROCESO: CORDINADOR ZONAL
PERÍODO 2014


OOCZ 1/1

OBJETIVO OPERATIVO:

Disminuir el ausentismo de los trabajadores en un 5%, en el primer trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de trabajadores ausentes en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en el control de ausentismo de los trabajadores en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por la disminución de ausentismo en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
OBJETIVO OPERATIVO
PROCESO: OPERARIOS MOTIVACION
PERÍODO 2014


OOOP 1/4

OBJETIVO OPERATIVO:

Incentivar a los 49 operarios con charlas motivacionales en el primer trimestre del año con un presupuesto de 2000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de operarios motivados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en las charlas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por las charlas obtenidas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
OBJETIVO OPERATIVO
PROCESO: OPERARIOS MEDICINAS
PERÍODO 2014


OOOP 2/4

OBJETIVO OPERATIVO:

Incrementar los botiquines de primeros auxilios y medicinas para los camiones recolectores en el primer trimestre del año 2014 con un presupuesto de 300 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de botiquines adquiridos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en la adquisición de botiquines en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por los botiquines requeridos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
OBJETIVO OPERATIVO
PROCESO: OPERARIOS ASEO
PERÍODO 2014


OOOP 3/4

OBJETIVO OPERATIVO:

Incentivar a los 49 operarios a mantener los contenedores y camiones lavados en el primer trimestre del año con un presupuesto de 2000 en la empresa EMMAIT-EP

INDICADORES

- Porcentaje de camiones y contenedores aseados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en el aseo de los camiones y contenedores en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por el trabajo realizado en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP

OOOP 4/4

OBJETIVO OPERATIVO

PROCESO: OPERARIOS CAPACITACIONES


PERÍODO 2014

OBJETIVO OPERATIVO:

Capacitar a los 49 operarios en seguridad industrial, riesgos laborales, primeros auxilios en el primer trimestre del año con un presupuesto de 2000 en la empresa EMMAIT-EP


INDICADORES

- Porcentaje de operarios capacitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en las capacitaciones en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.
- Porcentaje de satisfacción por las capacitaciones obtenidas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

TABLERO DE INDICADORES

Consiste en elaborar una matriz con los indicadores antes planteados, en el cual se medirán los objetivos planteados sobre los presupuestados para establecer la brecha encontrada.


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

TIP 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: PRESIDENCIA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de objetivos cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos planteados} \times 100\%$ $20/25 \times 100\%$ $0.80 \times 100\%$ 80%	Objetivos	$\text{Índice} = (80\%/100\%) \times 100\%$ Índice 80% Brecha 80% - 100% Brecha - 20%
Porcentaje de presupuesto utilizado en el cumplimiento de objetivos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Presupuesto utilizado} / \text{Presupuesto destinado} \times 100\%$ $10000/10000 \times 100\%$ $1 \times 100\%$ 100%	Objetivos	$\text{Índice} = (100\%/100\%) \times 100\%$ Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción por los objetivos cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Personal satisfecho} / \text{Total Personal} \times 100\%$ $4 / 6 \times 100\%$ $0.66 \times 100\%$ 66%	Objetivos	$\text{Índice} = (66\%/100\%) \times 100\%$ Índice 66% Brecha 66% - 100% Brecha - 34%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

TIG 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: GERENCIA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de procedimientos de control en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Procedimientos de control cumplidos/procedimientos planteados x 100% $10/10 * 100\%$ $1 * 100\%$ 100%	Objetivos	$\text{Índice} = (100\%/100\%) * 100\%$ Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de presupuesto utilizado en los procedimientos de control en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% $0/0 * 100\%$ $1 * 100\%$ 100%	Objetivos	$\text{Índice} = (100\%/100\%) * 100\%$ Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción por los procedimientos de control cumplidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% $1 / 1 * 100\%$ $1 * 100\%$ 100%	Objetivos	$\text{Índice} = (100\%/100\%) * 100\%$ Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%

ELABORADO POR: RLM	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

TIRA 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: DIRECTOR TÉCNICO RECLAMOS ATENDIDOS
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de reclamos atendidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Reclamos atendidos/ Total de reclamos x 100% 25/50*100% 0.5*100% 50%	Objetivos	Índice =(50%/100%)*100% Índice50% Brecha 50% - 100% Brecha – 50%
Porcentaje de presupuesto utilizado en los reclamos atendidos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 800/1000* 100% 0.8*100% 80%	Objetivos	Índice =(80%/100%)*100% Índice 80% Brecha 80% - 100% Brecha -20%
Porcentaje de satisfacción por la disminución de reclamos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Usuarios satisfechos/ Total Personas x 100% 40000 / 60000* 100% 0.66*100% 66%	Objetivos	Índice =(66%/100%)*100% Índice66% Brecha66% - 100% Brecha – 34%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

TICAF 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: CORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados capacitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	$\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos planteados} \times 100\%$ $20/55 \times 100\%$ $0.36 \times 100\%$ 36%	Objetivos	$\text{Índice} = (36\% / 100\%) \times 100\%$ Índice 36% Brecha 36% - 100% Brecha - 64%
Porcentaje de presupuesto utilizado en la capacitación en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	$\text{Presupuesto utilizado} / \text{Presupuesto destinado} \times 100\%$ $4500/6000 \times 100\%$ $0.75 \times 100\%$ 75%	Objetivos	$\text{Índice} = (75\% / 100\%) \times 100\%$ Índice 75% Brecha 75% - 100% Brecha 25%
Porcentaje de empleados satisfechos con la capacitación en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Personal satisfecho} / \text{Total Personal} \times 100\%$ $20 / 55 \times 100\%$ $0.36 \times 100\%$ 36%	Objetivos	$\text{Índice} = (36\% / 100\%) \times 100\%$ Índice 36% Brecha 36% - 100% Brecha - 64%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

TICS 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: COORDINADOR SOCIAL CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de establecimientos visitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Objetivos cumplidos/ Objetivos planteados x 100% 10000/10000*100% 1*100% 80%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice100% Brecha100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de presupuesto utilizado en los establecimientos visitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 10000/10000* 100% 1*100% 100%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice100% Brecha100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción de los usuarios en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% 10000 / 10000* 100% 1*100% 100%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

TICZ 1/1

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: COORDINADOR ZONAL TRABAJADORES AUSENTES
PERÍODO 2014

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de trabajadores ausentes en el primer trimestre de años 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Trabajadores ausentes/ total trabajadores x 100% 6/55*100% 0.11*100% 11%	Objetivos	Índice =(18%/100%)*100% Índice11% Brecha11% - 100% Brecha – 89%
Porcentaje de presupuesto utilizado en el control de ausentismo de los trabajadores en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 0/0* 100% 1*100% 100%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice100% Brecha100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción por la disminución de ausentismo en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% 52 / 55* 100% 0.95*100% 95%	Objetivos	Índice =(95%/100%)*100% Índice 95% Brecha 95% - 100% Brecha – 5%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: OPERARIOS MOTIVACIÓN
PERÍODO 2014

TIO 1/4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de operarios motivados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Objetivos cumplidos/ Objetivos planteados x 100% 10/49*100% 0.20*100% 20%	Objetivos	Índice =(20%/100%)*100% Índice 20% Brecha 20% - 100% Brecha – 80%
Porcentaje de presupuesto utilizado en las charlas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 2000/2000* 100% 1*100% 100%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice 100% Brecha 100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción por las charlas obtenidas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% 4 / 49* 100% 0.08*100% 8%	Objetivos	Índice =(8%/100%)*100% Índice 8% Brecha 8% - 100% Brecha – 92%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: OPERARIOS MEDICINAS
PERÍODO 2014

TIO 2/4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de botiquines adquiridos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Botiquines adquiridos} / \text{total de botiquines planificado adquirir} \times 100\%$ $5/10 \times 100\%$ $0.50 \times 100\%$ 50%	Objetivos	$\text{Índice} = (50\%/100\%) \times 100\%$ Índice 50% Brecha 50% - 100% Brecha - 50%
Porcentaje de presupuesto utilizado en la adquisición de botiquines en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	$\text{Presupuesto utilizado} / \text{Presupuesto destinado} \times 100\%$ $200/300 \times 100\%$ $0.67 \times 100\%$ 67%	Objetivos	$\text{Índice} = (67\%/100\%) \times 100\%$ Índice 67% Brecha 67% - 100% Brecha 33%
Porcentaje de satisfacción por los botiquines requeridos en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	$\text{Personal satisfecho} / \text{Total Personal} \times 100\%$ $20 / 49 \times 100\%$ $0.39 \times 100\%$ 39%	Objetivos	$\text{Índice} = (39\%/100\%) \times 100\%$ Índice 39% Brecha 39% - 100% Brecha - 61%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: OPERARIOS ASEO
PERIODO 2014

TIO 3/4

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
Porcentaje de camiones y contenedores aseados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Camiones aseados/ total Camiones x 100% 1/5*100% 0.20*100% 20%	Objetivos	Índice =(20%/100%)*100% Índice20% Brecha20% - 100% Brecha – 80%
Porcentaje de presupuesto utilizado en el aseo de los camiones y contenedores en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 2000/2000* 100% 1*100% 100%	Objetivos	Índice =(100%/100%)*100% Índice100% Brecha100% - 100% Brecha 0%
Porcentaje de satisfacción por el trabajo realizado en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP.	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% 15/ 49* 100% 0.30*100% 30%	Objetivos	Índice =(30%/100%)*100% Índice 30% Brecha 30% - 100% Brecha – 70%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
TABLERO DE INDICADORES
PROCESO: OPERARIOS CAPACITACIÓN
PERIODO 2014

TIO 4/4


NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de operarios capacitados en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-E.	100%	Trimestral	Empleados capacitados/ total empleados x 100% 20/49*100% 0.40*100% 40%	Objetivos	Índice =(40%/100%)*100% Índice 40% Brecha 40% - 100% Brecha – 60%
Porcentaje de presupuesto utilizado en las capacitaciones en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/ Presupuesto destinado x 100% 1000/2000* 100% 0.50*100% 50%	Objetivos	Índice =(50%/100%)*100% Índice 50% Brecha 50% - 100% Brecha 50%
Porcentaje de satisfacción por las capacitaciones obtenidas en el primer trimestre del año 2014 en EMMAIT-EP	100%	Trimestral	Personal satisfecho/ Total Personal x 100% 20 / 49* 100% 0.40*100% 40%	Objetivos	Índice =(40%/100%)*100% Índice 40% Brecha 40% - 100% Brecha – 60%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 21/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

HOJA DE HALLAZGOS


Es un resumen de las debilidades y fortalezas detectadas en el tablero de indicadores, en el cual se describe las condiciones, criterios las causas y sus efectos

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: PRESIDENCIA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
PERÍODO 2014

HH 1/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIP 1/1	Se realiza el cumplimiento de 20 objetivos es decir el 80%	EMMAIT-EP en su POA establece el cumplimiento de 25 objetivos mensualmente	Existió retraso en las actividades	Se produjo una brecha desfavorable del 20%, lo cual afecta directamente en el cumplimiento de objetivos, ocasionando así pérdidas en los recursos de la empresa
TIP 1/1	El total de presupuesto utilizado para el cumplimiento de objetivos fue \$10000, es decir se utilizó el 100%	Según el POA de la empresa para el cumplimiento de objetivos se destinara \$10000 para cada trimestre	El porcentaje destinado para el cumplimiento de objetivos ha sobrepasado lo estimado	Desperdicio de recurso lo que ha futuro puede ocasionar problemas de liquidez
TIP 1/1	Del 80% de objetivos cumplidos el 66% de los empleados se encuentra satisfecho	Las políticas internas de la empresa señalan que debe existir el cumplimiento del 100%	La falta de organización y planificación, fueron los determinantes para que no se cumpla con la satisfacción del 100% por parte de los empleados	El 44% de los empleados de EMMAIT-EP no quedaron satisfechos por el incumplimiento de objetivos


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: GERENCIA PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
PERÍODO 2014

HH 2/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
T16 1/1	Se realiza los procedimientos de control en un 100%	EMMAIT-EP en su POA establece el acatamiento de procedimientos de control	Existió cumplimiento en los controles	Se produjo una brecha favorable pues se está realizando un trabajo eficiente y eficaz en los procedimientos de control
T16 1/1	El total de presupuesto utilizado para los procedimientos de control fue de \$0 es decir el 100% planificado	Según el POA de la empresa para la realización de esta actividad no debe invertir dinero	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado	Existe una brecha favorable , pues se ha cumplido con lo planeado
T16 1/1	Del 100% de procedimientos cumplidos el 100% de los empleados se encuentra satisfecho	Las políticas internas de la empresa señalan que debe existir el cumplimiento del 100%	Para la realización de esta actividad hubo organización estos fueron los determinantes para que se cumpla con la satisfacción del 100% por parte de los empleados	El 100% de los empleados de EMMAIT-EP quedaron satisfechos

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: DIRECTOR TÉCNICO RECLAMOS ATENDIDOS
PERÍODO 2014

HH 3/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIRA1/1	Se atiende los reclamos de la ciudadanía en un 72%	EMMAIT-EP en sus Políticas internas establece que se debe atender los reclamos de la ciudadanía	El incumplimiento de los servicios.	Se produjo una brecha desfavorable pues existe insatisfacción por parte de la ciudadanía por el servicio recibido
TIRA1/1	El total de presupuesto utilizado para la atención de reclamos es de \$0 es decir el 100% planificado	Según los estatutos de la empresa para la realización de esta actividad no se debe invertir dinero	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado	Existe una brecha favorable , pues se ha cumplido con lo planeado
TIRA1/1	Del 100% de reclamos recibidos el 66% se encuentra satisfecho con la solución de su problema	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100%	Se logró satisfacer a los usuarios en un 66% con la atención a sus reclamos	Se produjo un brecha desfavorable de un 34% pues no se logró atender las necesidades de todos los usuarios

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: CORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
PERÍODO 2014

HH 4/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TICAF 1/1	Únicamente 20 empleados fueron capacitados de un total de 55, dando un cumplimiento solo del 36%	EMMAIT-EP en sus POA establece que se debe capacitar a todo el personal Administrativo y operativo	La falta de organización y los costos elevados que representan las capacitaciones fueron los determinantes para el incumplimiento del mismo..	35 Empleados de la empresa no fueron capacitados por los factores antes mencionados
TICAF 1/1	Únicamente 4500 fueron empleados en la capacitación	Según los estatutos de la empresa se debió emplear \$ 6000 para la capacitación de todo el personal	Los determinantes para el incumplimiento de la capacitación fueron la falta de comunicación	Existe una brecha desfavorable , pues se ha incumplido con lo planeado
TICAF 1/1	Únicamente el 36% de los empleados quedo satisfecho con la capacitación recibida.	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100% de las capacitaciones	Los organizadores debían tener en cuenta los costos y que los temas de capacitación sean los más idóneos para el personal.	Se produjo un brecha desfavorable de un 64% pues no se logró cumplir con las capacitaciones para todo el personal

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: COORDINADOR SOCIAL CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN
PERÍODO 2014

HH 5/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TICS 1/1	Se logró capacitar al 100% de la población dando un cumplimiento del 100%	EMMAIT-EP en sus POA establece que se debe informar a toda la ciudadanía de los servicios que brinda	El conocimiento de técnicas de atención al cliente y una buena organización ayudaron con las capacitaciones	10000 familias fueron capacitadas por la empresa
TICS 1/1	Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin	La empresa empleo \$ 10000 para la capacitación de la ciudadanía	Una buena clasificación de los sectores a ser capacitados contribuyeron para la concientización de la ciudadanía	Existe una brecha favorable , pues se ha cumplido con lo planeado
TICS 1/1	El 100% de los usuarios quedaron satisfechos con la capacitación.	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100% de las capacitaciones	Temas de interés para que la ciudadanía reflexione	Se produjo un brecha favorable pues se logró cumplir con las capacitaciones para toda la ciudadanía

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

HH 6/10

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: COORDINADOR ZONAL TRABAJADORES AUSENTES
PERÍODO 2014

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TICZ 1/1	Únicamente 49 personas de las 55 permanece en sus lugares de trabajo durante su jornada laboral	EMMAIT-EP establece que todos los trabajadores deben permanecer en sus lugares de trabajo en sus jornadas laborales	Irresponsabilidad de los empleados al abandonar sus lugares de trabajo	La empresa pierde recursos económicos por los empleados que abandonan sus puestos de trabajo en horas laborales
TICZ 1/1	Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin	La empresa establece que los empleados deben permanecer en sus lugares de trabajo en los horarios de oficina	Inobservancia por parte de los encargados del personal	Existe una brecha desfavorable , pues se está incumpliendo con las políticas de la empresa
TICZ 1/1	El 95% de los trabajadores se encuentra satisfecho con estos controles	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe controlar que el personal se encuentre dentro de los horarios de trabajo	Falta de interés por parte de los funcionarios	Se produjo un brecha desfavorable pues no se logró cumplir con el control de ausentismo por parte de los empleados de la empresa

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: OPERARIOS MOTIVACIÓN
PERÍODO 2014

HH 7/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIO 1/4	Únicamente 10 personas de las 55 se encuentra motivado es decir solo el 20%	EMMAIT-EP establece que se debe mantener motivado al personal de la empresa	Desinterés por parte de los encargados	Se produjo una brecha desfavorable del 80% lo cual afecta a la empresa económicamente pues el personal no trabaja con eficiencia.
TIO 1/4	Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin	La empresa invirtió 2000 para la motivación del personal	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado	Existe una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado
TIO 1/4	Solo el 8% de los trabajadores de encuentra motivado	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe mantener motivado al personal	Falta de interés por parte de los funcionarios, en temas de motivación para los trabajadores	Se produjo un brecha desfavorable del 92% lo que a futuro traerá problemas de insatisfacción en el trabajo

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: OPERARIOS MEDICINAS
PERÍODO 2014

HH 8/10

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIO 2/4	Únicamente 5 de 10 botiquines se han comprado es decir el 50%	EMMAIT-EP establece que se cumplir con todos los reglamentos de seguridad para el personal de la empresa	Desinterés por parte de los encargados en la adquisición de los botiquines	Se produjo una brecha desfavorable del 50% lo cual afectara al personal operativo al momento de un accidente.
TIO 2/4	Se utilizó el 67% de los recursos destinados a este fin	La empresa invirtió 200 para la adquisición de botiquines	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento no fue lo planificado	Existe una brecha desfavorable , pues no se ha cumplido con lo planeado
TIO 2/4	Solo el 39% de los trabajadores se encuentra satisfecho	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe cuidar de la seguridad del personal	Falta de interés por parte de los funcionarios encargados, en la seguridad y salud de los trabajadores	Se produjo un brecha desfavorable del 39% lo que a futuro traerá problemas de insatisfacción en el trabajo

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

HH 9/10

EMMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: OPERARIOS ASEO
PERÍODO 2014

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIO 3/4	Únicamente 1de los 5 vehículos son aseados al finalizar los recorridos	EMMAIT-EP establece que se debe mantener limpios y desinfectados los vehículos al finalizar los recorridos	Descuido por parte de los funcionarios administrativos al no revisar el aseo de los vehículos por parte de los señores choferes al finalizar los recorridos.	Se produjo una brecha desfavorable del 80%, lo que a futuro podría existir problemas de salud por el contacto diario de desechos.
TIO 3/4	Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin	La empresa invirtió 2000 para el aseo de los vehículos	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado	Existe una brecha favorable , pues se ha cumplido con lo planeado
TIO 3/4	Solo el 30% de los trabajadores se encuentra satisfecho con los cambios	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe conservar un ambiente agradable.	Falta de interés por parte de los trabajadores, por conservar un ambiente limpio	Se produjo un brecha desfavorable del 70% provocando descontento en el trabajo

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

HH 10/10


MMAIT-EP
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: OPERARIOS CAPACITACIÓN
PERÍODO 2014

REF P.T.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EECTO
TIO 4/4	Únicamente 20 personas de los 49 operarios se encuentran capacitadas.	EMMAIT-EP establece que se debe mantener capacitado al personal operativo en la áreas que sean necesarias	Mala organización con los horarios de trabajo y las capacitaciones, para todo el personal operativo	Se produjo una brecha desfavorable del 60% lo cual afecta a la empresa económicamente pues el personal no trabaja con eficiencia por no tener las capacitaciones respectivas.
TIO 4/4	Se utilizó el 50% de los recursos destinados a este fin	La empresa invirtió 1000 para la capacitación del personal operativo.	El porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento no fue lo planificado	Desperdicio de recursos pues no asistieron a la capacitación todo el personal operativo
TIO 4/4	Solo el 40% de los trabajadores de encuentra satisfecho	Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe mantener capacitado constantemente al personal de EMMAIT-EP	Falta de planificación y distribución en los horarios de las capacitaciones	Descontento por parte de los empleados que no asistieron al curso produciendo una brecha desfavorable del 60%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 22/03/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

FASE IV INFORME DE RESULTADOS

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INFORME DE RESULTADOS

Es un informe que se presenta al final de la realización de la Auditoría de Gestión, donde se muestran las deficiencias encontradas así también como los puntos positivos de la empresa.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

Ingeniero

Cesar Freire

GERENTE DE EMMAIT-EP

Presente,

De mis consideraciones:

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a las áreas de: Presidencia, Gerencia, Dirección Técnica, Coordinación Administrativa/ Financiera, Coordinación Social, Coordinación Zonal, y Operativa.

El examen se realizó de acuerdo con las NAGA, en consecuencia se incluye las pruebas y procedimientos que se considera necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la Auditoría fue establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones, el cumplimiento de los objetivos planteados por la Junta Directiva


Al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión sobre los mismos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de las áreas examinadas.

Se deja constancia del agradecimiento por la colaboración recibida del personal Administrativo y Operativo por su predisposición para mejorar la gestión, lo que compromete la asesoría futura.

Atentamente;

María Isabel Ruiz L.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 1/10

TÍTULO: Cumplimiento de objetivos

Asunto: Eficacia en el cumplimiento de objetivos.

Se realiza el cumplimiento de 20 objetivos es decir el 80%, EMMAIT-EP en su POA establece el cumplimiento de 25 objetivos mensualmente, sin embargo existió retraso en las actividades, produciendo así una brecha desfavorable del 20%, lo cual afecta directamente en el cumplimiento de objetivos, ocasionando así pérdidas en los recursos de la empresa

Asunto: Eficiencia en la utilización de recursos.

El total de presupuesto utilizado para el cumplimiento de objetivos fue \$10000, es decir se utilizó el 100%, Según el POA de la empresa para el cumplimiento de objetivos se destinará \$10000 para cada trimestre, pero el porcentaje destinado para el cumplimiento de los mismos ha sobrepasado lo estimado, ocasionando así desperdicio de recursos lo que ha futuro puede ocasionar problemas de liquidez


Asunto: Satisfacción por el cumplimiento de objetivos.

Del 80% de objetivos cumplidos el 66% de los empleados se encuentra satisfecho, Las políticas internas de la empresa señalan que debe existir el cumplimiento del 100%, pero la falta de organización y planificación, fueron los determinantes para que no se cumpla con la satisfacción del 100% por parte de los empleados, El 44% de los empleados de EMMAIT-EP no quedaron satisfechos debido al incumplimiento de objetivos

Conclusiones: La empresa no planifica el cumplimiento de objetivos, lo que ocasiona desperdicio de recursos e insatisfacción en los empleados.

Recomendaciones: Emmait-Ep deberá llevar un control de los objetivos propuestos mes a mes para lograr un cumplimiento eficiente de los mismos y así evitar desperdicios en los recursos de la empresa.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 2/10

TÍTULO: Procedimientos de control

Asunto: Eficacia en los procedimientos de control.

Se realiza los procedimientos de control en un 100%, EMMAIT-EP en su POA establece el acatamiento de procedimientos de control, por otra parte existió cumplimiento en los controles, produciendo una brecha favorable pues se está realizando un trabajo eficiente y eficaz en los procedimientos de control

Asunto: Eficiencia en los procedimientos de control.

El total de presupuesto utilizado para los procedimientos de control fue de \$0 es decir el 100% de lo planificado, el POA de Emmait- Ep establece que esta actividad debe realizarse sin la inversión de dinero, el porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado, obteniendo así una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado


Asunto: Satisfacción en los procedimientos de control.

Se cumplió con el 100% en los procedimientos de control, Las políticas internas de la empresa señalan que debe existir el cumplimiento del 100% de los mismos, la organización, control y planificación fueron los determinantes para el logro de este objetivo, además de la satisfacción del 100% de los empleados-

Conclusiones: La buena planificación, organización y control ayudaron para que se cumplan los procedimientos de control al 100%.

Recomendaciones: Continuar con las actividades antes mencionadas para que la empresa marche correctamente.

ELABORADO POR: RLM	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 3/10

TÍTULO: Reclamos atendidos

Asunto: Eficacia en los reclamos atendidos.

Se atiende los reclamos de la ciudadanía en un 72%, EMMAIT-EP en sus Políticas internas establece que se debe atender los reclamos de la ciudadanía, Debido al incumplimiento de los servicios, está causando insatisfacción por parte de la ciudadanía en el servicio recibido

Asunto: Eficiencia en los reclamos atendidos.

El total de presupuesto utilizado para la atención de reclamos es de \$0 es decir el 100% de lo planificado, Según los estatutos de la empresa para la realización de esta actividad no se debe invertir dinero, lo que muestra que se está cumpliendo con lo planificado, por lo tanto existe una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado.


Asunto: Satisfacción por los reclamos atendidos.

Del 100% de reclamos recibidos el 66% se encuentra satisfecho con la solución de su problema, Las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100%, por otra parte se produjo una brecha desfavorable de un 34% pues no se logró atender las necesidades de todos los usuarios

Conclusiones: El incumplimiento en los servicios está causando insatisfacción en los usuarios

Recomendaciones: Atender los reclamos, sugerencias sobre el servicio que brinda la empresa a la ciudadanía en el menor tiempo posible

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 4/10

TÍTULO: Capacitación a Empleados

Asunto: Eficacia en la capacitación a empleados

Únicamente 20 empleados fueron capacitados de un total de 55, dando un cumplimiento de solo el 36%, EMMAIT-EP en su POA establece que se debe capacitar a todo el personal Administrativo y Operativo, Sin embargo la falta de organización y los costos elevados que representan las capacitaciones fueron los determinantes para el incumplimiento del mismo, dejando así 35 empleados sin capacitar.

Asunto: Eficiencia en la capacitación a empleados.

Solamente \$4500 fueron empleados en la capacitación, Según los estatutos de la empresa se debió emplear \$6000 para la capacitación de todo el personal, los determinantes para el incumplimiento de la capacitación fueron la falta de comunicación, provocando una brecha desfavorable, pues no se cumplió con lo planeado


Asunto: Satisfacción por la capacitación a empleados.

Solo el 36% de los empleados quedo satisfecho con la capacitación recibida, las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100% de las capacitaciones, desgraciadamente los organizadores no tomaron en cuenta los costos y los temas a tratarse, produciendo una brecha desfavorable de un 64% pues no se logró cumplir con las capacitaciones para todo el personal.

Conclusiones: Insatisfacción por parte de los empleados que no fueron capacitados, pues no existió organización en los horarios y en los temas a tratarse.

Recomendaciones: Realizar un cronograma de horarios y de temas de capacitación para que todos los empleados sean capacitados en la empresa, y así evitar desperdicios de tiempo y recursos económicos.

ELABORADO POR: RIMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 5/10

TÍTULO: Campañas de Comunicación

Asunto: Eficacia en las campañas de comunicación.

Se logró capacitar al 100% de la población dando un cumplimiento del 100%, EMMAIT-EP en su POA establece que se debe informar a toda la ciudadanía de los servicios que brinda, El conocimiento de técnicas de atención al cliente y una buena organización ayudaron, es por esta razón que 10000 familias fueron capacitadas por la empresa.

Asunto: Eficiencia en las campañas de comunicación.

Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin, es decir se empleó \$ 10000 para la capacitación de la ciudadanía, Una buena clasificación de los sectores a ser capacitados ayudaron en la concientización de la ciudadanía, dando como resultado una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado


Asunto: Satisfacción por las campañas de comunicación.

El 100% de los usuarios quedaron satisfechos con la capacitación, las políticas internas de la empresa manifiestan que debe existir el cumplimiento del 100%, se preparó temas de interés para que la ciudadanía reflexione, Consiguiendo así una brecha favorable pues se logró cumplir con el objetivo propuesto.

Conclusiones: La preparación de temas de interés, técnicas de comunicación ayudaron para que la ciudadanía reflexione en la gestión de residuos sólidos.

Recomendaciones: Continuar con la misma organización para seguir obteniendo resultados favorables por parte de la ciudadanía.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 6/10

TÍTULO: Trabajadores Ausentes.

Asunto: Eficacia en los trabajadores ausentes.

Únicamente 49 personas de las 55 permanecen en sus lugares de trabajo durante su jornada laboral, EMMAIT-EP establece que todos los trabajadores deben encontrarse trabajando dentro de sus horarios de trabajo, existe irresponsabilidad por parte de los empleados al abandonar sus puestos, La empresa pierde recursos económicos por los empleados que abandonan las instalaciones en horas laborales

Asunto: Eficiencia en los trabajadores ausentes.

Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin, La empresa manifiesta que los empleados deben permanecer en sus lugares de trabajo, Desgraciadamente existe inobservancia por parte de los encargados del personal, lo cual provoca una brecha desfavorable, pues se está incumpliendo con las políticas de la empresa


Asunto: Satisfacción los trabajadores ausentes.

El 95% de los trabajadores se encuentra satisfecho con estos controles, además las políticas internas de la empresa manifiestan que se debe controlar que el personal se encuentre dentro de los horarios de trabajo, existe falta de interés por parte de los empleados pues no se controla los ausentismos de los mismos, causando una brecha desfavorable pues no se logró cumplir con el control de ausentismo de ciertos empleados de la empresa.

Conclusiones: No se tiene un control de las personas que abandonan sus lugares de trabajo en las horas laborales.

Recomendaciones: Al encargado del personal tener un mayor control con las personas que abandonan sus lugares de trabajo.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 7/10

TÍTULO: Operarios Motivados.

Asunto: Eficacia en la motivación de los Operarios.

Únicamente 10 personas de las 55 se encuentran motivados es decir solo el 20%, EMMAIT-EP establece que se debe mantener motivado al personal de la empresa, desafortunadamente existe, poco interés por parte de los encargados, Originando una brecha desfavorable del 80% lo cual afecta a la empresa económicamente pues el personal no trabaja con eficiencia.

Asunto: Eficiencia en la motivación de los Operarios.

Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin, La empresa invirtió 2000 para la motivación del personal, afortunadamente el porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado, produciendo una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado


Asunto: Satisfacción en la motivación de los Operarios.

Solo el 8% de los trabajadores de encuentra motivado, pese a que las políticas internas de la empresa manifiestan que se debe mantener motivado al personal, la falta de interés por parte de los funcionarios en temas de motivación para los trabajadores, está produciendo una brecha desfavorable del 92% lo que a futuro traerá problemas eficacia en el trabajo debido de insatisfacción laboral.

Conclusiones: Existe poco interés en motivar al personal operativo por parte de los funcionarios encargados.

Recomendaciones: Poner mayor interés en mantener a todo el personal motivado, pues ellos son la fuerza motora para sacar adelante una empresa.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 8/10

TÍTULO: Adquisición de botiquines.

Asunto: Eficacia en la adquisición de botiquines.

Únicamente 5 de 10 botiquines se han comprado es decir solo el 50%, EMMAIT-EP establece que se debe cumplir con todos los reglamentos de seguridad para el personal de la empresa, existe desinterés por parte de los encargados de la adquisición de botiquines, originando una brecha desfavorable del 50% lo cual afectara al personal operativo en caso de ocurrir un accidente.

Asunto: Eficiencia en la adquisición de botiquines.

Se utilizó el 67% de los recursos destinados a este fin, la empresa invirtió \$200 en la adquisición de botiquines, el porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento no fue lo planificado, Ocasionando una brecha desfavorable, pues no se ha cumplido con lo planeado.


Asunto: Satisfacción por la adquisición de botiquines.

Solo el 39% de los trabajadores se encuentra satisfecho, las políticas internas de la empresa manifiestan que debe cuidar de la seguridad del personal, desafortunadamente la falta de interés por parte de los funcionarios encargados de la adquisición de botiquines, provoca inseguridad en la salud de los trabajadores al momento de ocurrir un accidente, Se produjo un brecha desfavorable del 39% lo que a futuro traerá problemas de insatisfacción en el trabajo.

Conclusiones: Los encargados de la adquisición de botiquines no se encuentran realizando un buen trabajo, debido a que existe poco interés en la adquisición de los mismos.

Recomendaciones: Al señor Gerente tener un mayor control, sobre las adquisiciones que no se están realizando en la empresa.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA 9/10

TÍTULO: Aseo de los Vehículos.

Asunto: Eficacia en el Aseo de los Vehículos.

Únicamente 1 de los 5 vehículos son aseados al finalizar los recorridos, EMMAIT-EP establece que se debe mantener limpios y desinfectados los vehículos al finalizar la jornada, se encuentra que hay descuido por parte de los funcionarios administrativos al no revisar el aseo de los vehículos por parte de los señores choferes al finalizar los recorridos, Se produjo una brecha desfavorable del 80%, lo que a futuro podría existir problemas de salud por el contacto diario con desechos.

Asunto: Eficiencia en el Aseo de los Vehículos.

Se utilizó el 100% de los recursos destinados a este fin, la empresa invirtió \$2000 para el aseo de los vehículos, el porcentaje destinado para el cumplimiento de este procedimiento fue lo planificado, lo que señala que existe una brecha favorable, pues se ha cumplido con lo planeado.


Asunto: Satisfacción por el Aseo de los Vehículos.

Solo el 30% de los trabajadores se encuentra satisfecho con los cambios propuestos, las políticas internas de la empresa manifiestan que debe conservar un ambiente agradable, la falta de interés por parte de los trabajadores por conservar un ambiente limpio, Provoca una brecha desfavorable del 70% ocasionando insatisfacción en el trabajo.

Conclusiones: No existe personal encargado para la supervisión del aseo de los vehículos recolectores una vez terminada la jornada de trabajo.

Recomendaciones: Al señor Gerente delegar un funcionario para el control y supervisión del aseo de los vehículos una vez finalizada la jornada de trabajo.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

COMENTARIO DE AUDITORÍA

CA10/10

TÍTULO: Capacitación a Operarios.

Asunto: Eficacia en la capacitación a Operarios.

Únicamente 20 personas de los 49 operarios se encuentran capacitados, EMMAIT-EP establece que se debe mantener capacitado al personal operativo en la áreas que sean necesarias, existe una mala organización con los horarios de trabajo y las capacitaciones para todo el personal operativo, lo que ocasiono una brecha desfavorable del 60% lo cual afecta económicamente a la empresa, pues el personal no trabaja con eficiencia por no tener las capacitaciones respectivas.

Asunto: Eficiencia en la capacitación a Operarios.

Se utilizó el 50% de los recursos destinados a este fin, invirtiendo \$1000 para la capacitación del personal operativo, el porcentaje destinado para el cumplimiento del mismo no fue lo planificado, Ocasionando desperdicio de recursos pues no asistió a la capacitación todo el personal operativo.


Asunto: Satisfacción por la capacitación a Operarios.

Solo el 40% de los trabajadores se encuentra satisfecho, las políticas internas de la empresa manifiestan que se debe mantener capacitado constantemente al personal de EMMAIT-EP, la falta de planificación y distribución en los horarios de las capacitaciones, provoco un descontento por parte de los empleados pues no lograron asistir al curso produciendo una brecha desfavorable del 60%


Conclusiones: La falta de organización en los horarios provoco que no todos los empleados asistieran a la capacitación, provocando así insatisfacción en los empleados.

Recomendaciones: Al funcionario encargado de las capacitaciones, tener mayor control en los horarios de las capacitaciones, para evitar inconformidades y sobre todo desperdicio de recursos.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 01/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

FASE V SEGUIMIENTO

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

SEGUIMIENTO

A continuación se presenta una matriz, la misma que se procederá a la verificación del cumplimiento de las recomendaciones sugeridas anteriormente


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MS 1/8

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
1	EMMAIT-EP en su POA establece el cumplimiento de 25 objetivos mensualmente	Emmait-Ep deberá llevar un control de los objetivos propuestos mes a mes para lograr un cumplimiento eficiente de los mismos y así evitar desperdicios en los recursos de la empresa	Cumplir con todos los objetivos propuestos mes a mes	Presidente del Directorio	1 me	X		EL presidente del Directorio de EMMAIT-EP, ha cumplido con la recomendación sugerida y en plazo establecido.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MS 2/8

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: RECLAMOS ATENDIDOS

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
2	EMMAIT-EP en sus Políticas internas establece que se debe atender los reclamos de la ciudadanía	Atender los reclamos, sugerencias sobre el servicio que brinda la empresa a la ciudadanía en el menor tiempo posible	Atender las necesidades de la ciudadanía en el menor tiempo posible	Director Técnico	1 mes		X	Pese a .que se ha logrado atender los reclamos de la ciudadanía aún falta por cumplir este objetivo al 100%

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MS 3/8

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: CAPACITACIONES AL PERSONAL

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
3	EMMAIT-EP en sus POA establece que se debe capacitar a todo el personal Administrativo y operativo	Realizar un cronograma de horarios y de temas de capacitación para que todos los empleados sean capacitados en la empresa, y así evitar desperdicios de tiempo y recursos económicos	Capacitar a todo el personal que trabaja en EMMAIT-EP	Coordinador Administrativo/ Financiero	1 mes		X	Solo se ha capacitado al Personal Administrativo que representa el 10% del total de empleados.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: PERSONAL AUSENTE

MS 4/8

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
4	EMMAIT-EP establece que todos los trabajadores deben permanecer en sus lugares de trabajo en sus jornadas laborales	Al encargado del personal tener un mayor control con las personas que abandonan sus lugares de trabajo.	Controlar que todos los empleados permanezcan en sus puestos de trabajo	Técnico Zonal	1 mes		X	Pese a que se controla, aún existe personal que abandona sus puestos de trabajo sin comunicar al jefe inmediato superior.

ELABORADO POR: RLM1	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: MOTIVACIÓN AL PERSONAL

MS 5/8

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
5	EMMAIT-EP establece que se debe mantener motivado al personal de la empresa	Poner mayor interés en mantener a todo el personal motivado, pues ellos son la fuerza motora para sacar adelante una empresa.	Mantener a todo el personal motivado	Gerente	1 mes		X	No existe la atención a todas las sugerencias propuestas por el personal Operativo por parte del Señor Gerente.

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MS 6/8

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: ADQUISICIÓN DE BOTIQUINES

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
6	EMMAIT-EP establece que se cumplir con todos los reglamentos de seguridad para el personal de la empresa	Al señor Gerente tener un mayor control, sobre las adquisiciones que no se están realizando en la empresa.	Dotar de botiquines con todo lo necesario en caso de emergencias	Gerente Encargado de Adquisiciones	mes	X		Los botiquines se encuentran con todos los medicamentos que se necesitan para una emergencia

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

MS 7/8

EMMAIT-EP
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
PROCESO: ASEO DE VEHÍCULOS

Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
7	EMMAIT-EP establece que se debe mantener limpios y desinfectados los vehículos al finalizar los recorridos	Al señor Gerente delegar un funcionario para el control y supervisión del aseo de los vehículos una vez finalizada la jornada de trabajo.	Supervisión del aseo de los vehículos	Gerente Técnico Zonal	1 mes		X	No existe un constante control, sobre el aseo de los vehículos

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

EMMAIT-EP


MATRIZ DE SEGUIMIENTO

PROCESO: CAPACITACIÓN A LOS OPERARIOS

MS 8/8


Nº	CRITERIO	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
						TOTAL	PARCIAL	
8	EMMAIT-EP establece que se debe mantener capacitado al personal operativo en la áreas que sean necesarias	Al funcionario encargado de las capacitaciones, tener mayor control en los horarios de las capacitaciones, para evitar inconformidades y sobre todo desperdicio de recursos.	Mantener Capacitado a todo el personal del área operativa	Gerente Coordinadora Administrativa/ Financiera	1 mes		X	Solo se Capacito a la mitad el personal operativo

ELABORADO POR: RLMI	FECHA: 05/04/2014
REVISADO POR: PCM	FECHA: 01/05/2014


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

ETAPA II




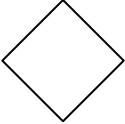
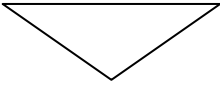
Plan De Mejora


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

A continuación se procederá a la aplicación de una matriz de un Plan de mejora, a los procesos que anteriormente ya fueron evaluados y que en la fase de seguimiento hayan tenido un cumplimiento parcial en las recomendaciones sugeridas.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

SIMBOLOS	RESPUESTA
	INICIO O TERMINO Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa
	ACTIVIDAD Describe las funciones a desempeñar
	DOCUMENTO Representa cualquier documento
	DECISIÓN O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones
	ARCHIVO Señala que se guarde un documento en forma temporal o permanente

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INSTRUCTIVO

PROCESO: RECLAMOS ATENDIDOS

PASO I


Para la elaboración del PASO I, se establecerá los Objetivos, alcance y al responsable del Proceso

PASO II

En el PASO II se Implantará una Matriz de Debilidades y Oportunidades de mejora, en la cual se describirá el Problema, la Solución propuesta, los beneficios a obtener y el costo del mismo.

PASO III

En el tercer y último Paso se propondrá un flujograma, como solución al problema mencionado en la matriz

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


PASO I

PROCESO: RECLAMOS ATENDIDOS

OBJETIVO: Atender, Gestionar y Solucionar satisfactoriamente las quejas, reclamos y sugerencias que se presenten ante EMMAIT-EP

ALCANCE: Este procedimiento aplica a todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias presentados por la comunidad y que se encuentren relacionados con los objetivos de la entidad.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Director Técnico


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PASO II

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS

PROCESO: RECLAMOS ATENDIDOS

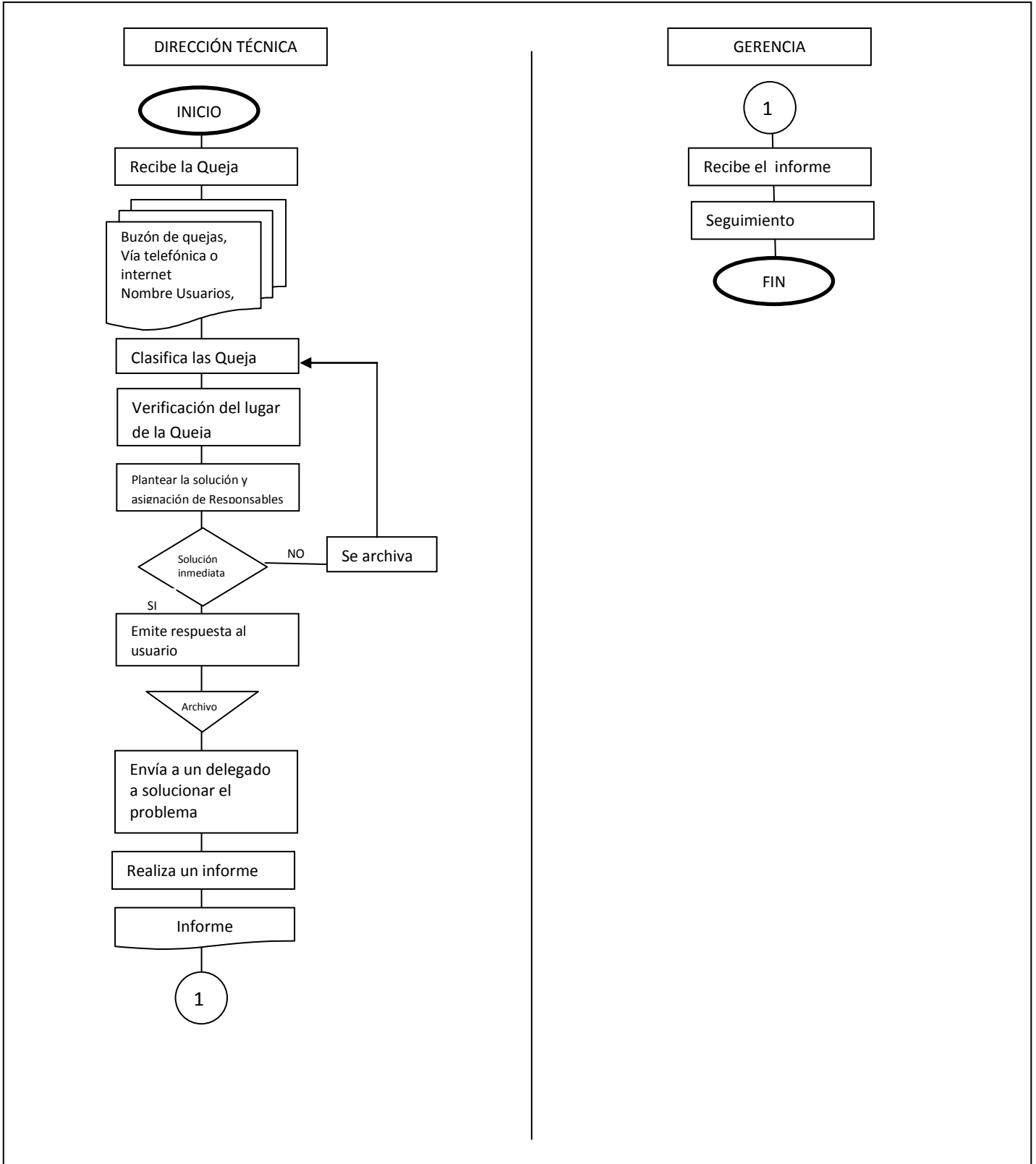
Nº	PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	BENEFICIOS	COSTO
1	Se atiende los reclamos de la ciudadanía en un 72%, y el incumplimiento del 100% del mismo está causando insatisfacción en los usuarios por la prestación del servicio.	<p>Se propone receptor las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de la siguiente manera:</p> <p>Cuando sea vía telefónica se procederá a solucionar el problema inmediatamente.</p> <p>De manera virtual el problema será resuelto dentro de 24 horas.</p> <p>Buzón de Sugerencias, tendrá apertura los días viernes de cada semana a partir de las 3 pm, por el funcionario designado para esta actividad y se solucionará después de 5 días.</p> <p>Sea cual sea la forma del Petición, Queja, Reclamo Sugerencia, se procederá a dar solución al mismo, posteriormente se realizara un informe mensual y se mantendrá un seguimiento a los mismos.</p>	Garantizar a los usuarios, la prestación de un buen servicio	Cero dólares


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PASO III

FLUJOGRAMA PROPUESTO

PROCESO: RECLAMOS ATENDIDOS



	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INSTRUCTIVO

PROCESO: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

PASO I


Para la elaboración del PASO I, se establecerá los Objetivos, alcance y al responsable del Proceso

PASO II

En el PASO II se Implantará una Matriz de Debilidades y Oportunidades de mejora, en la cual se describirá el Problema, la Solución propuesta, los beneficios a obtener y el costo del mismo.

PASO III

En el tercer y último Paso se propondrá un flujograma, como solución al problema mencionado en la matriz

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


PASO I

PROCESO: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

OBJETIVO: Elevar el nivel de rendimiento y motivación de los funcionarios en la empresa.

ALCANCE: Complementar la educación formal de los funcionarios administrativos y operativos, para propiciar mejoras en sus procesos de trabajo


RESPONSABLE DEL PROCESO: Coordinador Administrativo Financiero.

	PLAN DE MEJORA EN BASE A	
	UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014


PASO II

**MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS
PROCESO: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL**

Nº	PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	BENEFICIOS	COSTO
2	Existe insatisfacción en los trabajadores pues no se capacita a todo el personal Administrativo y Operativo en las áreas que se requiere	<p>A continuación se muestra una serie de fases a seguir:</p> <p>Fase 1.- PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p> <p>Para determinar las necesidades de la capacitación es vital responder a las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién debe capacitarse. • Quién será el capacitador • Acerca de qué capacitar • Dónde y Cómo capacitar <p>Fase 2.- DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN</p> <p>Con las respuestas de las preguntas anteriores se procederá al diseño del plan de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos de la capacitación • Objetivos específicos • Motivación del personal 	<p>Contar con personal con sólidos conocimientos, habilidades y destrezas al momento de desempeñar sus labores en le empresa.</p>	6000 dólares

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

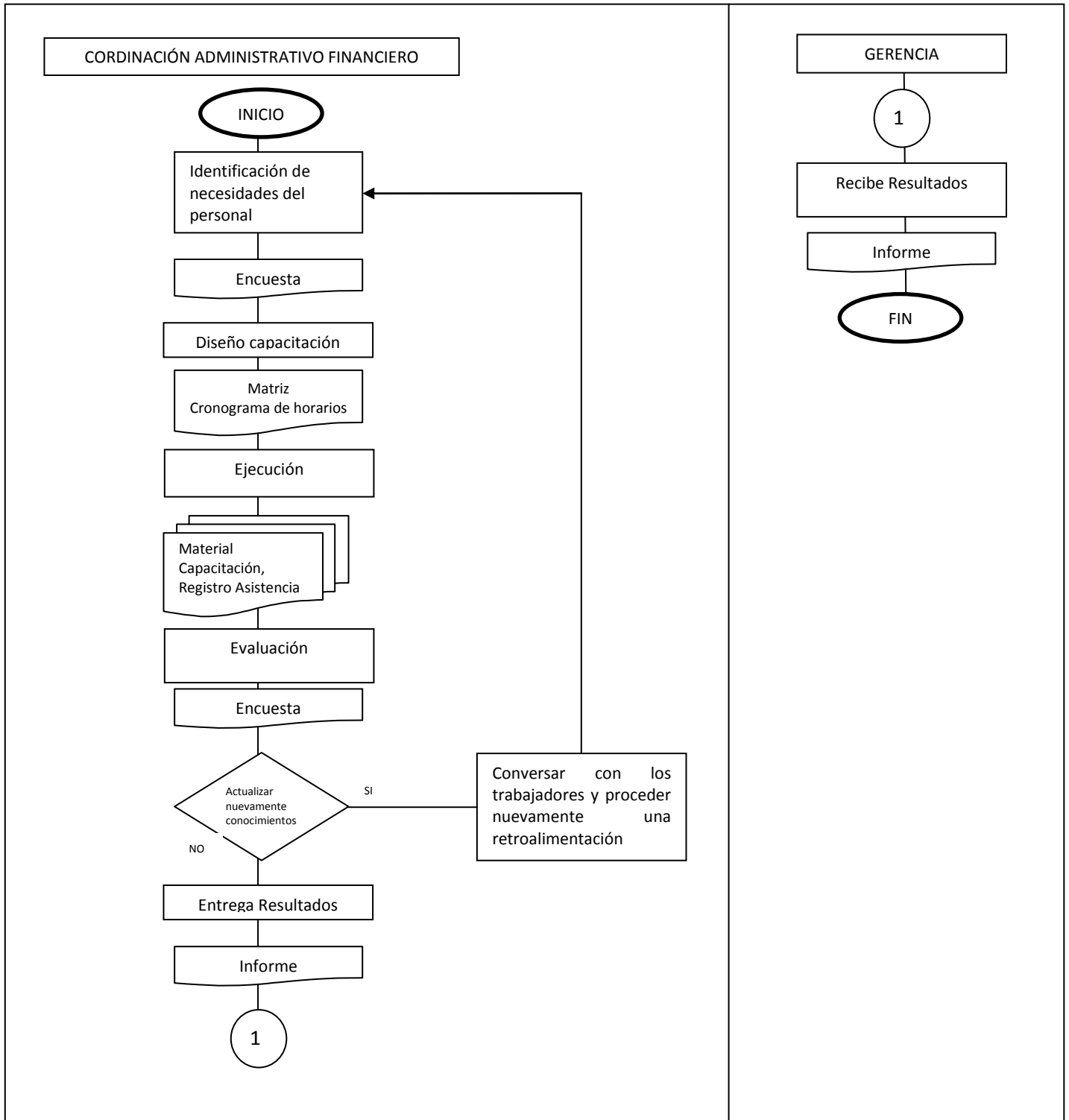
	<p>Fase 3.- EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p> <p>En este punto se procede a la aplicación del diseño de capacitación teniendo en cuenta ciertos factores como el costo, el contenido del programa, el número de beneficiados.</p> <p>Fase 4.- EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p> <p>Una vez terminada la capacitación se procederá a evaluar la capacitación, se debe considerar dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la capacitación produjo en los empleados las habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de sus funciones. • Verificar si la capacitación promueve en los empleados una actitud positiva, asistencia y puntualidad, espíritu de colaboración y superación. <p>Fase 5.- SEGUIMIENTO</p> <p>Es importante mantener un seguimiento una vez finalizadas las capacitaciones con el afán de conocer si la formación impartida fue la requerida o no.</p>		
--	--	--	--


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EMMAIT-EP
		Año 2014

PASO III

FLUJOGRAMA PROPUESTO

PROCESO: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL



	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INSTRUCTIVO

PROCESO: PERSONAL AUSENTE

PASO I


Para la elaboración del PASO I, se establecerá los Objetivos, alcance y al responsable del Proceso

PASO II

En el PASO II se Implantará una Matriz de Debilidades y Oportunidades de mejora, en la cual se describirá el Problema, la Solución propuesta, los beneficios a obtener y el costo del mismo.

PASO III

En el tercer y último Paso se propondrá un flujograma, como solución al problema mencionado en la matriz

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


PASO I

PROCESO: PERSONAL AUSENTE

OBJETIVO: Disminuir el ausentismo en las jornadas de trabajo

ALCANCE: Conocer las causas que producen ausentismo en los horarios de trabajo y establecer los correctivos necesarios.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Coordinador Zonal.


	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PASO II

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS

PROCESO: PERSONAL AUSENTE

Nº	PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	BENEFICIOS	COSTO
3	Existe personal que abandona sus lugares de trabajo en las horas laborales	<p>Se plantea una serie de fases a seguir:</p> <p>Fase 1.- CAUSAS DEL AUSENTISMO</p> <p>Se debe conocer si las razones del ausentismo son por causas justificadas o injustificadas :</p> <p>Causas Justificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades <p>Causas Injustificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faltas Leves (Incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral; salidas cortas no autorizadas) • Faltas Graves(Reincidencia del cometimiento de faltas leves se considerará falta grave) <p>Fase 2.- MEDICIÓN DEL COSTO QUE REPRESENTA</p> <p>A partir del diagnóstico de las causas por las cuales se</p>	Contar con el servicio tanto del personal Administrativo como Operativo en las jornadas laborales.	0 dólares

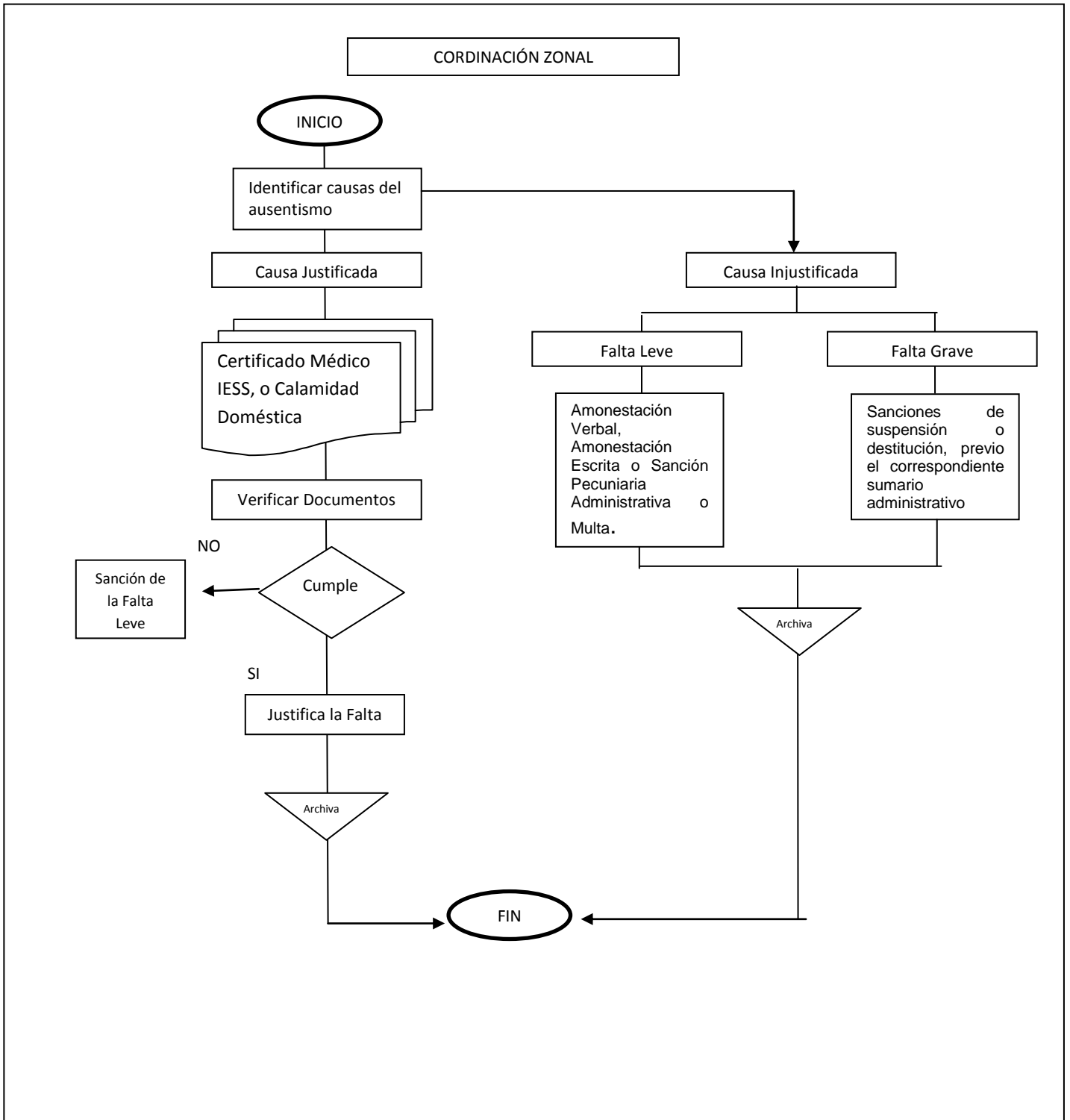
	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


	<p>produjo el ausentismo, es importante establecer el costo que representa el mismo</p> <p>Fase 3.- PLAN A SEGUIR</p> <p>Si se ha determinado que el ausentismo es por causas injustificadas se procederá de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">Faltas Leves</p> <p>Amonestación Verbal, Amonestación Escrita o Sanción Pecuniaria Administrativa o Multa.</p> <p style="text-align: center;">Faltas Graves</p> <p>Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.</p> <p>En todos los casos, se dejará constancia por escrito de la sanción impuesta en el expediente personal de la servidora o servidor.</p>	
--	--	--

PASO III

FLUJOGRAMA PROPUESTO

PROCESO: PERSONAL AUSENTE



	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

INSTRUCTIVO

PROCESO: ASEO VEHÍCULOS

PASO I


Para la elaboración del PASO I, se establecerá los Objetivos, alcance y al responsable del Proceso

PASO II

En el PASO II se Implantará una Matriz de Debilidades y Oportunidades de mejora, en la cual se describirá el Problema, la Solución propuesta, los beneficios a obtener y el costo del mismo.

PASO III

En el tercer y último Paso se propondrá un flujograma, como solución al problema mencionado en la matriz

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014


PASO I

PROCESO: ASEO DE VEHÍCULOS

OBJETIVO: Mantener los camiones de la empresa limpios después de las jornadas de trabajo

ALCANCE: Crear una cultura de aseo en los vehículos de la empresa, para evitar posibles enfermedades

RESPONSABLE DEL PROCESO: Coordinador Zonal

	PLAN DE MEJORA EN BASE A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
		EMMAIT-EP
		Año 2014

PASO II

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS

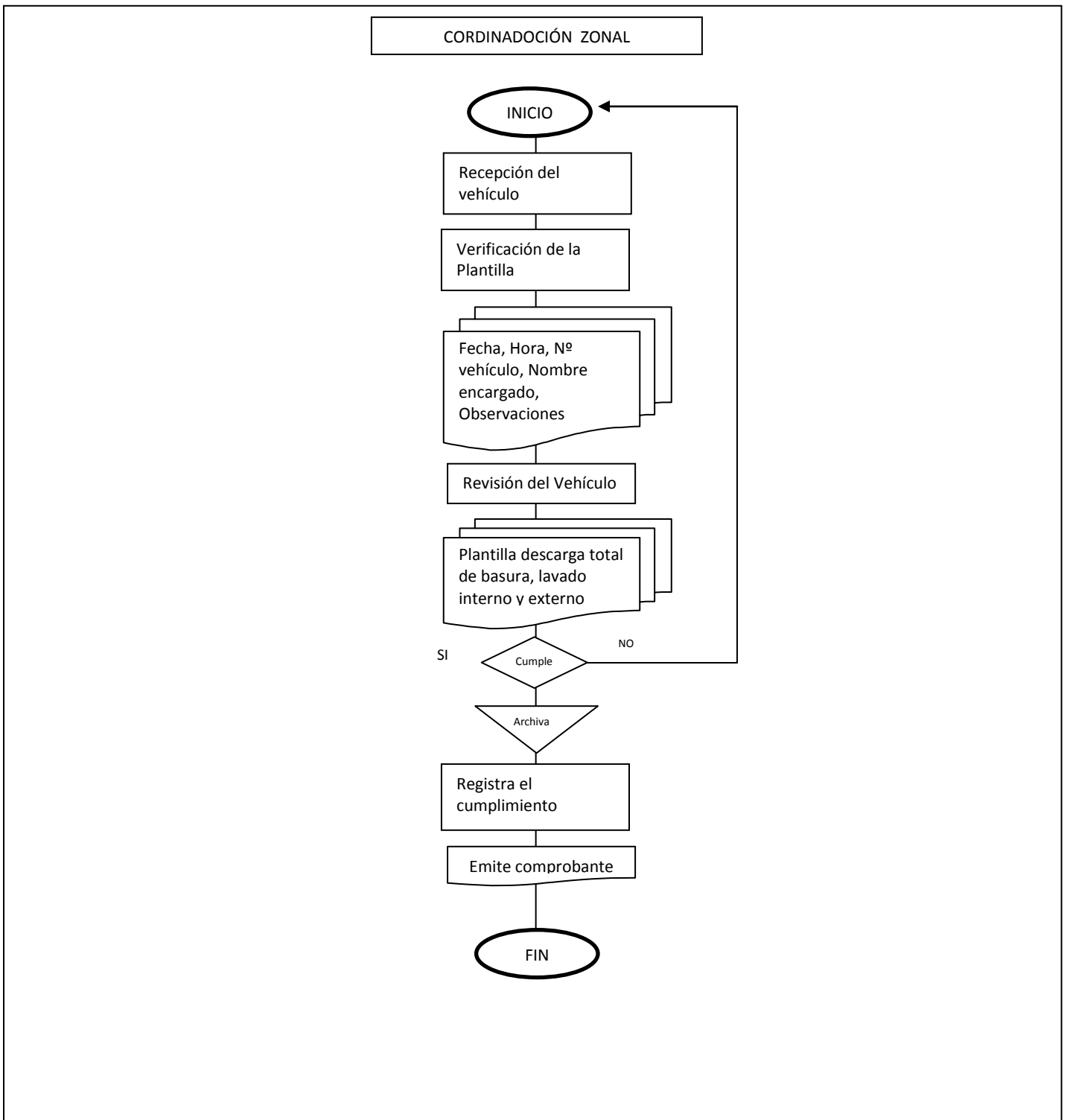
PROCESO: ASEO DE VEHÍCULOS

Nº	PROBLEMA	SOLUCIÓN PROPUESTA	BENEFICIOS	COSTO
4	Existe personal que abandona sus lugares de trabajo en las horas laborales	<p>Se plantea una serie de fases a seguir:</p> <p>Fase 1.- PUNTOS DE CONTROL</p> <p>Detallar los datos que la plantilla exige :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del encargado • Fecha • Horario de Ruta • Numero de Vehículo • Observaciones <p>Fase 2.- PROCEDIMIENTOS DE LIMPIEZA</p> <p style="padding-left: 40px;">Descarga de toda la basura recolectada Barrido Lavado Interno y Externo del Vehículo</p> <p>Fase 3.- OBSERVACIONES DETECTADAS</p> <p>Especifique el tipo de observaciones detectadas en el proceso de limpieza, y notifique a sus superiores para los correctivos respectivos.</p>	Contar con un ambiente más limpio y agradable al momento de realizar las actividades de recolección de basura.	2000 dólares

PASO III

FLUJOGRAMA PROPUESTO

PROCESO: ASEO DE VEHÍCULOS



6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la propuesta presentada Plan de Mejora en base a una Auditoría de Gestión, fue necesario establecer un cronograma sobre las actividades que se desarrollaron, el cual tuvo un tiempo estimado de tres meses y medio.

Nº	ACTIVIDAD													
		FEB		MARZO				ABRIL				MAYO		
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Entrevista al Sr. Gerente	■												
2	Visita a las Instalaciones		■											
3	Planeación de la Auditoría			■	■									
4	Ejecución de la Auditoría					■	■	■						
5	Carta a Gerencia								■					
6	Elaboración del Informe								■					
7	Seguimiento									■	■			
8	Planeación del Plan de Mejora											■	■	
9	Ejecución del Plan de Mejora													■

La unidad operativa que Administro la ejecución de la Propuesta fueron las diferentes áreas de la entidad tales como: Presidencia, Gerencia, Dirección Técnica, Coordinación Administrativa Financiera, Coordinación Social, Coordinación Zonal, y Personal Operativo.

6.10 PREVISIÓN DE LA PROPUESTA

La previsión de evaluación permitirá verificar si con la implementación de un Plan de Mejora en base a una Auditoría de Gestión aplicado a EMMAIT-EP se ha logrado facilitar la Toma de Decisiones. Por tanto es necesario dejar establecido el correspondiente monitoreo y evaluación de la propuesta realizada. Para tal efecto se presenta a continuación lo siguiente:

¿Quiénes necesitan evaluar?

La empresa va aplicar la propuesta, tomando en cuenta los puntos débiles detectados, y se va involucrar las siguientes áreas: Gerencia, Coordinador Administrativo Financiero, e Investigador

¿Para qué evaluar?

Porque es necesario que los puntos débiles detectados en la auditoría no solamente se quede como una simple recomendación, si no que los involucrados sean monitoreados y evaluados en los conocimientos y competencias adquiridas.

¿Qué evaluar?

Se evaluara las correcciones realizadas de acuerdo al departamento.

¿Quién evalúa?

Evaluará el Señor Gerente junto con los delegados de cada proceso.

¿Cómo evaluar?

Se evaluara mediante los Indicadores de Gestión ya establecidos en la propuesta, adicionalmente también se contara con la ayuda de encuestas y entrevistas.

¿Cuándo evaluar?

Se evaluara de manera mensual o según los requerimientos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BESLEY S. Fundamentos de Administración Financiera

BLANCO Y. (2004) Normas y procedimientos de la Auditoría Integral.

BLOCKS H.(2001) Fundamentos de Gerencia Financiera

CUATRECASAS Gestión Económico Financiero de la empresa. Editorial Alfabeta

DONALD T. GLEZEN W. (1988) Auditoría Conceptos y Procedimientos. Editorial S.A.

ERZA S, PRINGLE J. (1984) Introducción en la Administración.

ESTUPIÑAN Análisis Financiero y de Gestión

FERNÁNDEZ M. (2003) El Control fundamento de la gestión por procesos, Editorial ESIC

FLEITMAN J. (2007) Evaluación Integral para implantar Modelos de Calidad. Editorial Pax México.

GONZÁLEZ F- Auditoría del mantenimiento e indicadores de Gestión.

GUERRA G. (2002) El agronegocio y la empresa agropecuaria siglo

HERLLINGEL D. (2002) -administración un enfoque basado en competencias

HOLMES A. Principios Básicos de Auditoría Editorial Continental S.A.

LÓPEZ A. (2003) Proceso Contable Eg Corporaciones

MALDONADO M (2008) Auditoría de Gestión

MANTILLA, A.(2003) Auditoría 2005. Ecoe Ediciones Colombia

MONTESINOS V. La Auditoría en España

ORTIGUEIRA (1987) Administración Pública Teoría básica de las Auditorías de Gestión Local ediciones 2000

RENDER B. HANNA M. Métodos cuantitativos para los negocios.

Toma de decisiones Administración 2000

VALLS J. Análisis de Balances

VILLAFANÍA R. Conceptos Básicos sobre calidad total

VAN HORNE J. (2002) Fundamentos de Administración Financiera Editorial Pearson Educación

ZAMBRANO A. (2007) Planificación estratégica Presupuesto y Control de la gestión pública.

SITIOS WEB:

Diario la Hora (2010:) Recolección de Basura un tema sensible en Ambato.

<http://paute.gob.ec/web/consejo-cantonal/resoluciones-alcaldia/resolalcaldia2013/274-resolucion-2013-001-declaratoria-de-emergencia-de-zhumir/file>

<http://www.ambiente.gob.ec/>

[http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-](http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-I.pdf)

[Gubernamental-Cap-I.pdf](http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-I.pdf)

ANEXOS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

Este cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un CONVENIO de investigación para la realización de Tesis en la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo es obtener información de los señores usuarios internos y externos del servicio de aseo integral de residuos sólidos para Reunir analizar y evaluar información de EMMAIT-EP,

Se le agradece su participación en esta investigación, todas las repuestas serán tratadas confidencialmente.

1. ¿Se ha medido la eficiencia de su trabajo mediante indicadores de Gestión?

Si () No ()

2. ¿Hace que tiempo recibió usted la última capacitación impartida por la EMMAIT-EP?

1 mes () 3 Meses () 6 Meses () 1 año ()

3. ¿Está conforme con su remuneración?

Si () No ()

4. ¿Se brinda los recursos materiales necesarios para la ejecución de los respectivos trabajos?

Si () No ()

5. ¿Los implementos que recibe considera Usted que son de calidad?

Si () No ()

6. ¿Conoce usted las metas y objetivos a los cuales la empresa desea llegar?

Si () No ()

7. ¿Con qué frecuencia se procede al mantenimiento de equipos y maquinaria?

Trimestral () Semestral () Anual ()

8. ¿Conoce el POA institucional?

Si () No ()

9. ¿Ha recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones?

Siempre () A veces () Nunca ()

10. ¿Cree que se debe mejorar la gestión que se realiza en la EMMAIT-EP?

Si () No ()

11. ¿Cree usted que las decisiones que realiza la EMMAIT-EP son las adecuadas?

Si () No ()

12. ¿Los vehículos se encuentran en buen estado para realizar los recorridos?

Buen estado () Mal estado ()

13. ¿Al terminar la jornada de recolección los vehículos son aseados y descargados?

Si () No ()

14. ¿Dentro de los servicios que imparte se recolecta basura industrial?

Si () No ()

15. ¿Califique el grado de comunicación entre usted y la gerencia respecto a las necesidades de equipos y maquinarias?

Excelente () Bueno () Regular ()

16. ¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?

Si () No ()



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

Este cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un CONVENIO de investigación para la realización de Tesis en la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo es obtener información de los señores usuarios internos y externos del servicio de aseo integral de residuos sólidos para Reunir analizar y evaluar información de EMMAIT-EP,

Se le agradece su participación en esta investigación, todas las repuestas serán tratadas confidencialmente.

1.- ¿Con qué frecuencia se realizan Auditorias de Gestión?

Siempre () A veces () Nunca ()

2. ¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento a los vehículos y maquinaria?

Mensual () Semestral () Anual ()

3. ¿Todas las compras de bienes o suministros se realizan a través de SERCOP?

Siempre () A veces () Nunca ()

4. ¿Con que frecuencia elaboran proyectos?

Mensual () Semestral () Anual ()

5. ¿Se realiza capacitaciones al personal administrativo para mejorar su nivel de desempeño?

Si () No ()

6. ¿La institución tiene objetivos a corto y largo plazo?

Si () No ()

7. ¿Se cumple con los planes proyectos dentro de los plazos establecidos administrativos?

Si () No ()

8. ¿Qué información se toma para la planificación, organización, y control?

Información Financiera () Recursos Humanos ()

Aspectos Administrativos ()

9. ¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?

Si () No ()

10. ¿Realizan evaluaciones presupuestarias?

Si () No ()