

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera/o en Contabilidad y Auditoría CPA**

**TEMA: “AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE
BOMBEROS DE AMBATO EMBA MATRIZ, EN EL AÑO 2013”**

Autora: Marlene Beatriz Guamanquispe Eugenio

Tutor: Dra. Cecilia Toscano

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Cecilia Toscano, con C.I. # **180262479-9** en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO EMBA MATRIZ, EN EL AÑO 2013”** desarrollado por Guamanquispe Eugenio Marlene Beatriz, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad trabajo de investigación de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 27 Febrero del 2014

LA TUTORA

.....

Dra. Cecilia Toscano

CI: 180262479-9

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Marlene Beatriz Guamanquispe Eugenio con C.I 180435573-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO EMBA MATRIZ, EN EL AÑO 2013”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, 27 de Febrero del 2014.

AUTORA

.....
Srta. Marlene Beatriz Guamanquispe Eugenio

C.I 180435573-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba la presente Investigación, sobre el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO EMBA MATRIZ, EN EL AÑO 2013”** de la estudiante Marlene Beatriz Guamanquispe Eugenio egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción septiembre – enero 2012, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 27 de Febrero de 2014

Para constancia firman:

.....

Dra. Tatiana Valle

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Dr. Joselito Naranjo

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

DEDICATORIA

Mi agradecimiento está dirigido a Dios por haberme iluminado y guiado todo el camino estudiantil y permitido que pueda culminar mi carrera con éxito.

A mis padres Héctor y Lourdes, a Luis y Karlita, por ser el pilar fundamental que en todo momento me apoyaron incondicionalmente en todas las etapas de mi vida, brindándome fuerzas para cumplir mi sueños tan anhelados, mis hermanos Jaime, Henry que de una u otra manera siempre estuvieron a mi lado apoyándome en todas las decisiones de mi vida

Marlene Guamanquispe

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, firmeza en mis metas trazadas, dándome fuerzas para superar esos momentos difíciles de la manera correcta.

A mis padres por estar en todos los momentos de mi vida compartiendo sus sabios consejos, a mi hija que con esa sonrisa sincera es la inspiración para seguir adelante

A la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato por su entera apertura para la elaboración del presente proyecto, a la Dra. Cecilia Toscano, por todos los conocimientos compartidos y a mi querida Facultad de Contabilidad y Auditoría por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella e irme formando día a día en una persona llena de valores y en una excelente profesional.

Marlene Guamanquispe

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | Página |
|---|---------------|
| Portada..... | I |
| Página de aprobación por el tutor..... | II |
| Página de autoría de la Tesis | III |
| Página de aprobación del Tribunal de Grado..... | IV |
| Página de dedicatoria | V |
| Página de agradecimiento | VI |
| Índice general de contenidos | VII |
| Índice de tablas | XII |
| Índice de gráficos..... | XIII |
| Resumen ejecutivo | XIV |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1.1. Tema | 3 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1. Contextualización..... | 3 |
| 1.2.1.1 Contexto macro..... | 3 |
| 1.2.1.2 Contexto meso..... | 7 |
| 1.2.1.3 Contexto micro..... | 7 |
| 1.2.2. Análisis crítico..... | 9 |
| 1.2.2.1 Árbol de problemas | 9 |

| | | |
|---------|---------------------------------|----|
| 1.2.2.2 | Relación Causa Efecto..... | 10 |
| 1.2.3. | Prognosis..... | 10 |
| 1.2.4. | Formulación del problema..... | 11 |
| 1.2.5. | Preguntas directrices | 11 |
| 1.2.6. | Delimitación del problema | 12 |
| 1.3. | Justificación | 11 |
| 1.4. | Objetivos..... | 13 |
| 1.4.1. | Objetivo general..... | 13 |
| 1.4.2. | Objetivos específicos | 14 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | | |
|----------|---|----|
| 2.1. | Antecedentes | 15 |
| 2.2. | Fundamentación Filosófica | 16 |
| 2.3 | Fundamentación Legal..... | 17 |
| 2.4. | Categorías Fundamentales | 26 |
| 2.4.1. | Superordinación conceptual..... | 26 |
| 2.4.2. | Subordinación conceptual..... | 27 |
| 2.4.1.1. | Marco conceptual de la variable independiente | 28 |
| 2.4.1.2. | Marco conceptual de la variable dependiente | 52 |
| 2.5. | Hipótesis | 71 |
| 2.6. | Senalamiento de las variables | 71 |
| 2.6.1. | Variable independiente | 71 |
| 2.6.2. | Variable dependiente | 71 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.6.3. | Unidad de observación | 71 |
| 2.6.4. | Términos en la relación o enlace logico | 72 |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1. | Enfoque | 73 |
| 3.2. | Modalidad de la Investigacion | 76 |
| 3.2.1. | De campo | 76 |
| 3.2.2. | Bibliográfica documental | 77 |
| 3.3. | Nivel o tipo de Investigación | 78 |
| 3.3.1. | Descriptivo | 78 |
| 3.3.2. | Explicativa..... | 78 |
| 3.3.3. | Asociación de variables | 78 |
| 3.4. | Población y Muestra | 79 |
| 3.4.1. | Población | 79 |
| 3.4.2. | Muestra..... | 79 |
| 3.5. | Operacionalización de Variables..... | 82 |
| 3.5.1. | Operacionalización de la Variable independiente..... | 82 |
| 3.5.2. | Operacionalización de la Variable Dependiente..... | 84 |
| 3.6. | Recolección de Información | 86 |
| 3.6.1. | Plan de Procesamiento de la información | 86 |
| 3.6.2. | Plan de análisis e intepretación de resultados | 89 |
| 3.7. | Procesamiento y análisis | 89 |
| 3.7.1. | Plan de procesamiento de información | 89 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.7.2. | Plan de análisis e interpretación de resultados | 90 |
|--------|---|----|

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | | |
|------|---|-----|
| 4.1 | Análisis e Interpretación de Resultados | 92 |
| 4.2. | Interpretación de Datos..... | 93 |
| 4.3. | Verificación de Hipótesis... .. | 105 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|------|-----------------------|-----|
| 5.1. | Conclusiones | 113 |
| 5.2. | Recomendaciones | 114 |

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

| | | |
|--------|------------------------------------|-----|
| 6.1. | Datos Informativos | 115 |
| 6.2. | Antecedentes de la Propuesta | 117 |
| 6.3. | Justificación | 101 |
| 6.4. | Objetivo..... | 119 |
| 6.4.1. | Objetivo General | 119 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 6.4.2. | Objetivo Específicos | 120 |
| 6.5. | Análisis de Factibilidad..... | 120 |
| 6.6. | Fundamentación | 121 |
| 6.6.1. | Fundamentación Filosofica | 121 |
| 6.6.2. | Fundamentación Científica -Técnico | 122 |
| 6.6.2.1. | La Auditoria de Gestión..... | 122 |
| 6.6.2.2. | Parámetros e indicadores de Gestión | 125 |
| 6.6.2.2.1. | Indicadores claves de desempeño | 125 |
| 6.7. | Modelo Operativo..... | 128 |
| 6.7.1. | Auditoria de Gestion y proceso de Gestión Estrategica..... | 129 |
| 6.7.1.1. | Fase I..... | 129 |
| 6.7.1.1.1 | Programa de Auditoría Preliminar | 129 |
| 6.7.1.1.2 | Medición del riesgo preliminar..... | 158 |
| 6.7.2.1. | Fase II: Planificación | 164 |
| 6.7.1.1.1 | Planificación Preliminar..... | 169 |
| 6.7.2.1.2 | Evaluación del Control Interno por componente..... | 172 |
| 6.7.2.1.3 | Planificacion específica..... | 175 |
| 6.7.2.1.3. | Objetivos de Examen | 175 |
| 6.7.21.3. | Calificación de los factores de riesgo | 179 |
| 6.7.2.1.4 | Memorandum de planificación | 180 |
| 6.7.2.1.5. | Indicadores de Gestión a aplicarse | 184 |
| 6.7.2.3. | Fase III: Ejecución de la Auditoria..... | 187 |
| 6.7.4. | Fase IV: Comunicación de resultados..... | 229 |
| 6.7.4.1. | Informes de Auditoria | 229 |
| 6.7.5. | FASE V: Seguimiento | 247 |
| 6.7.5.1. | Conclusiones | 249 |
| 6.7.5.2. | Recomendaciones | 250 |

| | |
|-------------------|-----|
| Bibliografía..... | 253 |
| Anexos | 255 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------------------|--|-----|
| Tabla 1: | Estratificación conglomerado de la muestra | 81 |
| Tabla 2: | Procedimineto de la recolección de a información | 88 |
| Tabla 3: | Cuantificación de los resultados | 89 |
| Tabla 4: | Conoce la misión y visión | 93 |
| Tabla 5: | Conoce los objetivos y meta..... | 94 |
| Tabla 6: | Políticas internas estalecidas en la empresa | 95 |
| Tabla 7: | Se han identificado oportunidades y amenazas | 96 |
| Tabla 8: | Se han diseñado en la entidad estrategias competitivas..... | 97 |
| Tabla 9: | Conoce usted las fortalezas y debilidades en la institución .. | 98 |
| Tabla 10: | Deficiente desempeño laboral | 99 |
| Tabla 11: | Existen suficientes recursos disponibles en la entidad..... | 100 |
| Tabla 12: | La institución evalúa el desempeño del personal | 101 |
| Tabla 13: | Responsable encargado del personal..... | 102 |
| Tabla 14: | Factores claves en el desempeño laboral... .. | 103 |
| Tabla 15: | Procesos estratégicos ayuda a mejorar desempeño | 104 |
| Tabla 16: | Diseñado procesos de gestión estratégica..... | 105 |
| Tabla 17: | Se a efectuado Auditoria de Getión | 106 |
| Tabla 18: | Aplicar Auditoria de gestión | 107 |
| Tabla 19: | Frecuencia Observadas..... | 110 |
| Tabla 20: | Frecuencias Esperadas | 110 |
| Tabla 21: | Cálculo del Chi Cuadrado..... | 111 |
| Tabla 22: | Recursos Materiales | 116 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Gráfico 1: | Distribución de los Cuerpos de Bomberos del Ecuador..... | 3 |
| Gráfico 2: | Árbol de Problemas..... | 9 |
| Gráfico 3: | Subordinación de la Variable Independiente | 27 |
| Gráfico 4: | Visión Dialectica de conceptualizaciones | 28 |
| Gráfico 5: | Marcas de Auditoria | 36 |
| Gráfico 6: | Elementos del Proceso de Gestión Estratégica..... | 48 |
| Gráfico 7: | Organización | 55 |
| Gráfico 8 : | Diseño organizacional | 56 |
| Gráfico 9: | El organigrama... .. | 58 |
| Gráfico 10: | El flujograma..... | 58 |
| Gráfico 11: | Representación gráfica de resultados..... | 90 |
| Gráfico 12: | Visión y Misión de la empresa... .. | 93 |
| Gráfico 13 : | Objetivos y metas | 94 |
| Gráfico 14: | Políticas internas establecidas en la empresa | 95 |
| Gráfico 15: | Se han identificado oportunidades y amenazas | 96 |
| Gráfico 16: | Se han diseñado en la entidad estrategias competitivas ... | 97 |
| Gráfico 17: | Conoce usted las fortalezas y debilidades | 98 |
| Gráfico 18: | Deficiente desempeño laboral | 99 |
| Gráfico 19: | Existen suficientes recursos disponibles en la entidad | 100 |
| Gráfico 20: | Se evalúa el desempeño laboral..... | 101 |
| Gráfico 21: | Responsable encargado del personal | 102 |
| Gráfico 22: | Factores clave del desempeño laboral | 103 |
| Gráfico 23: | Procesos estratégicos ayuda al desempeño laboral..... | 104 |
| Gráfico 24: | Diseñado procesos de gestion estratégica | 105 |
| Gráfico 25: | Se a efectuado una Auditoria de Gestión | 106 |
| Gráfico 26: | Aplicado una Auditoría de gestión | 107 |
| Gráfico 27: | Chi Cuadrado..... | 111 |
| Gráfico 28: | Clasificación de los Indicadores..... | 126 |
| Gráfico 29: | Proceso de gestión estratégica..... | 128 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es de gran importancia, puesto que la aplicación de una auditoría de gestión en concordancia con los procesos de gestión estratégica, en el departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa pública del Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, permite conocer los puntos críticos en el desempeño laboral y por ende tomar las medidas necesarias para dar solución, siendo los trabajadores el eje principal para el desarrollo de la empresa.

La auditoría de Gestión se ha considerado como el examen completo y benéfico de la estructura organizativa tanto para la empresa pública como privadas, porque es una herramienta fundamental que ayuda a que los procesos de gestión estratégica establecidos sean los más idóneos, es por esto que su inaplicación provoca inconvenientes en el adecuado desempeño laboral.

Los procesos de gestión estratégica es imprescindible se cumplan a tiempo, para evitar pérdidas económicas, la aplicación de indicadores de gestión es elemental para medir si se están cumpliendo las metas propuestas por la entidad para conocer si el desempeño laboral es eficiente.

Es en este proceso donde la aplicación de auditoría de Gestión aplicada en empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial además se podrá tener una visión integral de la organización referente a si se están alcanzando los objetivos que se han planteado, así también los recursos utilizados con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir estrategias en caso de que así lo requiera.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la ausencia de cumplimiento de metas y objetivos institucionales de empresas públicas y privadas, es un problema latente, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero en una coyuntura de globalización y competitividad institucional la mayor parte de la problemática recae en los departamentos operativos. Las leyes, autoridades, mecanismos y otros elementos del servicio pueden ser positivos o negativos; sin embargo la actividad institucional debe sobreponerse a todo esto y aplicar el mejoramiento continuo de sus procesos internos.

El presente proyecto, es un trabajo realizado a partir de un diagnóstico de la realidad de la empresa, consta de seis capítulos los cuales contienen:

Capítulo I: Trata del problema de investigación que es la parte medular a partir del cual se consideran las causas y los efectos que ha provocado la situación actual, se establece también el contexto macro, meso y micro del problema así como los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

Capítulo II: Hace referencia a los antecedentes investigativos, como trabajo de investigación, debe tener una fundamentación que sustente sus realizaciones, por lo cual se indica la fundamentación filosófica y legal.

Se establecen también la categorización de las variables motivo de estudio y en el marco conceptual que es la fundamentación teórica y documental, la misma que servirá para que los beneficiarios del proyecto conozcan de manera amplia y clara de trabajo desarrollado.

Capítulo III: Se indican las modalidades y tipos de investigación aplicables al proyecto, se determina como se llevará a cabo la investigación de campo, como se obtendrá la información y los instrumentos para recopilar la información para posteriormente procesarla.

Capítulo IV: Se puede encontrar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos de investigación y la verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Se enumeran las conclusiones y las recomendaciones respecto la elaboración de la presente tesis.

Capítulo VI: Desarrollo de una Auditoría de gestión, al proceso de gestión estratégica en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, mismos que permitirá establecer un adecuado desempeño laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Auditoría de gestión y su incidencia en el desempeño laboral en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA Matriz, en el año 2013”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

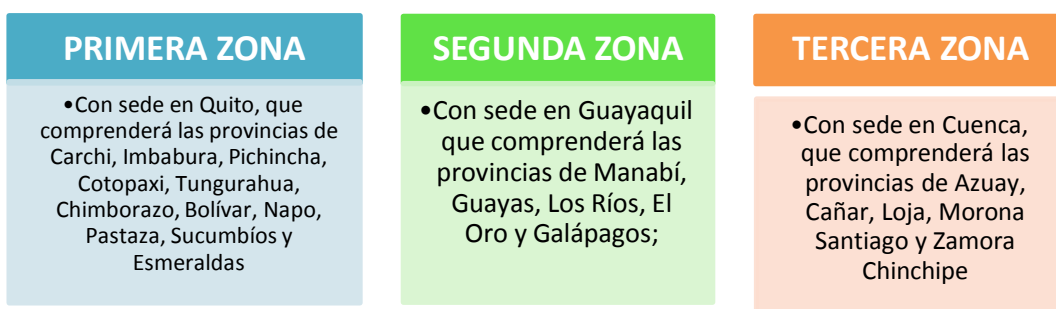
1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

El Ecuador existe alrededor de 205 cuerpos de bomberos a cargo de la Secretaría Nacional de gestión de Riesgos, mientras que otros siete son administrados por los municipios, según Jorge Martínez, alcalde de Ibarra y presidente de la Asociación de Municipalidades del Ecuador. Los siete son de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Santo Domingo y Manta.

Los cuerpos de bomberos del Ecuador están distribuidos por zonas de la siguiente manera:

Grafico N°1: Distribución Zonal de los Cuerpos de Bomberos del Ecuador



Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Fuente: EMBA

Según **Melgar José María; (1999; pp 12).***Auditoría de gestión una necesidad permanente para la empresa moderna*, “indica que con el objeto de equilibrar el examen integral de las empresas, es necesario la aplicación de la técnica de la auditoria en el área de la administración, ya que generalmente es el área financiera a la que se le da atención, quedando un desequilibrio en el examen que se realiza en la empresa.

En alguno de los casos en este campo se aplica la auditoria llevando implícito el carácter administrativo. El auditor moderno ha querido separarlos, dándole así a la auditoria de Gestión su propia esencia y naturaleza de la actividad que se realiza en las empresas, y así completar el examen integral en cada área funcional.

La administración general en los últimos tiempos ha crecido, y han aparecido nuevos retos, nuevas formas, en aplicación. El aparecimiento tecnológico exige nuevas respuestas a las interrogantes que antes contestaba fácilmente.

La administración ha crecido y cada día se hace más complicado su manejo por lo que es necesario, darle importancia a los aspectos más específicos para su mejor desarrollo. Su aplicación debe ser secuencial y concatenada, integral y parcial con el objeto de lograr la eficiencia en toda su dimensión.

En la actualidad la ausencia de cumplimiento de metas y objetivos institucionales de empresas públicas y privadas, es un problema latente, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero en una coyuntura de globalización y competitividad institucional la mayor parte de la problemática recae en los departamentos operativos.

Las leyes, autoridades, mecanismos y otros elementos del servicio pueden ser positivos o negativos; sin embargo la actividad institucional debe sobreponerse a todo esto y aplicar el mejoramiento continuo de sus procesos internos”.

Es necesario que las empresas realicen una auditoria de gestión para conocer si los procesos de gestión estratégica han sido establecido de acuerdo a los requerimientos de la institución, más aun siendo una empresa pública que está siendo supervisada por la Contraloría General del Estado debe cumplir con todos los requerimientos.

Hoy en día la Auditoria de Gestiona se ha convertido en un eje principal para evaluar a toda la empresa y tomar las medidas pertinentes para realizar mejoras.

“Dentro de este sector se encuentran las empresas públicas, entre ellas tenemos a la empresa Cuerpos de Bombero, quienes mantienen su origen en la prehistoria, el fuego una vez producido y debidamente controlado, era el amigo más fiel del hombre, se volvía un peligroso enemigo que destruía sus hogares, sus utensilios de labranza y sus siembras, cuando el descuido permitía que se extendiese fuera del control humano. **(Disponible en <https://www.facebook.com/pages/BOMBEROS-DEL-MUNDO-DAMAS-Y-CABALLEROS-DELUEGO/61767137279:2013>)**

Es lógico pensar que el hombre conoció el fuego a través de la naturaleza y sus fenómenos, tales como el rayo, la combustión espontánea o el volcán en erupción.

Prácticamente el progreso habido en la ciencia de apagar fuegos, desde los más remotos días de la historia antigua hasta nuestros días, se ha basado en el desarrollo de inventos de maneras para obtener mayores cantidades de agua y lanzar la misma, en la forma más efectiva para extinguir el fuego.

El primer Cuerpo de Bomberos, cuya organización le acredita para llamarse como tal, fue en Roma durante el primer siglo antes de Cristo. Fue organizado en el año 22 A.c., por el emperador Augusto Cesar y se componía de 600 esclavos a los que llamaban Vigiles.

La historia de los Cuerpos de Bomberos, así como la de combatir incendios nunca estará completa. Forma parte de la historia del mundo y cada día traerá nuevos capítulos. Así como han pasado siglos desde que se organizó el primer Cuerpo de Bomberos y durante esos años se ha tratado incesantemente de progresar, así pasaran los siglos, siempre con el empeño del progreso. He ahí lo interesante de la historia

La historia moderna se convertirá con los años en la antigua y mientras más lejana sea esta, más romántica parecerá. Quizás en el futuro esta época, moderna de rapidez, de grandes presiones, de equipo casi súper modernista, parezca al Bombero del futuro como época de atraso y lentitud, pero siempre con los deseos inmensos de mejorar”.

La falta de información de los procesos llevados por las organizaciones son limitantes para evaluar la realidad del comportamiento y la situación de la entidad, más allá del ámbito contable-financiero y legal, por lo tanto es imprescindible que las metas y objetivos se cumplan en el tiempo, además es imprescindible considerar como problema latente el incumplimiento de estos debido a la inobservancia de una auditoría de Gestión y de los procesos de gestión estratégica interna en algunas empresas municipales públicas ecuatorianas.

Por otro lado a la auditoría de Gestión se ha considerado como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, así como de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales, es por esto que su inaplicación provoca inconvenientes superiores en el adecuado desempeño laboral.

La Organimetría y el Proceso Administrativo. (2013). “Como bien se ha plasmado este tema la Organimetría es una herramienta indispensable para cada organización, pues permite conocer de manera general y ordena la organización, aunque de manera superficial tiene cabal

importancia en cualquier organización cualquiera sea su posición en el mercado, tamaño y actividad que desarrollaControl interno”

La organización de la empresa es uno de los pilares fundamentales que tiene que realizar necesariamente para empezar cualquier tipo de negocio a que permitirá distribuir en forma ordenada las actividades que tiene que realizar cada uno d los trabajadores permitiendo cumplir a tiempo y ahorrando tiempo, recursos económicos y conflictos para la empresa.

1.2.1.2. Contexto meso

En la provincia de Tungurahua, existen aproximadamente 9 cuerpos de bomberos de los cuales cinco no poseen sus respetivos cuarteles tales como: Cevallos, Mocha, Patate, Quero y Tisaleo a excepción del cuerpo de Bomberos de Ambato.

Es importante recalcar que la mayoría de estas instituciones han venido presentando inconvenientes administrativos que han obligado a sus dirigentes revisar la estructura de estas instituciones, de un departamento específico o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Dentro de la empresa pública y privada la estructura organizacional se ha constituido un pilar fundamental para el desarrollo de todas las actividades laborales, es por ello que las empresa aplican Auditorias en todos los departamentos para detectar los problemas a tiempo la misma que debe ser maniobrada de acurdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

1.2.1.3 Contexto micro

Según, *Historia de Cuerpo de Bomberos de Ambato (2003)*, “a raíz del terremoto del 5 de agosto de 1949, tragedia de tristes recuerdos para nuestra provincia y ante la necesidad de una Institución de socorro, se forma el COMITE PRO CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO, grupo

formado por damas de la sociedad ambateña, pudiendo citar algunas como: Aída Vascones, Elena Pachano, Nelly Sevilla, María Sánchez, La Srta. Jenny Jones y más.

Sus sueños y aspiraciones se lograron cristalizar y el día primero de febrero de 1951 se funda el BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO.

Es importante mencionar que el Cuerpo de Bomberos de Ambato mediante firma del Convenio de Transferencia de Competencia de Defensa contra Incendios del Gobierno Central a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, pasa a ser parte de la Ilustre Municipalidad de Ambato con fecha 2 de Febrero de 2008 y Firma del Acta de Finiquito con fecha 2 de Febrero de 2009 pasando a ser una Dependencia Municipal.

En Registro Oficial N° 588 de fecha 12 de Mayo de 2010 está inserta la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón Ambato, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, de Gestión, económica, financiera y técnica”.

Es así que con fecha 19 de Agosto de 2009, el Arq. Fernando Callejas Barona, Alcalde de Ambato, como Presidente del Directorio, pone en consideración el nombre de Ing. Carlos Larrea Albán para ejercer las funciones de Gerente General de la EMBA; el Directorio acepta este pedido de asumir las funciones propuestas.

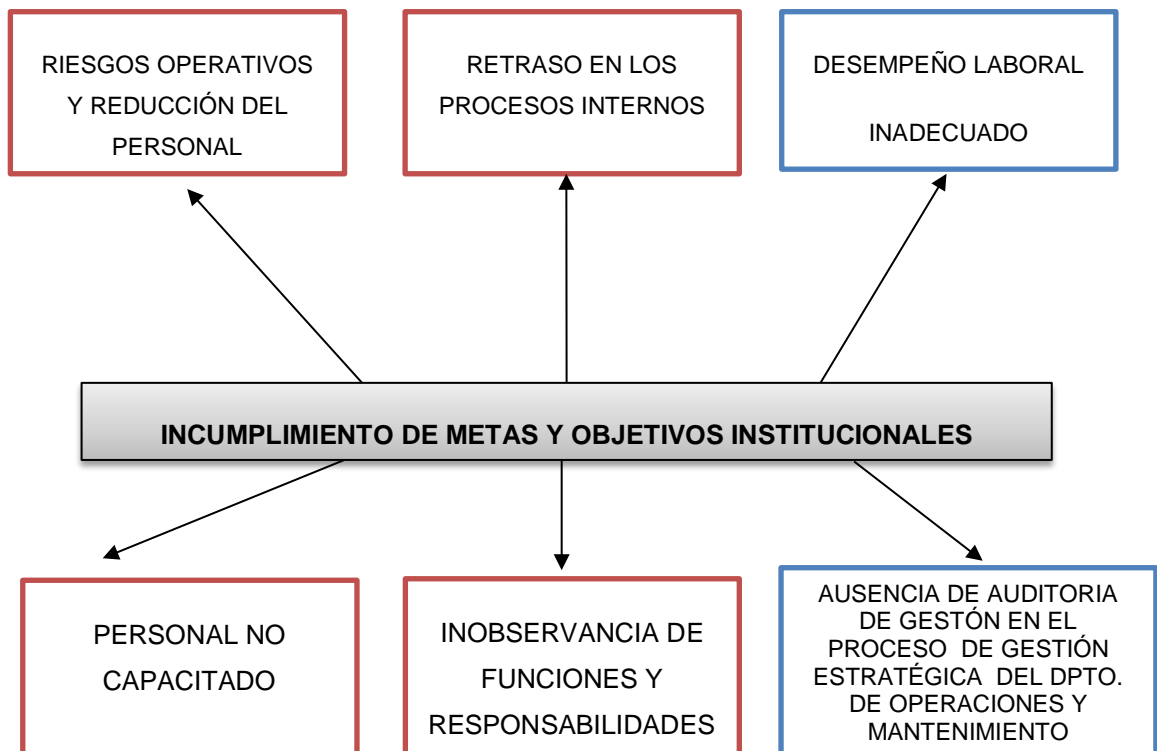
El 31 de Diciembre de 2009 se firma el Acta de Finiquito entre la Ilustre Municipalidad Ambateña y la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, y a través de este mecanismo, a partir del 1 de Enero de 2010 comenzaron a operar con autonomía de Gestión y financiera, de acuerdo a los archivos de la entidad.

Desde el 2010 han venido reestructurando sus procesos internos, preocupados más por la parte financiera, descuidaron la parte de los procesos de gestión estratégica al no realizar una Auditoría de Gestión en el departamento de operaciones y mantenimiento, por otro lado en la actualidad el incumplimiento de metas y objetivos, han ocasionado graves inconvenientes con respecto a la organización interna, la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos, ocasionado deficiencias en las evaluaciones del desempeño laboral del departamento de operaciones y mantenimiento, para transparentar las compensaciones otorgadas y estas sean acordes a las metas logradas o alcanzadas, por los colaboradores”.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1.Árbol de problemas

Grafico N°2 : Árbol de Problemas



Elaborado por : Marlene Guamanquispe
Fuente : Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA Matriz

Una vez analizado el problema, que es el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, se identificó la principal causa la ausencia de Auditoria de Gestión al proceso de gestión estratégico en el Dpto. de Operaciones y Mantenimiento, y el principal efecto es el desempeño laboral inadecuado.

Por otro lado el personal no capacitado, provocado por el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, conlleva a obtener riesgos operativos y reducción de personal que labora en la institución.

Finalmente la inobservancia de funciones y responsabilidades por parte de los empleados del departamento de operaciones y mantenimiento, provocadas por el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, ocasionan el retraso en los procesos internos.

1.2.3. Prognosis

Al no contar con una inmediata solución al problema principal como es el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, del departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA Matriz, se vería afectada, en su parte organizativa debido a la ausencia de Auditoria de Gestión al proceso de gestión estratégica lo que ocasionaría graves inconvenientes en el desempeño laboral.

Por otro lado el control interno del departamento de operaciones y Mantenimiento debe ser evaluado regularmente para conocer cuáles son las causas de las falencias en las actividades que realizan, caso contrario conllevaría a que el clima organizacional de los trabajadores no sea el más adecuado para que puedan cumplir con las metas propuestas.

La estructura organizacional del departamento de Operaciones y Mantenimiento de la empra debe ser reestructurado con la presencia de la mayor parte del personal que labora dentro de la misma, para que el

trabajo repartido entre las diferentes personas sea de forma estructurada y con una intención previamente delimitada, caso contrario el personal estaría falto de motivación, difícil visión integral de conjunto de la misión de la empresa, decisiones lentas, demoras en la ejecución de sus responsabilidades diarias, todo esto conllevaría al despido intempestivo del encargado de la dirección y por ende al continuar estos deficientes procesos, la Ilustre Municipalidad de Ambato, tomará la decisión contratar nuevo personal, para que se encargue de este importante servicio público.

1.2.4. Formulación del problema

¿La ausencia de Auditoria de Gestión al proceso de Gestión Estratégica, es lo que incide en el inadecuado desempeño laboral, del departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, para el año 2013?

- **Variable independiente** :Auditoria de Gestión
- **Variable dependiente** : Desempeño laboral

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Conoce usted sí en la entidad se ha definido alguna vez un proceso de gestión estratégica y se las están cumpliendo?
- ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA Matriz para determinar los resultados en relación con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales?
- ¿Cree usted que la aplicación de una auditoria de gestión a los procesos estratégicos en el Departamento de Operaciones y

Mantenimiento ayudará a determinar un adecuado desempeño laboral?

1.2.6. Delimitación del problema

Campo : Auditoría
Área : Auditoria de Gestión
Aspecto : Proceso de Gestión

Delimitación temporal:

Está previsto realizar el trabajo de investigación en el año 2013

Delimitación espacial:

La investigación será llevada a cabo en la empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón: Ambato, Calle: Unidad Nacional 06-07, y Gonzales Suarez, RUC: 1865033090001

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es de gran importancia, puesto que la aplicación de una de auditoría de gestión en concordancia con los procesos de gestión estratégica, permitirá al departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa pública del Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, el mejoramiento continuo institucional que servirá de guía para otras empresas privadas y empresas públicas, donde cada día puede advertirse la necesidad de instaurar unidades especializadas de este tipo en las empresas que no cuenta con el tipo de evaluación del desempeño siendo su principal labor maximizar la eficiencia , eficacia y economía de la misma.

Es en este proceso donde la aplicación de una auditoría de Gestión se constituye en auxiliar fundamental en la dirección empresarial, debido a que al instaurar nuevos objetivos esto implica que la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas, con relación a las metas preestablecidas.

Además se podrá tener una visión integral de la organización referente a si se están alcanzando los objetivos que se han planteado, así también los recursos utilizados con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir estrategias en caso de que así lo amerite.

La organización sistémica de los procedimientos no debe ser más que un medio para unir a cada uno de los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse metas y objetivos; lo cual implica que el objetivo de estos no es otra cosa que proveer soporte a la administración del departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, para la racionalización y normalización de estructuras y procedimientos operativos.

Es así que la investigación, se considera factible, porque existe colaboración y la apertura suficiente por parte de los directivos de la Institución para desarrollar esta investigación que será un gran aporte para mejorar la situación actual de la entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Evaluar la Auditoría de Gestión a los procesos de gestión estratégica y sus efectos en el desempeño laboral del departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar qué aspectos son los más importantes en el proceso de gestión estratégica, para identificar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos la correcta estructura de objetivos y prioridades estratégicas.
- Evaluar los factores claves del desempeño laboral, para entender el comportamiento y responsabilidad de los trabajadores en cada una de sus actividades que realizan.
- Proponerla aplicación de la Auditoría de gestión a los procesos estratégicos en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, para un adecuado desempeño laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar la información en la biblioteca de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, hemos decidido guiarnos en trabajos similares al tema de investigación.

Según **MBA Rubio. P. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia de la Universidad de Nebrija España* (pp. 121-122)**, nos dice que “se pretende dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, y cómo finalmente, estas herramientas se convierten en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado”.

Los procesos estratégicos en la empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato es muy importante que se diseñe de acuerdo a las funciones de cada departamento porque constituye en una herramienta para que se dé el cumplimiento de todos los objetivos trazados.

De acuerdo a la investigación titulada **Rodríguez, L. (2009). *Auditoría Gestión a la Corporación Ordez Intercambio Cultural, para el Mejoramiento de su Gestión Corporativa*. (PP. 234)**, “Dice que este trabajo se realiza con el siguiente objetivo, mejorar la efectividad,

eficiencia y economía en el logro de los objetivos programados y uso adecuado de los recursos facilitando la toma de decisiones”.

Se concluye que la Auditoría de Gestión en la Corporación Ordez Intercambio Cultural” le ha permitido a quienes son responsables de acoger medidas correctivas propuestas, mejoren su responsabilidades con su entorno interno como externo, de igual manera en la empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato el dar cumplimiento a las metas y objetivos trazadas con eficiencia y eficacia el prestigio de la empresa mejorará los trabajadores se sentirían satisfechos y motivados en su trabajo.

2.2. Fundamentación filosófica

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque u orientación naturalista crítico propositivo, propuesto como herramienta operativa en la solución de la problemática, que se constituye uno de los principales recursos metodológicos para adiestrarse en la misma y en la lógica sistemática de la investigación a realizar.

Mediante la metodología determinada se puede realizar un análisis administrativo, ya que como investigador se podrá observar la realidad y tomar las medidas necesarias que permita tomar las decisiones en el departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa.

Para esta investigación la metodología planteada es adecuada y factible, por lo que se llevara a cabo el estudio buscando contribuir al desarrollo y mejoramiento del departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

2.3. Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se fundamenta legalmente en las siguientes leyes:

NIA (Norma internacional de auditoría) N° 06.- Evaluación de riesgo y control interno

“El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo.

El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

En las empresas que se aplica una Auditoría de Gestión, para que ésta sea legalmente se debe analizar las leyes que le ampara con el fin que los resultados obtenidos sean confiables, seguro y se pueda hacer uso de ella.

Basándonos en el fundamento legal que existe para los organismos del sector público, hablamos de:

Constitución de la República del Ecuador artículo Sección octava 315, Capítulo quinto Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas.

Art. 315.-“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos”.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas están protegidas por leyes y reglamentos que tiene que cumplir, en el caso del Cuerpo de Bomberos Ambato la Constitución de la Republica como empresa pública recibe presupuesto del estado para ejercer sus actividades, en el caso del Departamento de Operaciones y Mantenimiento el dinero recibido tiene que emplear en capacitaciones de los trabajadores para que puedan cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones laborales.

Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la Información Pública no. 24, publicado en el registro oficial suplemento 337 del 18 de mayo del 2004. Título primero: principios generales

Art. 4.-“Principios de Aplicación de la Ley.-

En el desarrollo del derecho de acceso a la información pública se observarán los siguientes principios:

- a)** La información pública pertenece a los ciudadanos y ciudadanas. El Estado y las instituciones privadas depositarias de archivos públicos, son sus administradores y están obligados a garantizar el acceso a la información;
- b)** El acceso a la información pública, será por regla general gratuito a excepción de los costos de reproducción y estará regulado por las normas de esta Ley;
- c)** El ejercicio de la función pública, está sometido al principio de apertura y publicidad de sus actuaciones. Este principio se extiende a aquellas entidades de derecho privado que ejerzan la potestad estatal y manejen recursos públicos;
- d)** Las autoridades y jueces competentes deberán aplicar las normas de esta Ley Orgánica de la manera que más favorezca al efectivo ejercicio de los derechos aquí garantizados; y,
- e)** Garantizar el manejo transparente de la información pública, de manera que se posibilite la participación ciudadana en la toma de decisiones de interés general y la rendición de cuentas de las diferentes autoridades que ejerzan el poder público”.

Toda la información tanto interna como externa debe ser publicada en la página de internet de cada empresa con el propósito de conocer si las actividades están llevadas a cabo de forma transparente, si el presupuesto

asignado se lo está utilizando de acuerdo a la necesidades verdaderas y si estas están respaldadas con documentos.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información pública no. 24, publicado en el registro oficial suplemento 337 del 18 de mayo del 2004.título segundo: de la Información Pública y su Difusión

Art. 7.-“Difusión de la Información Pública.- Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta

Ley, se la considera de naturaleza obligatoria.

- a)** Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos;
- b)** El directorio completo de la institución, así como su distributivo de personal;
- c)** La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes;
- d)** Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones;

- e) Texto íntegro de todos los contratos colectivos vigentes en la institución, así como sus anexos y reformas;
- f) Se publicarán los formularios o formatos de solicitudes que se requieran para los trámites inherentes a su campo de acción;
- g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de la entrega de recursos públicos;
- h) Los resultados de las auditorías internas y gubernamentales al ejercicio Presupuestal;
- i) Información completa y detallada sobre los procesos precontractuales, contractuales, de adjudicación y liquidación, de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc., celebrados por la institución con personas naturales o jurídicas, incluidos concesiones, permisos o autorizaciones;
- j) Un listado de las empresas y personas que han incumplido contratos con dicha institución;
- k) Planes y programas de la institución en ejecución”

El Cuerpo de Bomberos de Ambato como empresa pública debe publicar base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos que han elaborado para que todo el público sepa cuál es el propósito de la institución.

En la *Ley Orgánica Del Servicio Público*, publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294, 6 de octubre de 2010, Título del

Servicio Público, Capítulo Único Principios, Ámbito Y Disposiciones Fundamentales, dispone:

Art. 4.- “Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo”

Todas las personas que laboran en el Cuerpo de Bomberos de Ambato y en todo tipo de empresas están protegidos por el código de trabajo quien garantiza los derechos que tienen los trabajadores.

En la *Ley Orgánica Del Servicio Público*, publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294, 6 de octubre de 2010, Título III del Régimen Interno De Administración del Talento humano, Capítulo I, De Los Deberes, Derechos Y Prohibiciones, dispone:

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.-“Son deberes de las y los servidores públicos:

- a)** Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b)** Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c)** Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d)** Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatarlas

órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;

f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión.

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,

k) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización”.

Todas las empresas que son públicas, especialmente el Cuerpo de Bomberos de Ambato tiene derechos que les ampara pero también tiene deberes que cumplir de acuerdo a la actividad que desempeña, los cuales

deben ser cumplidos con eficiencia, eficacia y sobretodo con ética profesional.

En la *Ley Orgánica Del Servicio Público*, publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294, 6 de octubre de 2010, Capítulo IV Del Régimen Disciplinario

Art. 42.- De las faltas disciplinarias.-"Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y esta ley, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales. Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado. Para efectos de la aplicación de esta ley, las faltas se clasifican en leves y graves.

a.- Faltas leves.- Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público.

Se considerarán faltas leves, salvo que estuvieren sancionadas de otra manera, las acciones u omisiones que afecten o se contrapongan a las disposiciones administrativas establecidas por una institución para velar por el orden interno, tales como incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral, desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral; salidas cortas no autorizadas de la institución; uso indebido o no uso de uniformes; desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas; atención indebida al público y a sus compañeras o compañeros de trabajo, uso inadecuado de bienes, equipos o materiales; uso indebido de medios de comunicación y las demás de similar naturaleza.

Las faltas leves darán lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.

b.- Faltas graves.- Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos y se encuentran previstas en el artículo 48 de esta ley.

La reincidencia del cometimiento de faltas leves se considerará falta grave.

Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo. En todos los casos, se dejará constancia por escrito de la sanción impuesta en el expediente personal de la servidora o servidor.

Art. 43.- Sanciones disciplinarias.- Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:

- a) Amonestación verbal;
- b) Amonestación escrita;
- c) Sanción pecuniaria administrativa;
- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y,
- e) Destitución.

La amonestación escrita se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

La sanción pecuniaria administrativa o multa no excederá el monto del diez por ciento de la remuneración, y se impondrá por reincidencia en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes. En caso de

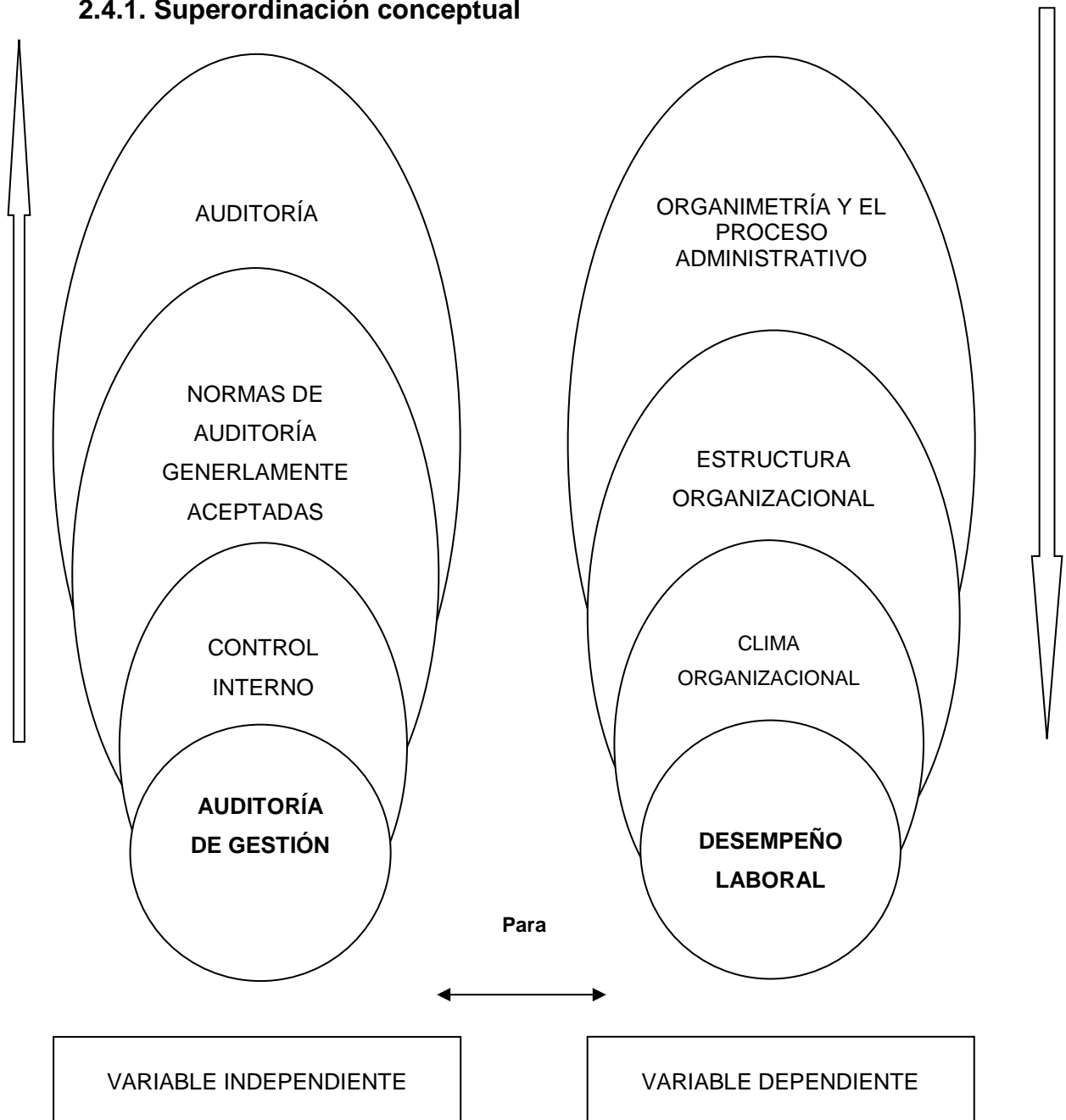
reincidencia, la servidora o servidor será destituido con sujeción a la ley.

Las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas”.

Los empleados que realizan sus actividades deben hacerlo profesionalmente, en Cuerpo de Bomberos de Ambato si bien es cierto se dedica a prestar el servicio de auxilio, socorro a la sociedad, el personal debe estar comprometido con la institución para que el trabajo que realizan sea con éxito y no cometan errores que les puede costar hasta su puesto de trabajo.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación conceptual



Variable Independiente: Auditoria de Gestión

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Gráfico N.º3 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

2.4.2. Subordinación Conceptual

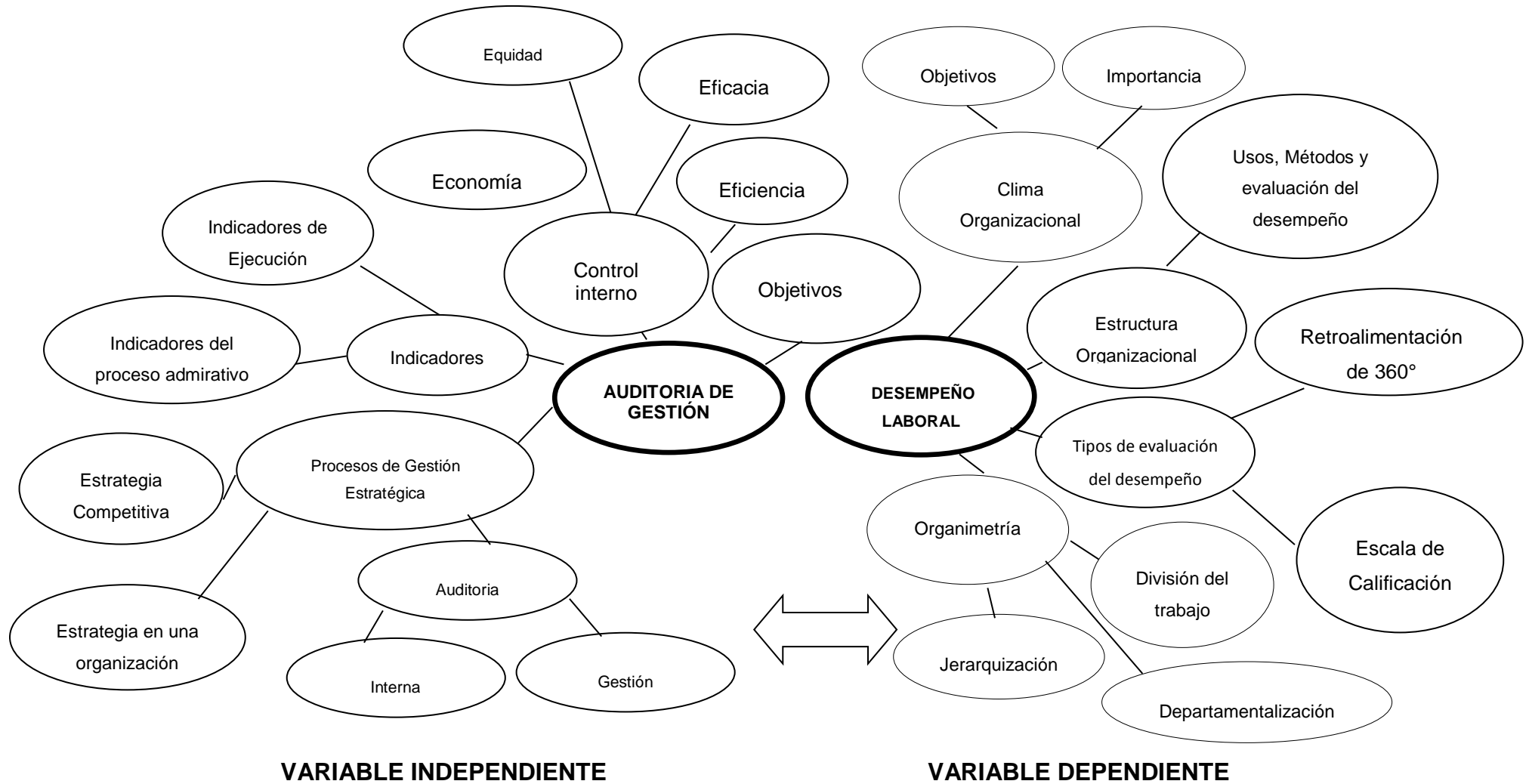


Gráfico N.4 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente: Auditoría de Gestión

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según **Redondo Rafael (1996: en línea). *La Auditoría de gestión***; indica que “la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La Auditoría en la actualidad es fundamental porque ayuda a diagnosticar cómo se encuentra la empresa, si funciones se las está realizando según la planificación y si esta planificación ha sido la adecuada para el cumplimiento de metas institucionales.

La aplicación de una Auditoría de Gestión en el departamento de Operaciones y Mantenimiento del Cuerpo de Bomberos de Ambato ayudará a diagnosticar como se encuentra internamente la empresa, si se están cumpliendo la planificación con eficacia y si está dando resultados positivos que ayudan al progreso institucional.

Según la obra titulada **Williams, Leonard P., (1991:pp. 45). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa***, “la auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es.

- Eficiencia,
- Efectividad
- Economía
- Ética
- Ecología

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

La Auditoria de Gestión es elemental en el departamento en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento porque ayuda a la institución a conocer la eficiencia, efectividad, economía y ética de los procesos de gestión estratégica que se están empleando.

Según el libro **Williams, Leonard P., (1989:pág. 46) Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del Cambio**, Dice que: “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventana competitiva sustentable”.

La aplicación de la Auditoria de Gestión en todo tipo de empresas ayuda a precisar el nivel de desempeño de los trabajadores y conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los empleados.

Objetivos de la auditoria Administrativa

Según el libro **Franklin Benjamín E, (2007, pp: 11). Auditoria Administrativa**, Dice que: “Por sus características, la auditoria admirativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se puede tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y , sobre todo, realizar un análisis causa efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Metodología para medir la eficacia:

Indicadores Específicos

Indicadores complementarios

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Metodología para medir la eficiencia:

Análisis Financiero

Examen de los costos

Índice de Productividad.

Economía:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes <<adquieren>>

recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Metodología para medir la economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Evaluación Económica

Equidad:

Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Metodología para medir la equidad:

- Valor agregado
- Distribución del Excedente Total
- Resultado de la operación frente a usuarios

Financiero:

El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento:

Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

Calidad:

Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y control.

Impacto:

Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, Sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención”.

Las labores que realizan dentro de la institución deben ser analizadas con la aplicación de indicadores que ayudan a medir la eficiencia, eficacia economía.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según la obra titulada, **Graig-Cooper, Michael. (1994: págs. 36-37). Auditoría de Gestión**, “indica que estos ayudan a Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas

Además ayudan a determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes,

presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad”.

La Auditoria de gestión tiene por objeto estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad en el menor tiempo establecido y sobre todo que el trabajo realizado sea el correcto y sin repeticiones lo que evita pérdidas económicas y de tiempo

Alcance de la Auditoría de Gestión

Según la obra titulada **Maldonado Milton, (2006:pág. 26-27). Auditoría de Gestión**, dice que: “En la Auditoría de Gestión pueden 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.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

Satisfacción de los objetivos institucionales.

- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible”.

El alcance de la auditoria comprometer y abarcar todos los procesos internos que a empresa posee para realizar las funciones de la institución, deben analizar cada uno de ellos si están actualizados y ayudan a cumplir con las metas y objetivos planteados

Marcas de Auditoría

Según la página web: www.gestiopolis.com (2012: en línea), “las marcas de auditoría son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas sino que su uso es acorde al

criterio del auditor y del equipo de trabajo en la entidad. Las marcas al igual que los índices y referencias, deben ser escritas con lápiz de color rojo. A continuación se presenta algunas de las marcas que se emplean:

Gráfico N°5 Marcas de Auditoría

| MARCA | SIGNIFICADO |
|-------|--|
| ✓ | Comprobado por el Auditor |
| ¥ | Documento entregado por el cliente |
| A | Ligado a documento |
| Ω | Observado |
| | Analizado |
| Ⓢ | No cumple con el proceso |
| Ⓡ | Sin respuesta del personal |
| Obs. | Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo. |

Fuente: www.gestiopolis.com(en línea)

Papeles de Trabajo

Según la obra titulada **Maldonado Milton, (2006, pp: 94). Auditoría de Gestión**, “indica que los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,
- Las conclusiones a que llegó.

Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos.

Por lo tanto, los papeles de trabajo constituyen un conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite el auditor al suscribir su informe”.

En la Auditoria de Gestión, los papeles de trabajo constituye el elemento fundamental como evidencia que se realizó la auditoria porque en ellos se registra toda la información obtenida de la empresa detallando cada uno de los procedimientos que se ha utilizado para la realización de la misma.

Naturaleza de los Papeles de Trabajo

Según el ensayo titulado **Santillana, J. (1995: pág. 325), Conoce las auditorías**, “dice que para llevar a cabo una auditoría satisfactoria debe darse a los auditores acceso irrestricto a toda la información acerca del negocio del cliente. Mucha de esta información es confidencial, tal como los márgenes de utilidad de los productos individuales, el proyecto de

planes para combinaciones con otras compañías, y los sueldos de funcionarios y empleados clave.

Los funcionarios de la compañía cliente no estarían dispuestos a proporcionar a los auditores una información que se protege con todo cuidado para que no sea del conocimiento de los competidores y empleados, a menos que puedan confiar en que los auditores mantendrán un silencio profesional sobre estas cuestiones.

Objetivos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que constituyan:

Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes u opiniones del auditor sobre la auditoría efectuada; es decir que el contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar la opinión del auditor y todo el contenido del informe o dictamen, además debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.

Una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en relación con la auditoría, con lo que los datos utilizados por el auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.

El grado de confianza en el sistema de control interno.

Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo.

Un medio que permita, a través de su revisión:

Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.

Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.

Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden abrir contra las personas involucradas en hechos delictivos.

Por lo tanto los objetivos de los papeles de trabajo buscan respaldar la efectividad y suficiencia del trabajo a más de servir de guía para auditorías futuras”.

Los papeles de trabajo que se realizan durante la Auditoria deben ser elaborados analizando cada una de las actividades que se va a realizar, porque ellos constituyen la evidencia del trabajo realizado y de acuerdo a los resultados obtenidos de saca las conclusiones y recomendaciones para notificar al dueño de empresa.

CONTROL INTERNO

Según **Gómez Geovanny (Internet: 2001)**, “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para

salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

Objetivos del Control Interno

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

Delimitación de responsabilidades.

Delimitación de autorizaciones generales y específicas.

Segregación de funciones de carácter incompatible.

Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.

Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad”.

El control interno en la actualidad se ha convertido en una herramienta indispensable para efectuar las actividades en forma eficiente y eficaz que ayuda al logro de los objetivos, la utilización de los recursos de la forma adecuada, en control interno también ha sido considerado como instrumento de prevención de fraudes y errores.

NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)

Según el libro de Auditoria Forense titulado Chavarria, J.(1994, pp. 93). ***Las normas de auditoria generalmente aceptadas son enunciados que terminan las condiciones en las que se debe realizar el trabajo de auditoria, para garantizar su calidad y los requisitos mínimos exigidos por la profesión.*** “Indica que en cuanto a las características de estas normas de ser “generalmente aceptadas” es aplicable a lo que se estableció en este sentido para los principios de la contabilidad: sirve para que el trabajo de auditoria e lleve a cabo dentro de un marco conceptual de aceptación general, de manera que sus resultados puedan ser comprendidos y utilizados a los participantes de las actividad económica, aun en diferentes países, garantizando al mismo tiempo ciertos requisitos mínimos de calidad.

Las normas de auditoria generalmente aceptadas son diez, divididas en tres grupos: las relativas a la personalidad del auditor, las relativas a las condiciones en que debe ejecutarse el trabajo del auditor y las que

norman las características que debe poseer el informe estándar que rinde el auditor, en una auditoría integral de los estados financieros”.

La aplicación de la Auditoría en cualquier tipo de empresa es elemental que se la realice de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para que el resultado obtenido sea de aceptaciones generales y comprendidas por cualquier profesional que conozca del tema y pueda dar su criterio y tomar las respectivas decisiones.

AUDITORÍA

De acuerdo al libro **Muñoz J. (2001, pp.336). Auditoría de Prevención de Riesgos Laborales**, “La auditoría es aquel instrumento de gestión que ha de incluir una evaluación sistemática documentada y objetiva de la eficacia del sistema de prevención para lo cual deberá ser realizada de acuerdo con las normas técnicas establecidas o que pueden establecerse, y teniendo en cuenta de la información recibida de los trabajadores.

La Auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contable presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan”.

La Auditoría es un instrumento que ayuda al Cuerpo de Bomberos de Ambato a conocer con exactitud, integridad y sobretodo con legitimidad los inconvenientes que se están dando día a día en el desarrollo de las funciones departamentales, causando inconvenientes entre los trabajadores.

Tipos de Auditoría

Según **Quintero Oscar (2005: internet), Auditoría Financiera**, “Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador

público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

Auditoría interna: Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos: contabilidad y demás registros: informes financieros: normas de ejecución etc.

Auditoría de gestión: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Auditoría de resultados de programas: Esta auditoría la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)

Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia”.

En la actualidad existe diversos tipos de auditoria que ayuda a evaluar cada uno de los departamentos, como por ejemplo en el departamento de Contabilidad del Cuerpo de Bomberos de Ambato pueden aplicar una

Auditoria Financiera, en el departamento de Talento Humano una auditoria de gestión, cualquiera sea la auditoria aplicada lleva a un mismo fin, evaluar los procesos que se están utilizando para tomar las respectivas decisiones.

Procesos de Gestión Estratégica

Según el libro **Betancourt, J. (2006, pp. 20). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma***, indica que: “La Gestión Estratégica, basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Entonces, aparecen nuevos conceptos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica, los cuales se han venido manejando por las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente; sin embargo, hay que tener presente, que los tiempos siguen cambiando a pasos más acelerados, por eso entran a formar parte de la planificación nuevos conceptos.

El primero, las estrategias de la organización son responsabilidad de cada Gerente, ya los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Segundo, se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores

del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros, introduciendo lo que llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos”.

La elaboración de los procesos estratégicos en el departamento de Operaciones y Mantenimiento es fundamental porque ayuda a distribuir el trabajo en forma adecuada, las funciones de acuerdo a los conocimientos de cada trabajador, también ayuda a generar estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Características

Según el libro titulado **Betancourt, J. (2006. pp. 21-22). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*** Indica que: “la gestión estratégica incluye un proceso estructural de direccionamiento de la organización, pero vincula un concepto más amplio, el factor humano, que también se relaciona con el liderazgo, creando los llamados Proyectos Estratégicos, que se encontrarán alineados con los objetivos corporativos.

La gestión estratégica permite que se rompa la estructura tradicional de las organizaciones, para dar paso a una estructura horizontal donde se integran todas las áreas funcionales de manera participativa alrededor de los proyectos estratégicos, con procesos que tienen un principio y un fin y un sentido global.

La base de la gestión estratégica está en las habilidades y talentos de las personas de la organización, en sus aptitudes de liderazgo, por ello se centran sobre los aspectos humanos del proceso, requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

Como la gestión estratégica planificación estratégica para el direccionamiento de las organizaciones, es relevante comprender el proceso sistémico.

Importancia

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir frente a una situación determinada, y precisamente, ésta es una tarea que preocupa a los directivos de las organizaciones, siendo conscientes que existe una dificultad a la hora de ejecutar las estrategias por muy bien que se encuentren diseñadas y lograr un nexo entre la estrategia y la acción.

Estrategia

No existe una única definición aceptada de estrategia, el término ha sido usado de diversas maneras por muchos autores, profesores, empresarios, gerentes y administradores, lo que permitió que evolucionara a través del tiempo, sobre todo en los últimos, el concepto de estrategia ha hecho grandes aportes en la nueva escuela de administración y la nueva forma de dirigir las organizaciones.

El término “estrategia” proviene de la palabra griega “Strategos”, y tiene una connotación militar, se referencia al “nombramiento de un general” en jefe de un ejército, luego hizo referencia al “arte o ciencia de ser general.

Los eficaces generales de la antigüedad comandaban su ejército para tomarse ciudades, eliminar al enemigo, ganar territorios, y no solamente planeaban sus batallas, sino que actuaban en el campo y además manejaban relaciones con políticos, diplomáticos y gobernantes.

Tenían que desarrollar uno o varios planes de acción, junto con habilidades psicológicas y administrativas y el carácter para la toma de decisiones cuando asumían el cargo.

Tipos de Estrategias

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Estrategia en una organización

La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser nuestro negocio.

Patrón de plan de metas y políticas

“Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar, la estrategia ayuda a poner orden, asignar recursos y a anticipar cambios en el entorno.

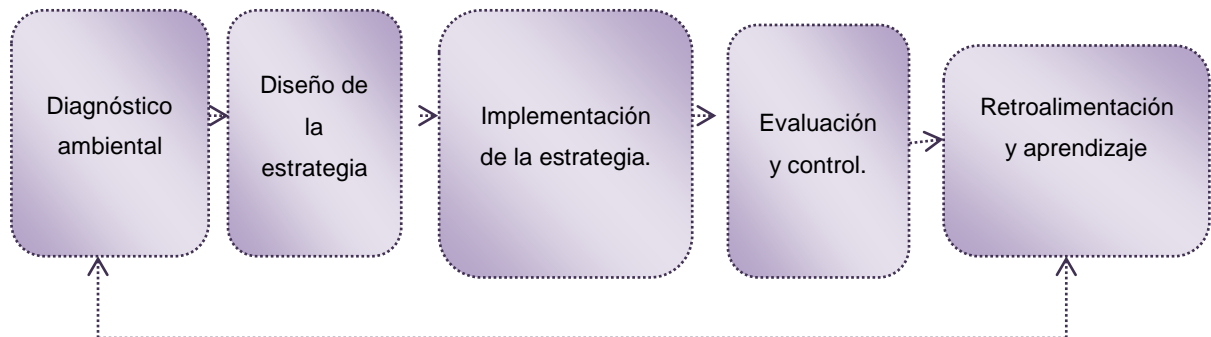
Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo con unos cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas

Patrón de los Objetivos

Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o se quiere.

Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que se encuentra y los negocios que planea para el futuro.

Gráfico 6. Elementos del Proceso de Gestión Estratégica



Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Diagnóstico ambiental

Implica el monitoreo, evaluación y difusión de la información desde el ambiente externo e interno para gente clave dentro de la organización. Su propósito es identificar factores estratégicos, elementos externos e internos que determinarán el futuro de la organización, analizados a través del FODA o SWOT (por sus siglas en inglés): Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas que son factores estratégicos para una determinada compañía. El ambiente externo está integrado por las variables de oportunidades y amenazas y que no está comúnmente bajo el control de la administración en el corto plazo. El ambiente interno está integrado por las variables de fortalezas y debilidades, y forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la organización.

Diseño de la estrategia

Diseño de la estratégica. Es la fase donde se realiza la formulación y el desarrollo de planes a largo plazo para la administrar de manera efectiva las oportunidades y amenazas a la luz de fortalezas y

debilidades. Ello incluye definir la misión, objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias, y establecimiento de políticas de guía.

Implementación de la estrategia

Implementación de la estrategia. Es un proceso de gestión mediante el cual se ponen las estrategias y políticas en acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, que podría involucrar cambios en la cultura, estructura y sistemas de la organización. La implementación se ejecuta a través de planes que en contexto podrían denominarse planeación operativa, los cuales están relacionados con:

Los métodos, denominados “procedimientos.

El dinero, denominado “presupuestos”.

El tiempo, denominado “programas”

Los comportamientos, denominados “normas o reglamentos y políticas

Evaluación y control

Es el proceso en que las actividades de la organización y los resultados se supervisan para comparar los resultados reales con los esperados. A través del análisis de la información, se toman acciones correctivas y se resuelven problemas identificados. Esta última fase del proceso de dirección estratégica es fundamental para detectar debilidades en la planeación.

Retroalimentación y Aprendizaje

Retroalimentación y aprendizaje. La puesta en marcha de las estrategias a través de los planes, procedimientos y los programas, deben revisarse constantemente para poder realizar los ajustes necesarios en las estrategias y en la forma de implementarlas”.

La gestión estratégica en el cuerpo de Bomberos de Ambato es preciso, porque relaciona al factor humano con el liderazgo que se encontrarán alineados con los objetivos corporativos, brindando direccionamiento a la institución

La gestión estratégica en la actualidad permite que se rompa la estructura tradicional de las instituciones, para dar paso a una estructura horizontal donde se integran todos los departamentos funcionales de manera participativa para llegar a una misma meta.

Indicadores

Según **MA Maldonado Burgos (2007)**. “Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante en un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los proceso, la relevancia de los bienes y servicios y producidos en relación con necesidades específicas.

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.

- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución
- Indicadores de proceso administrativo.

Indicadores de ejecución

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos de durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Indicadores del proceso administrativo

El propósito principal de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos, el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización”.

Hoy en día existe un sin número de indicadores que permite hacer comparaciones y comprobaciones si se está cumpliendo con los objetivos previstos para elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. También ayuda a medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto la efectividad de los procesos, la relevancia del servicio prestado con relación a las necesidades de la sociedad.

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente: Evaluación del Desempeño Laboral

DESEMPEÑO LABORAL

En la publicación titulada **Chiavenato, (2000: en línea). *El desempeño laboral***. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

En el Cuerpo de Bomberos de Ambato y en todas las empresas es preciso que todos los trabajadores se desempeñen muy bien en las

funciones asignadas porque ellos constituyen una fortaleza para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Por su parte, **Bittel (2000: en línea)**, plantea que el desempeño “es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

Al seleccionar nuevo personal para que preste sus servicios en la empresa, se debe seleccionar personas que estén comprometido con la empresa, que tengan habilidades y conocimientos que ayuden a resolver los problemas que se presentan con criterio propio y acertadamente.

Al respecto, **Ghiselli (1998: en línea)**, señala cómo el desempeño “está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”.

Para que los empleados se desempeñen extraordinariamente en sus funciones laborales, el empleador debe motivar, capacitar, escuchar sus inquietudes para dar soluciones y se sienta en un buen ambiente de trabajo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según el libro **Méndez C, (2006, pp: 32). *Clima organizacional en Colombia***. “El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno (estos constituyen elementos de lo que Talcott Parson indica como componerte de la acción social.)

La interacción de las personas en el marco de la acción social permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de

los subsistemas que la conforman, tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes de las personas asumen en la organización.

El clima organizacional constituye el medio interno de la organización, la atmosfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales los reglamentos internos (factores estructurales), además las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales”.

Para que un empleado se desenvuelva bien en sus labores necesita que la empresa le proporcione un excelente ambiente de trabajo, que sus compañeros no sean compañeros sino colegas con los que puedan resolver inquietudes y sacar las mejores conclusiones sin que tener que acudir a sus superiores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según **Editorial Vértice. (2008: pp. 3). Estructuras organizativa**, “Es la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar, se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos que integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto y cuando además las propiedades de los elementos depende en una media variable de los atributos específicos de la totalidad.

Por otro lado una realización es una forma de repartir trabajo y responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada”

En el Cuerpo de Bomberos de Ambato es indispensable que el trabajo sea distribuido de acuerdo a lo planificado para que no haya repetición

de funciones y que puedan cumplir con las funciones en el menor tiempo posible.

ORGANIMETRÍA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según la publicación titulada **Enríquez R: (2013, en línea). *La Organimetría y el Proceso Administrativo***, “La Organimetría forma parte del segundo proceso de la administración, es decir es parte del parte del proceso de organización, los integrantes, y en general toda la organización necesita un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar sus metas y objetivos de la manera más coherentes y sobre todo en un ambiente sin conflictos.

El proceso de administrar trae consigo la toma de decisiones y es por ello que se necesita que la jerarquía e importancia de cada participante de la organización se encuentre definida y establecida para que cada uno actuara de acuerdo a la obligación que se le ha otorgado.

El proceso de organización es necesario para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

Grafico N° 7: Organización



Fuente: (Stoner. Administración. 3era Edición. Pág. 345).

Es importante saber que la Estructura Organizacional es producto del Diseño organizacional. En este orden de ideas la Organimetría representa lo que el diseño y estructura han establecido en la organización formal de la organización, es decir que este proceso involucra a todos los niveles de la misma”.

Gráfico N° 8 Diseño Organizacional



Fuente: (Stoner. Administración. 3era Edición. Pág. 345).

La organimetría no es otra cosa que la forma que organiza la empresa cada una de las funciones a ser asignadas a cada uno de los departamentos o empleados, para que se desarrollen en forma ordenada y sin ningún tipo de inconvenientes.

Términos importantes en el proceso de organización

Según **(Stoner. Administración. 3era Edición. Pág. 345)**. “En definitiva estos no son los únicos términos para desarrollar un buen proceso de diseño organizacional, pero a mi parecer la propuesta de Stoner es la más aceptada. Son también conocidos como las piedras angular de la Organización, por ello también son calificados como principios de la Organización como proceso Administrativo.

División Del Trabajo.- Es desfragmentar un tarea muy compleja en componentes más sencillos, de manera tal que las personas que están

a cargo de estas últimas tengan responsabilidades limitadas, en lugar de tareas tediosas o complejas a su cargo.

Departamentalización.- Es el agrupamiento de las funciones, actividades comunes y unidades específicas, con base en su similitud y con una relación lógica.

Jerarquización.- Es la manipulación de las funciones, responsabilidades de una organización por orden de rango, grado o importancia. En la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

Coordinación.- Es el proceso de unificar las actividades de diferentes niveles o rangos independientes que forman parte de una organización con el objetivo de alcanzar metas en común que es imprescindible para la organización”.

El Cuerpo de Bomberos de Ambato al elaborar sus procesos estratégicos debe conocer el concepto de lo que es la división del trabajo, la departamentalización, jerarquización, coordinación, para unificar las actividades de las diferentes áreas con base y una relación lógica.

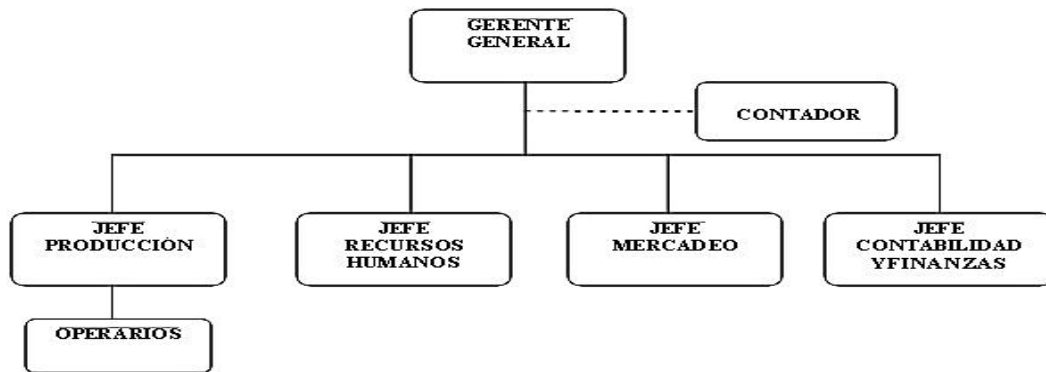
Instrumentos de la Organimetría

“La Organimetría y el Proceso Administrativo” (2013), “Como bien se ha plasmado al inicio de este tema la Organimetría es una herramienta indispensable para cada organización, pues permite conocer de manera general y ordena la organización, aunque de manera superficial tiene cabal importancia en cualquier organización cualquiera sea su posición en el mercado, tamaño y actividad que desarrolla.

Es necesario saber que la Organimetría cuenta con dos instrumentos, cada uno con relativa importancia.

El Organigrama.- Es una representación gráfica con elementos geométricos, de la estructura de una empresa; representa los departamentos y niveles que se encuentran en ella. En definitiva es un esquema que plasma las relaciones jerárquicas y competencias suscritas dentro de la organización.

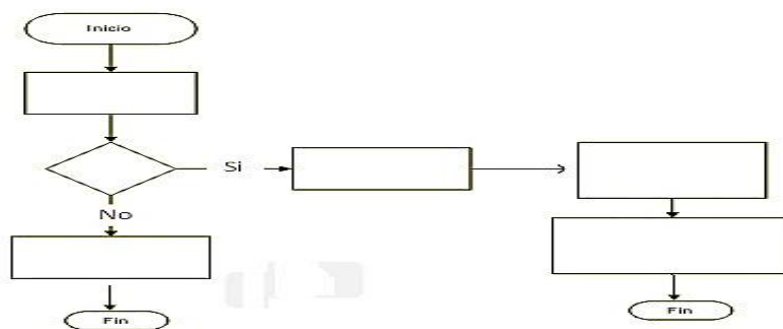
Gráfico N°9 El organigrama



Fuente: (Stoner. Administración. 3era Edición. Pág. 345).

El flujograma.- Es una representación gráfica con elementos geométricos, el cual representa la secuencia de actividades de un proceso, la diferencia con el organigrama, es que esta no es una estructura organizacional, si no que expresa un proceso secuencial de actividades de cualquier área de la organización, por ejemplo: Un proceso de compra por parte de departamento de logística”.

Gráfico N°10 El Flujograma



Fuente: (Stoner. Administración. 3era Edición. Pág. 345).

Objetivos del desempeño laboral

Según la publicación titulada, ***Cómo evaluar el desempeño (2007)***, “los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados

Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.

Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas”.

Dentro del Cuerpo de Bomberos de Ambato las evaluaciones del desempeño laboral es un factor clave para conocer en qué nivel de

conocimientos se encuentra cada trabajador, esto ayuda a que los empleados que estén en nivel bajo reciban algún tipo de capacitación mientras que los empleados que están en nivel alto reciban algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa.

Según publicación titulada “***El desempeño del personal y los objetivos de la empresa***” (2012) indica que: “Por lo general se establecen 3 reglas específicas para que los objetivos sean claros, posibles de lograr y medir:

Deben ser específicos: los objetivos deben carecer de toda ambigüedad. Tanto si son cuantitativos o cualitativos, deben llevar implícito un modelo de medición. ¿Los objetivos cualitativos pueden ser medibles? Claro que sí, pero requiere una mayor observación y participación honesta por parte los supervisores, pues se analiza el desempeño humano más allá de los simples números.

Deben tener plazo límite: es difícil evaluar un objetivo de desempeño sin fechas límite. Si bien algunos consideran que los parámetros de tiempo suelen ser limitantes de la creatividad, las empresas y negocios deben funcionar con plazos establecidos, debido a que el mundo de los negocios lo requiere. La frase el “tiempo es dinero” sigue muy vigente.

Deben estar bien establecidos: el objetivo debe ser claro, tanto en los aspectos mencionados (tiempo, plazos, tipo). La idea es que una vez cumplido el objetivo, se esté seguro que ya se ha cumplido. Tampoco es recomendable implementar nuevos objetivos si se está en pleno desarrollo por cumplir uno.

Tengamos siempre en cuenta que los objetivos de desempeño laboral son una guía para llegar a las metas de la empresa. Es un compromiso mutuo entre los miembros del equipo para beneficio de todos.

Finalmente recordemos que el desempeño del personal debe ir acorde con los objetivos de la empresa. No podemos pedir resultados óptimos

si los trabajadores no están inmersos con la cultura organizacional, la cual debe ser reforzada desde un inicio con tareas de liderazgo”.

Importancia

La importancia del desempeño laboral reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización”.

Sean los objetivos cualitativos o cuantitativos que tiene que cumplir cada uno de los empleados en el Cuerpo de Bomberos de Ambato, debe ser bien planteados, posibles de cumplir en el tiempo establecido y el trabajador debe estar comprometido con sus labores y plasmar con el propósito planteado.

Evaluación Del Desempeño Laboral

Según la obra titulada **Morales Alfredo. (2009. pp. 75-76). *Capital Humano, hacia la gestión en la empresa Cubana. edit. Política***, “Dice que desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad

con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada”.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas. La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.

El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que

realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo”.

Es importante que el en Cuerpo de Bomberos de Ambato se realice periódicamente evaluaciones del desempeño laboral porque ayuda a conocer la eficiencia y eficacia con la que está cumpliendo su labor encomendada, la conducta y valores con las que se interrelaciona con sus compañeros de trabajo.

Evaluación del desempeño laboral

Según la publicación titulada, **María E. Desempeño Laboral. (2009), Recuperado, 11, 2009, de <http://www.buenastareas.com>** “dice que la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Para la realización de una evaluación del desempeño laboral con procedimientos estructurales para medir y evaluar al trabajador reforzarlos en sus conocimientos en caso de ser necesario.

La evaluación de desempeño

Según. **(KJ Henderson, Demand Media Traducido por Laura De Alba, 2013: en línea)**, “La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están

desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar **errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse:

Responsabilidad.- De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de

evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente.- En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El trabajador.- Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo.- El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Área de gestión personal.- Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el

área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema”.

Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

La vinculación de la persona al cargo.

- Entrenamiento.

- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.

Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de

los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

Retroalimentación de 360 grados

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo.

Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado

Manejo por objetivos

El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter

Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25% dentro de tres meses.

Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos.

Escala de calificación

Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación.

Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

Evaluación de Desempeño por Competencias

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma.

Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar

nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa. La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo

cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla”.

El Cuerpo de Bomberos de Ambato es necesario que se realice periódicamente evaluaciones al personal para conocer el grado de conocimientos en el que se encuentra, si el trabajo asignado esta de acorde a sus conocimientos, y si lo está desempeñando eficiente y eficazmente.

2.5. HIPÓTESIS

La ausencia de la Auditoria de Gestión en el proceso de gestión estratégica en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz es lo que incide en el desempeño laboral inadecuado

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1. Variable independiente

- Auditoria de Gestión

2.6.2. Variable dependiente

- Desempeño Laboral

2.6.3. Unidad de Observación

- Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz

2.6.4. Términos de relación o enlace lógico

- La, de la, en el, de.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

Según McGraw-Hill, (1952: pp. 140), “La investigación es la fundamentación científica para adoptar una posición, frente al mundo. Este elemento guía la elaboración del Marco Teórico y la metodología del proceso investigativo.

Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción, requieren la invención o la aplicación de procedimientos especiales adecuados para los varios estadios del tratamiento de los problemas, desde el mero enunciado de éstos hasta el control de las soluciones propuestas.

Ejemplos de tales métodos especiales (o técnicas especiales) de la ciencia son la triangulación (para la medición de grandes distancias) o el registro y análisis de radiaciones cerebrales (para la objetivación de estados del cerebro

Cada método especial de la ciencia es, pues, relevante para algún estadio particular de la investigación científica de problemas de cierto tipo. En cambio, el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento.

Lo mejor para darse cuenta de cómo funciona el método científico consiste en emprender, con actitud inquisitiva, alguna investigación científica lo suficientemente amplia como para que los métodos o las técnicas especiales no oscurezcan la estructura general.

(El convertirse en especialista de algún estadio del trabajo científico, como la medición, por ejemplo, no basta, ni mucho menos, para conseguir una visión clara del método científico; aún más, eso puede sugerir la idea de que hay una pluralidad de métodos inconexos más que una sola estructura metódica subyacente a todas las técnicas).

Otro buen camino, inmediatamente después del anterior, consiste en familiarizarse con algún sector o pieza de la investigación, no precisa y solamente con su resultado, más o menos caduco, sino con el proceso entero, a partir de las cuestiones que desencadenaron inicialmente la investigación.

Una vez hallado ese enunciado más preciso del problema, se ofrecerán una serie de conjeturas: algunas referentes a la determinación geográfica de las diferencias lingüísticas, otras a los factores biológicos, otras a los factores sociales, etc.

Esos varios supuestos serán entonces contrastados examinando sus consecuencias observables. Así, por ejemplo, si el tipo de trabajo es efectivamente un determinante principal de las diferencias lingüísticas (hipótesis), entonces los grupos profesionales compuestos por individuos que en todo lo demás son semejantes deben hablar dialectos distintivos (consecuencia someterle a contrastación con la experiencia).

Entonces hay que reunir cierto número de datos para poder averiguar cuál de las conjeturas es verdadera —si es que alguna de ellas lo es. Y, si es posible, los datos tendrán que ser científicamente certificables, esto es, obtenidos y controlados si es necesario por medios científicos.

Por ejemplo: habrá que estudiar muestras casuales de grupos profesionales, con objeto de minimizar los efectos de una posible tendencia en la elección de los sujetos. Entonces se estimarán los méritos de las varias hipótesis propuestas, y en ese proceso de estimación surgirán acaso nuevas conjeturas.

Por último, si la investigación ha sido cuidadosa e imaginativa, la solución del problema inicial hará surgir un nuevo conjunto de otros problemas. De hecho, las piezas de investigación más importantes, al igual que los mejores libros, son las más capaces de desencadenar nuevo pensamiento, y no precisamente los tendentes a llevar el pensamiento al reposo.

En el anterior ejemplo podemos distinguir los estadios principales del camino de la investigación científica, esto es, los pasos principales de la implicación del método científico. Distinguimos, efectivamente, la siguiente serie ordenada de operaciones:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas.
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
5. Someter a su vez a contrastarían esas técnicas para comprobar su relevancia, y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación”.

Para la realización del presente trabajo la investigación científica constituye un factor elemental para el desarrollo del marco teórico y la metodología, se debe tener en cuenta que cada problema es diferente y para dar solución necesita de métodos o técnicas especiales.

Para dar solución al problema planteado se necesita familiarizarse con todo el entorno, es decir con toda la empresa, conocer interna y

externamente, cuáles son los puntos críticos para analizar y dar su respectiva solución.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. De campo

Según Izquierdo E. (2004:pp. 14), “La investigación de campo es la recolección de información de primera mano, en el lugar de los hechos, en contacto directo con los protagonistas de los acontecimientos. Las técnicas recomendadas son:

- Observación directa
- La entrevista
- La encuesta
- El cuestionario

Como conclusión dice que se da por entendido que el investigado debe tener conciencia de la naturaleza y el significado del proceso de trabajo científico y de los elementos que se conjugan con él.

Esta modalidad la utilizaremos ya que permite recolectar información de primera mano en una forma directa, con la presencia del investigador en el campo de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos de Ambato), con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario la utilización de técnicas como.

- **Observación directa.-** En los diferentes departamentos de la institución, permitiendo analizar el actuar de todos los involucrados en el desarrollo y utilización de nuevos productos, facilitando al investigador la información precisa sobre inconvenientes de la entidad”.

La encuesta se aplicará a toda la población de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, con el propósito de conocer las funciones y responsabilidad en función del cumplimiento de metas y objetivos institucionales, para la favorable evaluación del desempeño.

3.2.2. Bibliográfica documental

Según información presentada en el libro titulado **Naranjo Galo (2004. pp. 103). *Tutoría de la investigación Científica***, “dicen que este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Esta investigación nos permite conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, basándose en documentos con la finalidad de obtener resultados que servirán de base para el desarrollo de la investigación.

La modalidad bibliográfica se apoyará en la recopilación de información encontrada en los libros, módulos y apuntes acorde a los enfoques y teorías de las variables de estudio con el fin de optar una postura o estado actual del conocimiento respecto a la investigación a realizarse, también se recurrió a la web como sustento bibliográfico”.

En el desarrollo investigativo la investigación bibliográfica se utilizó para estructurar el marco teórico de cada una de las variables de estudio.

La investigación bibliográfica documental es base para ejecución del trabajo investigativo porque permite obtener información de libros, revistas, módulos de acuerdo a las necesidades de investigar.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Descriptivo

Según **Tamayo y Tamayo (1997:pp. 54)**, *Nivel o tipo de investigación*. “El estudio descriptivo en la investigación permitirá describir las situaciones o eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos”.

Por tanto en la presente investigación se conocerá y especificará los aspectos que generan el problema. En el desarrollo investigativo se describe las situaciones por las que la ausencia del control interno incide en la administración financiera.

Esta investigación utiliza como método la observación y según la intensidad con la que se aplique, determinará el nivel o profundidad de esta investigación.

3.3.2. Explicativa

Contestar porqué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir buscar explicaciones a los hechos. Con la utilización de esta investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el método deductivo e inductivo, se tratará de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

3.3.3. Asociación de variables

Este tipo de investigación tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables en estudio, particularmente en la investigación se medirá la relación entre el proceso de gestión estratégico como variable independiente y la evaluación del desempeño laboral como variable dependiente.

Esta investigación mide el grado de relación de dos fenómenos, porque el objetivo es evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en virtud de variaciones de otra variable.

Se determina entonces que la correlación de la variable independiente como la aplicación de objetivos, permitirá mejorar cada una de las actividades del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, de la institución generando eficiencia y eficacia y por ende la variable dependiente, como es la evaluación del desempeño laboral, misma que permitirá valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se debe tomar una muestra, cuando se trata de seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar.

3.4.1 POBLACIÓN

En la investigación planteada la población está constituida por el departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz **(Ver Anexo 3)**

3.4.2 MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se debe obtener información representativa, válida y confiable al mínimo costo. Para obtener más exactitud en la información es necesario seleccionar una muestra mayor; sin embargo, el solo hecho de contar con una muestra grande no garantiza su representatividad.

Para obtener el tamaño de la muestra se considerara lo siguiente: se trabajara con una población Finita y se aplicara el muestreo regulado ya que se trabajara con el total de la población para determinar la razonabilidad de los mismos.

Cálculos: La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la que se utiliza para el cálculo para poblaciones finitas por variable por considerarse la que se ajusta a nuestros requerimientos.

Cálculo de la muestra del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

Datos:

- N= 93
- p = 0,5
- q = 1-p → 1 – 0,5 = 0,5
- Z = 95% = 1.65
- E = 5% = 0,5

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1,65)^2(93) * (0,5) * (0,5)}{(93 - 1) * (0,5)^2 + (1,65)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{63,298125}{(0,23) + (0,680625)}$$

$$n = \frac{63,298125}{0,910625}$$

$$n = 69,5106$$

$$n = 70$$

Conclusión: La muestra que se utilizará para la recolección de la información está representada por 70 personas, pertenecientes al departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato: Se distribuyeron de forma estratificada por conglomerado de la muestra.

Fórmula:

$$\frac{n}{N}$$

Simbología:

n =Muestra 70

N = Población 93

Cálculo

$$70/93=0,753$$

TABLA 1. Estratificación por conglomerado de la muestra

EMPRESA PÚBLICA CUERPO DE BOMBEROS AMBATO MATRIZ

| DETALLE | N | FRACCION PORCENTUAL | ESTRATIFICACIONMUESTRAL |
|---|---|---------------------|-------------------------|
| Director de operaciones y mantenimiento | 1 | 0,753 | 1* |
| Operación y mantenimiento de Vehículos | 1 | 0,753 | 1* |

| | | | |
|--------------|-----------|-------|-----------|
| Mayor | 1 | 0,753 | 1* |
| Capitán | 1 | 0,753 | 1* |
| Teniente | 2 | 0,753 | 2* |
| Subteniente | 1 | 0,753 | 1* |
| Suboficial | 6 | 0,753 | 4* |
| Sargentos | 11 | 0,753 | 8* |
| Cabos | 9 | 0,753 | 6* |
| Bomberos | 60 | 0,753 | 45 |
| Total | 93 | | 70 |

Fuente: Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz 2014

Elaborado por: Marlene Guamanquispe (2014)

Conclusión: Se concluye que se trabajará con una población de 70 personas distribuidas de forma estratificada.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente:

| VARIABLE INDEPENDIENTE: Auditoria de Gestión | | | | |
|--|------------------------|---|--|---|
| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN |
| La Auditoria de Gestión permite conocer, analizar y establecer recomendaciones utilizando el proceso de Gestión Estratégica y diagnosticar que la dirección organizativa, a través del análisis interno y externo del ambiente organizacional conllevando a la interrelación de estrategias administrativas. | Dirección organizativa | <u>Microambiente</u> Macro ambiente | <p>¿La empresa ha establecido un proceso estratégico para el cumplimiento de metas y objetivos?</p> <p>¿Los empleados tienen la visión clara de las actividades laborales que tienen que cumplir?</p> | Encuesta: dirigida a los empleados del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de |
| | Gestión Interna | <u>Objetivos</u> Procesos de gestión estratégica | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted si en la institución se ha realizado evaluaciones internas para establecer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos? • ¿Conoce usted sí en la entidad se ha definido alguna vez un proceso de gestión estratégica y se las están cumpliendo? • ¿Cree usted que la aplicación de una auditoría de gestión a los procesos estratégicos en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento ayudará a determinar un adecuado desempeño? | |

| | | | | |
|--|---------------|--|---|--|
| | Procesamiento | <u>Procesos internos utilizados</u> Procesos internos conocidos | <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuenta usted con un sistema de control que le permita prevenir y detectar si el desempeño del cuerpo de bomberos de Ambato, se están realizando de acuerdo a los principios y criterios de efectividad y eficiencia? | Bomberos Ambato Matriz (Ver anexo 2) |
| | Resultados | <u>Cantidad de recursos utilizados</u> Cantidad de recursos disponibles | <ul style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que una auditoría de gestión en el departamento de operaciones y mantenimiento esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas planteadas? | |
| | Seguimiento | <u>Eficiencia</u> Eficacia | <ul style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que la aplicación de una auditoría de gestión a los procesos estratégicos en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento ayudará a determinar el desempeño laboral inadecuado? | |

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Fuente: EMBA

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

| VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|
| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
| El desempeño laboral es un proceso técnico que permite a través de métodos sistemáticos y continuas a los directivos de la entidad valorar el comportamiento y responsabilidad laboral del personal a su cargo | Métodos | Desempeño laboral | ¿Se evalúa el desempeño del personal? | Encuesta: dirigida a los empleados del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz (Ver anexo 2) |
| | | Objetivos | ¿Cuenta usted con un sistema de control que le permita prevenir y detectar si el desempeño del cuerpo de bomberos de Ambato, se están realizando de acuerdo a los principios y criterios de efectividad y eficiencia? | |
| | | Incentivos | ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad? | |
| | Responsabilidad | Equipo de trabajo Comunicación Interna | ¿Es efectiva la comunicación interpersonal en su equipo? | |
| | | Área de Gestión Desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un Trabajador? ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño laboral en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA Matriz para determinar los resultados en relación con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales? | |

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

3.6. Recolección de la información

3.6.1. Plan de procesamiento de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque elegido, **considerando los siguientes elementos:**

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Se va a investigar para lograr el objetivo propuesto que es “Estudiar los procesos de gestión estratégica que permita determinar una favorable evaluación del desempeño laboral en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.”

En este proyecto las personas a ser investigadas son:

- ✓ Personal del Departamento De Operaciones y Mantenimiento

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Las técnicas para la recolección de información serán por medio de la encuesta, entrevista y fichas de observación.

Según **Francisco Leiva (1988; 30-38)**, en su trabajo dice que, “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas que se entregan a los sujetos, a fin de las que contesten igual por escrito”.

Durante la investigación la técnica de la encuesta se vuelve de gran utilidad porque permite obtener información de un gran número de personas al mismo tiempo y al menor costo posible.

Según **Manuel Galán (2001; 54)**, en su trabajo dice que, “la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Una ficha de observación, es un instrumento de recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas.

Una ficha de observación es un documento que intenta obtener la mayor información de algo, (sujeto) observándolo”.

Las diferentes técnicas para la recolección de la información en una investigación es de gran utilidad de acuerdo al tipo de problema planteado porque permite adquirir información de todo nivel, de acuerdo a las necesidades para tener una idea clara a donde se enfoca el tema estudiado.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Los instrumentos de investigación que se utilizara para la recolección de información serán a través de una encuesta y fichas de observación.

Según **Patricio Andino (1985; 50-55)**, en su libro menciona, “que elaborar un cuestionario no es otra cosa que realizar una serie de preguntas para conocer los aspectos dentro de nuestra investigación es necesario; dichas preguntas deben ser formuladas respondiendo a una serie lógica y partiendo de una técnica especializada”.

El cuestionario es de gran utilidad porque para la obtención de la información en el Cuerpo de Bomberos de Ambato permite ahorrar tiempo y recursos económicos y no requiere de mucho esfuerzo para su llenado.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** En la investigación no existió personal de apoyo.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Para la recolección de datos se utilizara los siguientes procedimientos:

TABLA 2. Procedimiento de recolección de información

| PASOS | PROCEDIMIENTO |
|--------------------------------|--|
| Identificar a los involucrados | Todos los socios que forman parte de la cooperativa, esto mediante encuestas. |
| Recopilar toda la información | Se realiza un análisis minucioso de toda la información recopilada, para hacer uso de la más necesaria |

Fuente: Métodos de la investigación 2012)

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Según **Enrique Izquierdo (1998: pp)**, en su libro menciona que “el método deductivo parte de un principio general ya conocido para inferir en él consecuencias particulares, expresado de una forma más sencilla, la deducción consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares”.

La realización de la presente investigación requiere de un conocimiento total del Departamento de Operaciones y Mantenimiento, como objetivos

y metas, ventajas y desventajas, para tener una idea clara de los hechos que sucede dentro de la misma.

3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados contendrá los siguientes aspectos:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

TABLA 3. Cuantificación de resultados

| PREGUNTAS | X | Y | Z | TOTALES |
|-----------|---|---|---|---------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| N | | | | |

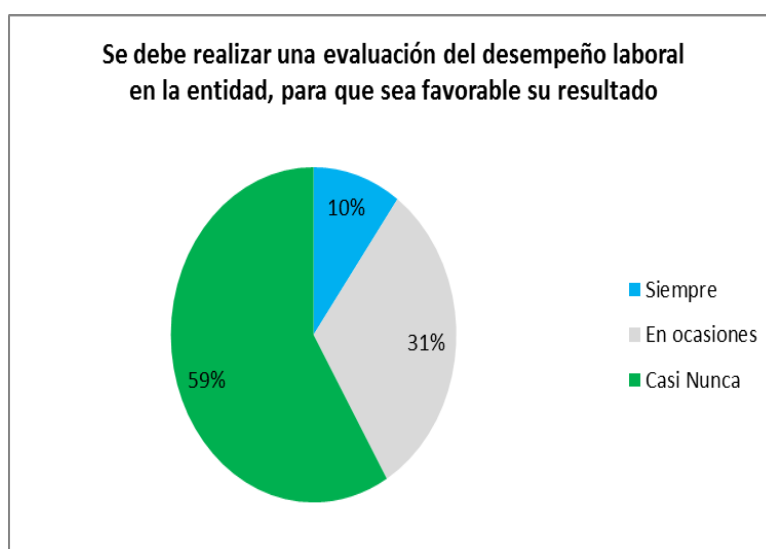
Fuente: EMBA

Elaborador por: Marlene Guamanquispe

Representaciones gráficas. Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Gráfica Circular: En la presente investigación se utilizará el gráfico circular es útil para representar proporciones de distintas clases dentro de una muestra. La muestra es representada por un círculo y cada una de las clases que la componen, por un sector de éste. El ángulo de cada sector mantiene la misma proporción de 360° que la de la clase representada respecto del tamaño total de la muestra.

Gráfico 11. Representación gráfica de resultados



Elaborado por: Marlene Guamanquispe

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- **Comprobación de hipótesis.** En la presente investigación para la comprobación de la hipótesis se utilizara la prueba de bondad de ajuste Chi- cuadrada.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este capítulo consiste en el análisis e interpretación de resultados, de verificación de la Hipótesis, mecanismos importantes para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, en primer lugar se procedió a la codificación de resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos estadísticos aplicados son: la media aritmética, la correlación y la prueba de Chi cuadrado que se convertirán en los parámetros con los que se verificarán. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, se ingresó la información en una hoja electrónica de Microsoft Excel, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda de Microsoft Office Excel 2007, para comprensión de los resultados. Esta información está presentada en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de las encuestas.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior está conformado por la muestra de 70 personas encuestadas de la Empresa Pública del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, para efectos de la variable independiente como son los procesos de gestión estratégica, se encuestó también y la variable dependiente la evaluación del desempeño laboral.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuesta N° 1, dirigida al personal de Operaciones y Mantenimiento del EMBA

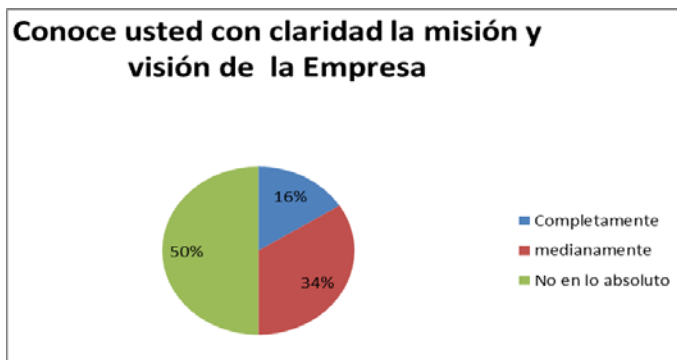
1. ¿Conoce usted con claridad la misión y visión de la Empresa?

Tabla No. 4

| ¿Conoce usted con claridad la misión y visión de la Empresa? | | |
|--|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Completamente | 11 | 16% |
| medianamente | 24 | 34% |
| No en lo absoluto | 35 | 50% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 12



Fuente: Tabla N°4
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 50% de los encuestados respondieron que la misión y visión de la empresa si la conocen en lo absoluto, mientras que el 34% manifiesta que medianamente la conocen, finalmente el 16% afirma que no la saben.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 4 afirma, que no conocen con claridad la misión y visión de la entidad, por lo que es necesario la aplicación del proceso de gestión estratégica para dar a conocer al personal desde el primer momento que ingrese a la empresa.

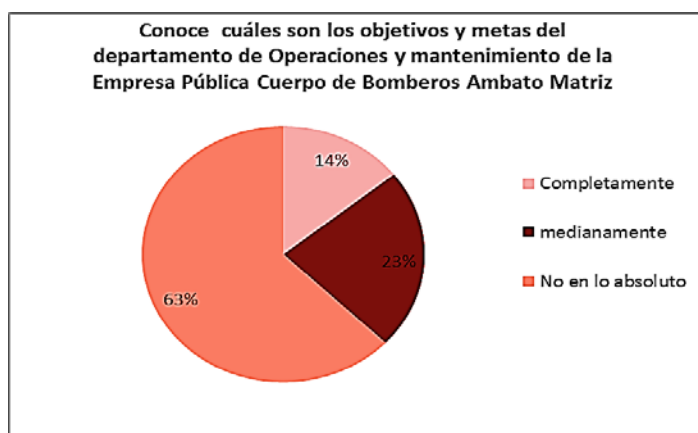
2. ¿Usted conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz?

Tabla No. 5

| Conoce cuáles son los objetivos y metas del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz | | |
|--|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Completamente | 10 | 14% |
| medianamente | 16 | 23% |
| No en lo absoluto | 44 | 63% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 13



Fuente: Tabla N°5
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 63% de los encuestados respondieron que no conocen en lo absoluto, los objetivos y metas del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, mientras que el 23% manifiesta que medianamente conoce, finalmente el 14% afirma que conoce completamente.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 5 afirma, que no conocen cuáles son los objetivos y metas del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, por lo que esto afecta directamente a la partes estructural interna de la entidad.

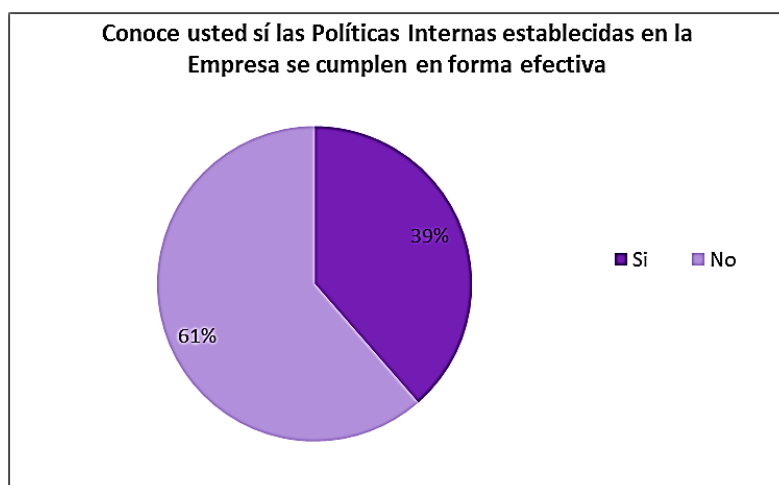
3. ¿Conoce usted sí las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen en forma efectiva?

Tabla No. 6

| Conoce usted sí las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen en forma efectiva | | |
|--|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 27 | 39% |
| No | 43 | 61% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 14



Fuente: Tabla N°6
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 61% de los encuestados respondieron que no conocen sí las políticas interna establecidas en la empresa se cumplen en forma efectiva, mientras que el 39% manifiesta que sí conoce.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 6 afirma, que no conocen sí las políticas internas establecidas en la empresa se cumplen en forma efectiva en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, por lo que es importante definir políticas internas o cumplirlas de forma efectiva.

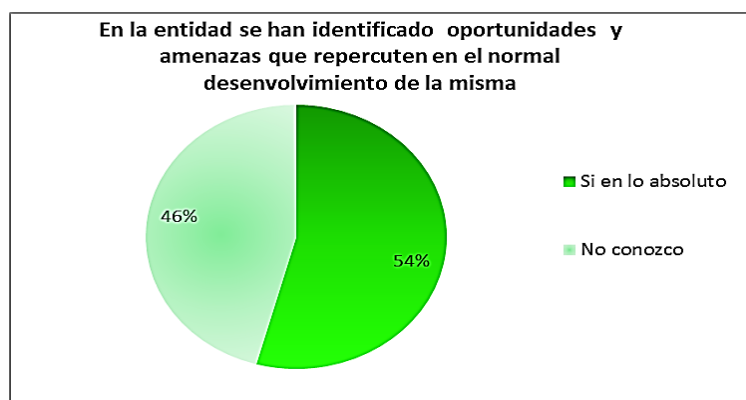
4. ¿Conoce usted sí en la entidad se han identificado oportunidades y amenazas que repercuten en el normal desenvolvimiento de la misma?

Tabla No. 7

| En la entidad se han identificado oportunidades y amenazas que repercuten en el normal desenvolvimiento de la misma | | |
|---|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si en lo absoluto | 38 | 49% |
| No conozco | 32 | 51% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 15



Fuente: Tabla N°7
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 54% de los encuestados respondieron que sí conocen en lo absoluto que se hayan identificado oportunidades y amenazas que repercuten en el normal desenvolvimiento de la institución, mientras que el 46% manifiesta que no conoce.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 7 afirma, conocer que en la entidad se hayan identificado oportunidades y amenazas mismo que repercutirá en el normal desenvolvimiento de la institución en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

5. ¿Se ha diseñado en la entidad estrategias competitivas?

Tabla No. 8

| Se ha diseñado en la entidad estrategias competitivas | | |
|---|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 17 | 24% |
| No | 24 | 34% |
| No conoce | 29 | 42% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 16



Fuente: Tabla N°8
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 42% de los encuestados respondieron que no conocen si en la empresa pública Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz se han diseñado estrategias competitivas, mientras que el 34% manifiesta que se han diseñado, y el 24% afirma que sí se han diseñado.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 8 afirma, no conocer a la competencia de la empresa pública Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, sin embargo existe un porcentaje significativo de encuestados que indican haber diseñado estrategias competitivas.

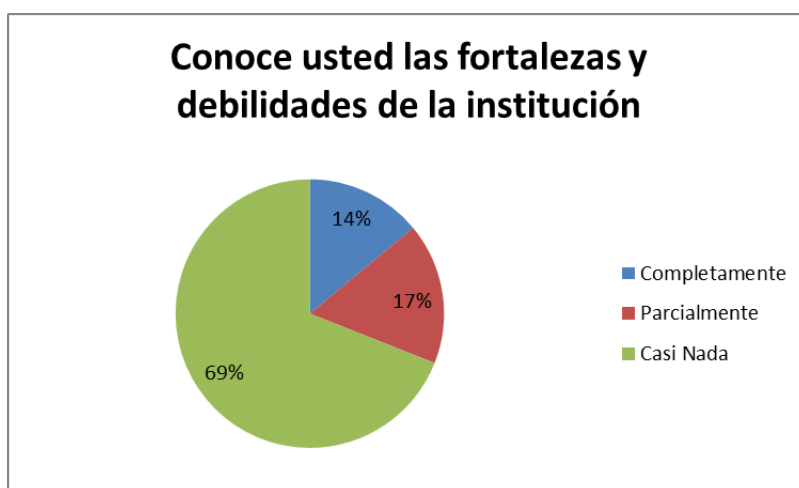
6. ¿Conoce usted las fortalezas y debilidades de la institución?

Tabla No. 9

| ¿Conoce usted las fortalezas y debilidades de la institución? | | |
|---|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Completamente | 10 | 14% |
| Parcialmente | 12 | 17% |
| Casi Nada | 48 | 69% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 17



Fuente: Tabla N° 9
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 14% de los encuestados respondieron que conocen las fortalezas y debilidades de la misma, mientras que el 17% manifiesta que en forma parcial la conocen y el 69% que completamente no conocen las fortalezas y debilidades de la institución.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 9 afirman, que en la entidad casi nadie conoce con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, por lo que se sugiere realizar un análisis FODA, haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades de la entidad.

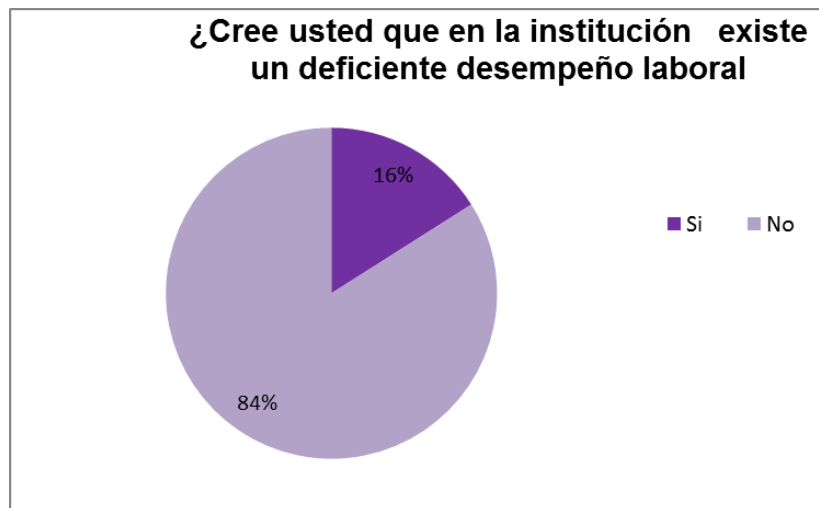
7. ¿Cree usted que en la institución existe un deficiente desempeño laboral?

Tabla No. 10

| ¿Cree usted que en la institución existe un deficiente desempeño laboral? | | |
|--|--------------------|--------------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 59 | 84% |
| No | 11 | 16% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 18



Fuente: Tabla N°10
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 84% de los encuestados respondieron que en la institución existe un deficiente desempeño laboral, mientras que el 16% manifiesta todo lo contrario.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 10 afirman, que la evaluación del desempeño laboral es inadecuado por lo que se debe dar mayor importancia.

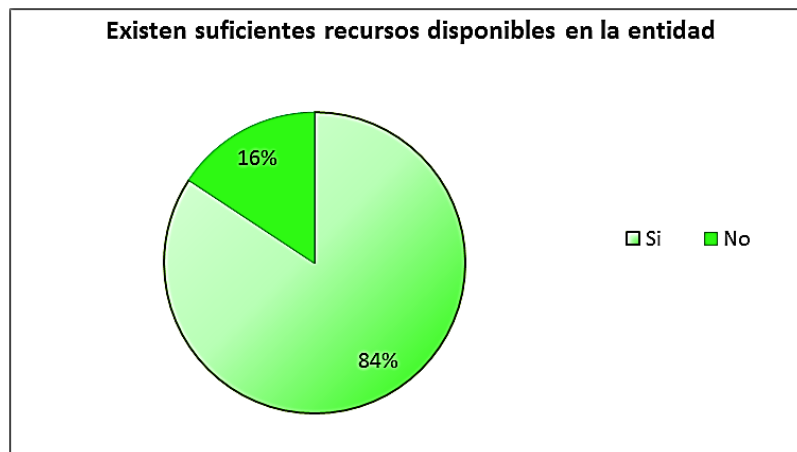
8. ¿Cree usted que existen suficientes recursos disponibles en la entidad?

Tabla No. 11

| Existen suficientes recursos disponibles en la entidad | | |
|---|--------------------|--------------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 59 | 16% |
| No | 11 | 84% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 19



Fuente: Tabla N°11
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 84% de los encuestados respondieron que la entidad sí posee suficientes recursos disponibles en la entidad, mientras que el 16% manifiesta que no existen recursos disponibles.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 11 afirman, que en la entidad posee suficientemente recursos disponibles en la empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, por lo que al aplicar un proceso de gestión estratégica permitirá utilizar de forma eficiente sus recursos disponibles.

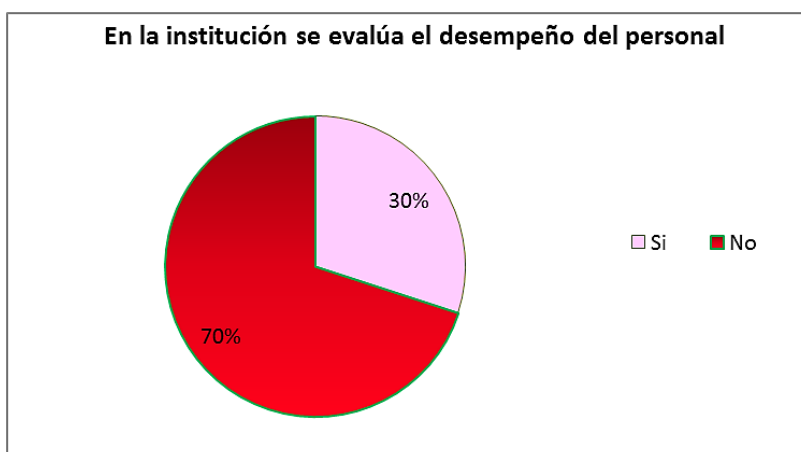
9. ¿Conoce usted sí en la institución se evalúa el desempeño del personal?

Tabla No. 12

| En la institución se evalúa el desempeño del personal | | |
|---|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 21 | 30% |
| No | 49 | 70% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 20



Fuente: Tabla N°12
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 70% de los encuestados respondieron que la entidad No evalúa el desempeño del personal, mientras que el 30% manifiesta que si se evalúa.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 12afirma, que en la entidad no se evalúa el desempeño laboral en la empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, por lo que es importante evaluar el desempeño de los trabajadores de la institución.

10. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad?

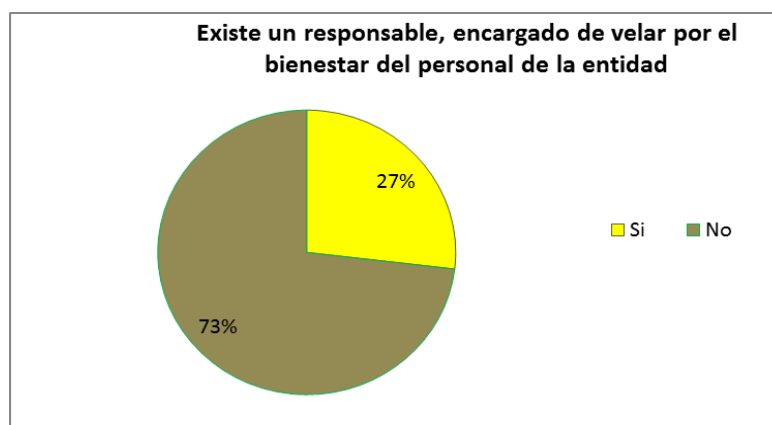
Tabla No. 13

| Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad | | |
|--|--------------------|--------------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 18 | 74% |
| No | 49 | 26% |
| TOTAL | 67 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 21



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 73% de los encuestados respondieron que no existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad en el departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa Pública Municipal Cuerpo de bomberos de Ambato, se están realizando de acuerdo a los principios y criterios de efectividad y eficiencia, mientras que el 27% manifiesta que existe un responsable.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 13 afirma, que es necesario designar un responsable encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad, para de esta manera conocer las fortalezas y debilidades de cada trabajador del departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

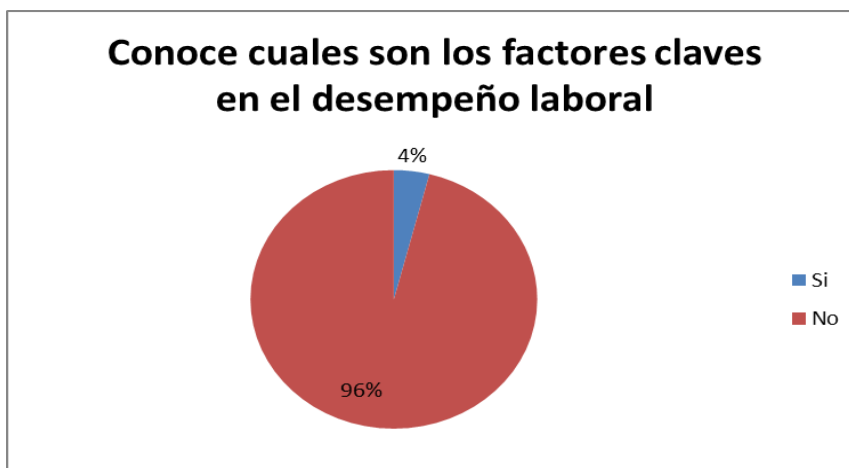
11. ¿Conoce usted cuales son los factores claves en el desempeño laboral?

Tabla No.14

| ¿Conoce cuales son los factores claves en el desempeño laboral? | | |
|---|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 7 | 4% |
| No | 63 | 96% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 22



Fuente: Tabla N°14
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 96% de los encuestados no conocen los factores del desempeño laboral, mientras que el 4% afirman que si tienen conocimiento de ello.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 14 afirma, el proceso de gestión estratégica si ayudará a poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad laboral en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

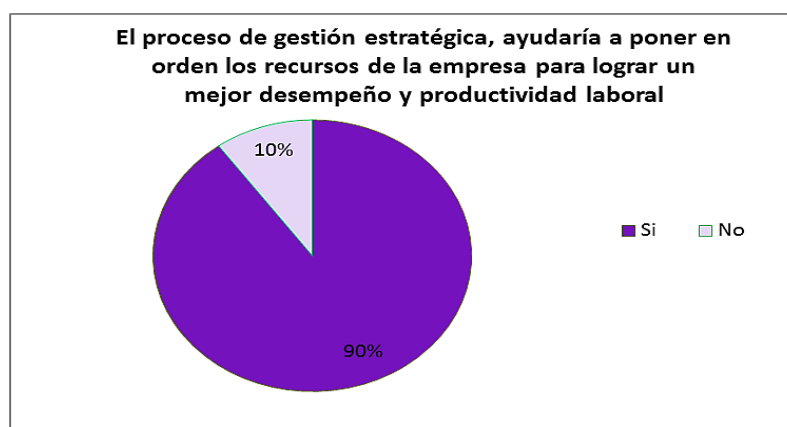
12. ¿Cree usted que un proceso de gestión estratégica, ayuda a poner en orden los recursos de la empresa y mejorar el desempeño laboral?

Tabla No.15

| El proceso de gestión estratégica, ayudaría a poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad laboral | | |
|--|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 63 | 90% |
| No | 7 | 10% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 23



Fuente: Tabla N°15
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 90% de los encuestados respondieron que en efecto el proceso de gestión estratégica, Si ayudará a poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad laboral, mientras que el 10% afirma que no ayudará.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 15 afirma, el proceso de gestión estratégica si ayudará a poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad laboral en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

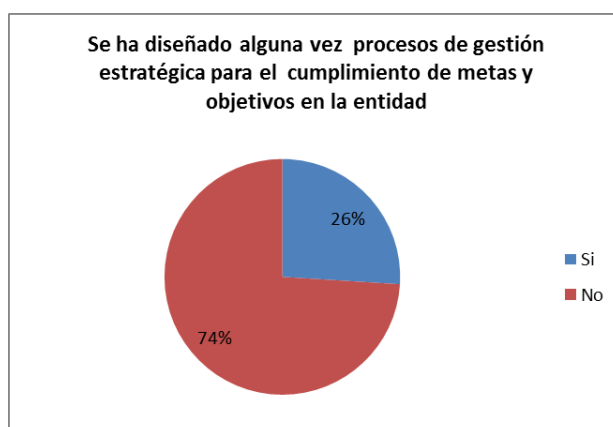
13. ¿Se ha diseñado alguna vez procesos de gestión estratégica para el cumplimiento de metas y objetivos en la entidad?

Tabla No. 16

| ¿Se ha diseñado alguna vez procesos de gestión estratégica para el cumplimiento de metas y objetivos en la entidad? | | |
|--|--------------------|--------------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 18 | 26% |
| No | 52 | 74% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 24



Fuente: Tabla N°16
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 74% de los encuestados respondieron que no se han diseñado que los procesos de gestión estratégica, mientras que el 26% afirma lo contrario.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados según la tabla N° 15 afirma que no se han diseñado procesos de gestión estratégica por lo que no se ha cumplido con las metas y objetivos plantados.

14. ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA ?

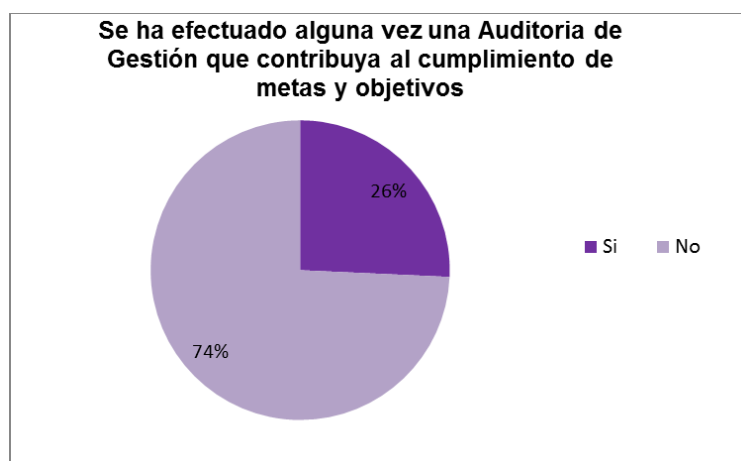
Tabla No. 17

| ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA | | |
|---|--------------------|--------------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 18 | 26% |
| No | 52 | 74% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 25



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 26% de los encuestados respondieron que si se ha efectuado una auditoria de gestión, mientras que el 74% manifiesta que no se ha efectuado.

INTERPRETACIÓN:

Un gran porcentaje de los encuestados según la tabla N° 16 afirma, dicen que es necesario realizar una auditoría de gestión para dar cumplimiento a las metas y objetivos de la empresa..

15. ¿Cree usted que la aplicación de una auditoria de gestión a los procesos estratégicos en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento ayudará a determinar un adecuado desempeño laboral?

Tabla No. 18

| La aplicación de una auditoria de gestión a los procesos estratégicos en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento ayudará a determinar un adecuado desempeño laboral | | |
|--|-------------|-------------|
| CATEGORIAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
| Si | 64 | 91% |
| No | 2 | 3% |
| Talvez | 4 | 6% |
| TOTAL | 70 | 100% |

Fuente: Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Gráfico No: 26



Fuente: Tabla N° 18
Elaborado por: Marlene Guamanquispe

ANÁLISIS:

Con los datos obtenidos, el 91% de los encuestados afirma que en efecto Sí, se debe aplicar una auditoria de gestión a los procesos estratégicos, la cual ayudará a determinar un adecuado desempeño laboral, mientras que el 6% afirma que tal vez, y el 3% que no.

Recomendación:

Se concluye que en la entidad, la mayoría de encuestados afirma que se debe aplicar una auditoria de gestión a los procesos estratégicos, la cual ayudará a determinar un adecuado desempeño laboral

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

En el presente estudio como herramienta de comprobación de la hipótesis se hará uso del método estadístico chi cuadrado (X^2), por medio del cual se identificara la incidencia de una variable con la otra, establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global de las frecuencias a partir de la hipótesis que se desea verificar.

De la encuesta realizada se extrae las preguntas que tiene relación con las variables de estudio para realizar un análisis y los cálculos necesarios para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

- ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA ?
- ¿Cree usted que en la entidad existe un deficiente desempeño laboral?

Hipótesis

La ausencia de la Auditoria de Gestión en el proceso de gestión estratégico en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, es lo que incide en el desempeño laboral inadecuado

Variable independiente: Auditoria de Gestión

Variable dependiente: Desempeño laboral

Hipótesis alterna Ha

Ha: La ausencia de la Auditoria de Gestión en el proceso de gestión estratégica en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, SI incide en el desempeño laboral inadecuado

Hipótesis nula alterna Ho

Ho: La ausencia de la Auditoria de Gestión en el proceso de gestión estratégica en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, NO incide en el desempeño laboral inadecuado

Nivel de significancia y grados de libertad

Formula: $gl = (c-1) (f-1)$

Simbología:

f= # filas

c = # columna

$\alpha = 0.05$

$gl = (c-1) (f-1)$

$gl = (2-1) (2-1)$

$gl = 1$

$X^2 = 3,84$ valor crítico según la tabla

Estadística de prueba

$$X^2_{\alpha} = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología

- X^2_{α} = Chi - Cuadrado
- O = Frecuencia Observada
- E = Frecuencia Esperada

(TC) (TF)

$$fe = E_1 = \frac{\quad}{\quad}$$

TM

Simbología

- fe = frecuencia esperada
- TF = Total de la fila
- TC = Total de columna
- TM = Total de Muestra

TABLA N° 19

FRECUENCIAS OBSERVADAS

| N° | Preguntas | SI | NO | Total |
|----|--|-----------|-----------|------------|
| 14 | ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA ? | 18 | 52 | 70 |
| 7 | ¿Cree usted que en la entidad existe un deficiente desempeño laboral? | 49 | 21 | 70 |
| | TOTAL | 67 | 73 | 140 |

Fuente: Dpto. de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

TABLA N° 20

FRECUENCIAS ESPERADAS

| N° | Preguntas | Si | No | Total |
|----|--|-----------|-----------|------------|
| 14 | ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA ? | 33,50 | 36,50 | 70 |
| 7 | ¿Cree usted que en la entidad existe un deficiente desempeño laboral? | 33,50 | 36,50 | 70 |
| | TOTAL | 67 | 73 | 140 |

Fuente: Dpto. de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

TABLA N° 21

CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

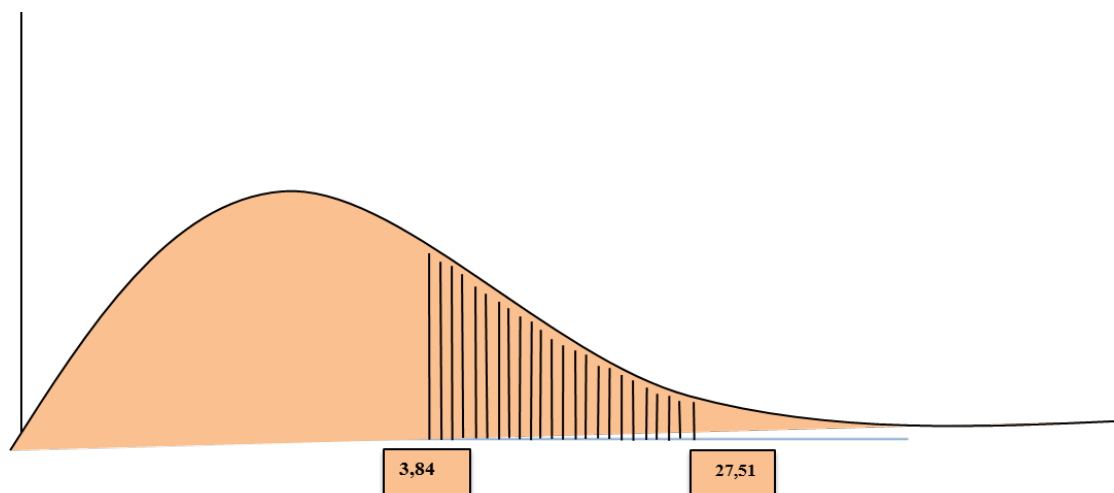
| O | E | O - E | (O - E) ² | (O - E) ² /E |
|--------------|-------|-------|----------------------|-------------------------|
| 18 | 33,50 | -15,5 | 240,25 | 7,17 |
| 49 | 33,5 | 15,5 | 240,25 | 7,17 |
| 52 | 36,50 | 15,5 | 240,25 | 6,58 |
| 21 | 36,50 | -15,5 | 240,25 | 6,58 |
| TOTAL | | | 961 | 27,51 |

Fuente: Dpto. de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Interpretación grafica de Chi cuadrado (χ^2) calculado

GRAFICO N° 27 CHI CUADRADO



Regla de decisión

$$\chi^2_c = 27,51$$

$$\chi^2_a = 3,84$$

4.- Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza, de acuerdo a la regla de decisión se acepta la hipótesis alternativa: “La ausencia de la Auditoria de Gestión en el proceso de gestión estratégica en el departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, SI incide en el desempeño laboral inadecuado”, y se rechaza la nula, ya que el X^2 calculado que es de **27,51**; es mayor que del chi tabla de **3,84**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa no analiza si los procesos estratégicos que se están llevando a cabo en la ejecución de las funciones laborales son los adecuados para cumplir con las metas y objetivos.
- La institución no conoce con exactitud cuáles son los factores claves para un buen desempeño laboral en el departamento de Operaciones y mantenimiento.
- En el departamento de operaciones y mantenimiento no se ha efectuado una Auditoria de Gestión, trayendo como consecuencia la detección de puntos críticos tardíos, pérdida de tiempo y recursos económicos.

5.2 RECOMENDACIONES

De las situaciones reflejadas anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe realizar un seguimiento para verificar si los procesos estratégicos elaborados cumplen con las perspectivas institucionales caso contrario los procesos debe modificarse.
- La institución debe evaluar periódicamente el desempeño laboral a todo el personal del departamento de Operaciones y Mantenimiento, para conocer si la estructura y clima organizacional son los más idóneos para que puedan desarrollar sus labores.
- Aplicar la Auditoria de Gestión a los procesos estratégicos para evitar pérdidas de tiempo y recursos económicos en el departamento de operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Tema:

La Auditoría de gestión a los procesos estratégicos en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, para un adecuado desempeño laboral.

Empresa Ejecutora: Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA

Departamento: Departamento de Operaciones y mantenimiento

Beneficiarios: Las personas que se benefician a través de la realización de esta investigación son:

- Director de operaciones y mantenimiento
- Personal Operativo y directivos
- Investigadora

Ubicación Geográfica: PROVINCIA: Tungurahua, CANTÓN: Ambato, CALLE: Unidad Nacional 06-07, y Gonzales Suarez, RUC: 1865033090001

Teléfonos : 032826493

Telefax : 032820200

Talento Humano: Las personas que participan en la ejecución de la propuesta son: Directivos, mayores, capitanes, tenientes, subtenientes, suboficiales, sargentos, cabos y bomberos pertenecientes al

departamento de operaciones y mantenimiento, y demás personal de la empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

Horario de Trabajo: De Lunes a Domingo las 24 horas del día.

Tiempo de Ejecución: La fecha de inicio será en el mes de Noviembre del 2013 y la fecha de finalización será en el mes de Febrero del año 2014.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

- **Director departamental:**
Sr. Marco Antonio Sanchez Acosta
- **RRHH:**
- Ing. Jessica Elizabeth Lituma Herrera
- **Investigadora:**
- Srta. Marlene Beatriz Guamanquispe Eugenio

Costo: El costo para implementar la propuesta es financiado por el investigador cuyo valor asciende a \$1841,88

TABLA 22. Recursos materiales

| Rubro | Cantidad | Valor Unitario \$ | Total \$ |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Tesis Grado | 1 | 1000,00 | 1000,00 |
| Fotocopias | 30 | \$ 0,03 / copia | 0,90 |
| Suministros y materiales de oficina | 2 | \$ 3,50 | 7,00 |

| | | | |
|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|
| Transporte | 30 | 1 | 30,00 |
| Alimentación | 25 | 2,00 | 50,00 |
| Impresiones | 350 | \$ 0.10/impresión | 35,00 |
| Anillados | 6 | 2.50 | 15,00 |
| Laptop | 1 | 500 | 500,00 |
| Empastado | 1 | 20,00 | 20,00 |
| Alquiler de Equipo | 21 | 1,50 | 31,50 |
| Subtotal \$ | | | \$1674,40 |
| 10% Imprevisto | | | \$ 167,44 |
| Total \$ | | | \$ 1841,88 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Marlene Guamanquispe

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Una vez concluido el análisis del problema que tiene el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, se pretende realizar la aplicación de auditoría de gestión mediante un proceso de gestión estratégica, el mismo que permite integrar los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

Todo esto permitirá mejorar el desempeño laboral ya que al utilizar una evaluación adecuada del desempeño laboral esto servirá como base para el desarrollo de habilidades y aptitudes de sus colaboradores a mediano y largo plazo.

La institución, desde sus inicios ha venido tomando sus decisiones basándose en una sencilla apreciación de la marcha de las actividades, objetivos y resultados que se han realizado en la institución, lo cual ha sido importante para realizar una auditoría de gestión, misma que permitirá obtener una eficiente evaluación del desempeño laboral.

6.3 Justificación

El trabajo a efectuarse en la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, se fundamenta en proporcionar una evaluación oportuna que permita aplicar una Auditoría de gestión, mediante los procesos de gestión estratégicos, conduciendo al establecimiento de un adecuado desempeño laboral.

Por otro lado servirá de guía para otras empresas privadas y empresas públicas, donde cada día puede advertirse la necesidad de instaurar unidades especializadas de este tipo en las empresas que no cuenta con el tipo de evaluación del desempeño siendo su principal labor maximizar la eficacia de las actividades internas de la empresa.

Es en este proceso donde la aplicación de auditoría de Gestión aplicada en empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas, con relación a las metas preestablecidas.

Además se tendrá una visión integral de la organización referente a los objetivos planteados, y los recursos utilizados con la finalidad de auditar los procesos internos del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución.

Según la investigación titulada ***“Diseño de modelo de gestión estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda”***

(2010), indica que, la aplicación de un modelo de gestión estratégica posibilita conocer a fondo los problemas que este Instituto tiene dentro de la Planeación Institucional, además se precisa la constancia de instrumentos de Planeación Estratégica que ayudarán a mejorar la organización institucional, clima de trabajo, relaciones con la comunidad educativa, motivando un proceso adecuado de la Gerencia Educativa Institucional.

Conclusión: Todos los involucrados en la investigación definen la necesidad de implementar un Modelo de Gestión que les permita enfocar su trabajo a corto, mediano y largo plazo; para ello es importante la capacitación a los involucrados, la motivación para aplicarlo.

Es importante señalar que en la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, se considere que la calidad del servicio es importante conjuntamente con la eficiencia en el servicio del talento humano que labora en esta institución, puesto que permite tanto la adaptación total de la persona al puesto que ocupa, como con los valores que desde la misma, se intentan transmitir, de forma que sean perfectamente interiorizados por el personal. Por lo tanto, se debe considerar al personal una ventaja competitiva que puede llevar a la institución a conseguir el fiel cumplimiento de metas y objetivos ya sea a largo plazo como a corto plazo.

Finalmente este proceso de gestión estratégica servirá como medio para unir a cada uno de los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse metas y objetivos institucionales.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de gestión al proceso de gestión estratégica en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública

Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, para un adecuado desempeño laboral.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar riesgos para llegar a la planificación preliminar para establecer las políticas, objetivos y actividades de la entidad
- Analizar las áreas críticas en el departamento de operaciones y mantenimiento para determinar el enfoque de la auditoria.
- Desarrollar los indicadores de gestión que requiere el departamento de operaciones y mantenimiento en función del desempeño del personal y los procesos internos.
- Establecer el grado de cumplimiento de los empleados del departamento de operaciones y mantenimiento para conocer los hallazgos y elaborar el respectivo informe.
- Obtener el informe final donde se expondrá las conclusiones y recomendaciones aplicadas como los controles, y hallazgos para hacer los seguimientos pertinentes.

6.5 Análisis de Factibilidad

La Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, tiene la necesidad de realizar una Auditoria de Gestión, mediante el uso del proceso de gestión estratégica para contribuir a la oportuna evaluación del desempeño laboral, presentando soluciones debidamente fundamentadas al problema existente, para lo cual se detalla a continuación ciertos ámbitos que se considera para que esta propuesta sea factible:

✓ **Factor Político Legal**

Para el presente proyecto de investigación tiene como respaldo a la Constitución de la República, a las Normas Internacionales de Auditoría, las que garantizan que el trabajo realizado sea veraz y de acuerdo a los lineamientos establecidos por las leyes y reglamentos.

✓ **Factibilidad Socio Cultural**

La presente propuesta es factible e importante, con su implantación ayudará a mejorar los procesos del Departamento de mantenimiento y operaciones, de la empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz EMBA, permitiendo el auxilio inmediato de los usuarios de este importante servicio, esto beneficiará a la sociedad ambateña.

Además es viable ejecutar la presente investigación debido a que se cuenta con la autorización de los interesados de la empresa puesto que se verá reflejada en el mejoramiento del rendimiento de los empleados sintiéndose motivados.

✓ **Factor Tecnológico**

La propuesta es factible en el Ámbito Tecnológico gracias a que tenemos disponibilidad de todos los medios tecnológicos como es el internet, la computadora entre otros ya que nos facilitará la investigación del mismo y evitar errores para así conseguir el propósito de este trabajo.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Fundamentación Filosófica

La presente propuesta se desarrolla en base al paradigma crítico – propositivo debido a que busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los

problemas y la planeación de propuestas de acción, para generar transformaciones en la situaciones abordadas.

Este paradigma concibe que la realidad se esté haciendo entendida como un mundo cambiante.

6.6.2. FUNDAMENTACIONCIENTIFICA – TÉCNICO

6.6.2.1 LA AUDITORIA DE GESTION

Según **Redondo Rafael (1996: internet)**, dice que: La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Según **Williams, Leonard P., (1989:pág. 45)** en su obra “**Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa**,”La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es

- Eficiencia,
- Efectividad
- Economía
- Ética
- Ecología

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales

Según el libro **“Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del Cambio**, dice que: Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventana competitiva sustentable.

Objetivos de la auditoría Administrativa

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se puede tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Metodología para medir la eficacia:

- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de <<producto>> para una cantidad dada de <<insumos>> o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Metodología para medir la eficiencia:

- Análisis Financiero
- Examen de los costos
- Índice de Productividad.

Economía:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes <<adquieren>> recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Metodología para medir la economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Evaluación Económica

Equidad:

Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la

distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Metodología para medir la equidad:

- Valor agregado
- Distribución del Excedente Total
- Resultado de la operación frente a usuarios

6.6.2.2. Parámetros e Indicadores de Gestión

6.6.2.2.1 Indicadores Clave de Desempeño

KPI, del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

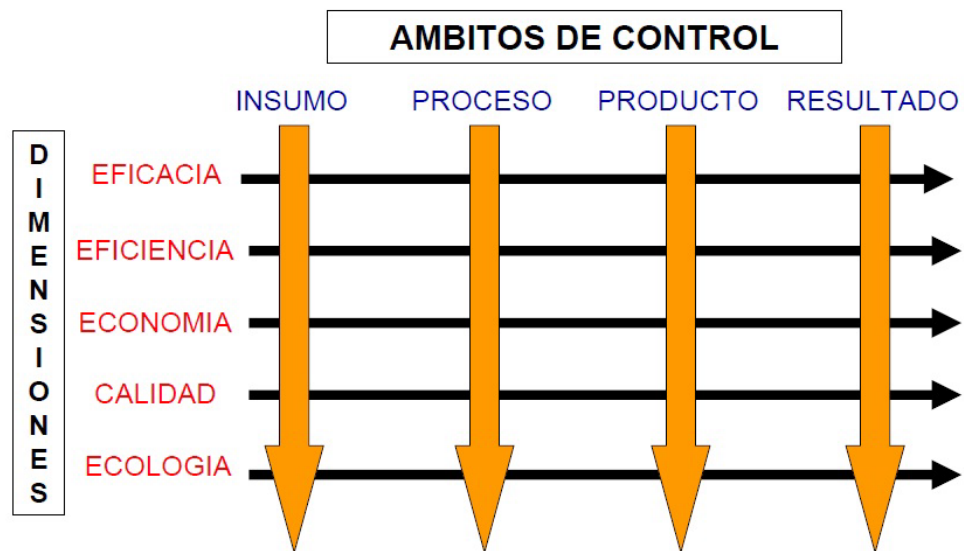
Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Importancia de los Indicadores de Gestión

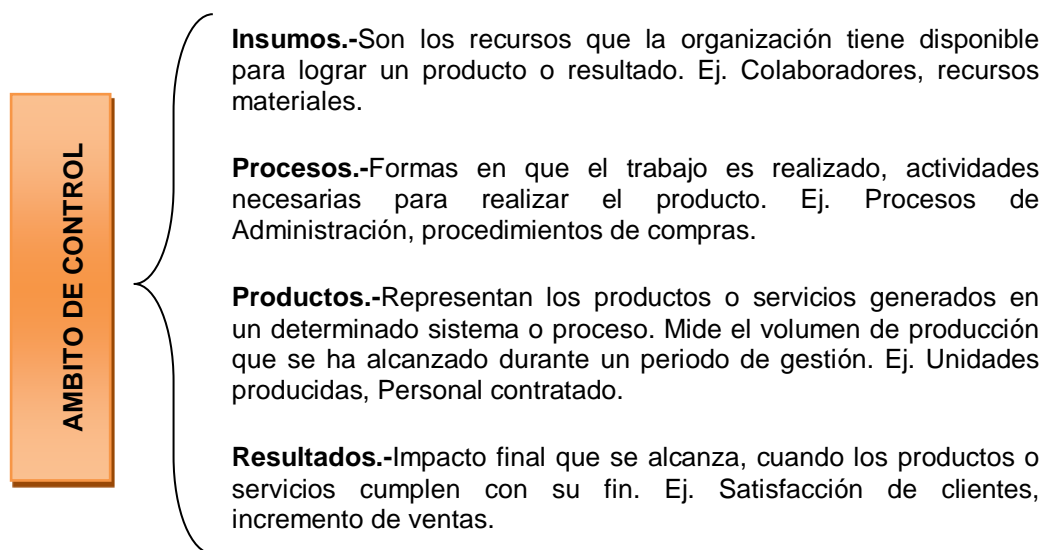
- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

Gráfico. 28 Clasificación de los Indicadores



Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y
- En función de sus dimensiones





DIMENSIONES

Eficacia.- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos.

Eficiencia.- Sirven para evaluar los costos por unidad de servicios o bienes producidos.

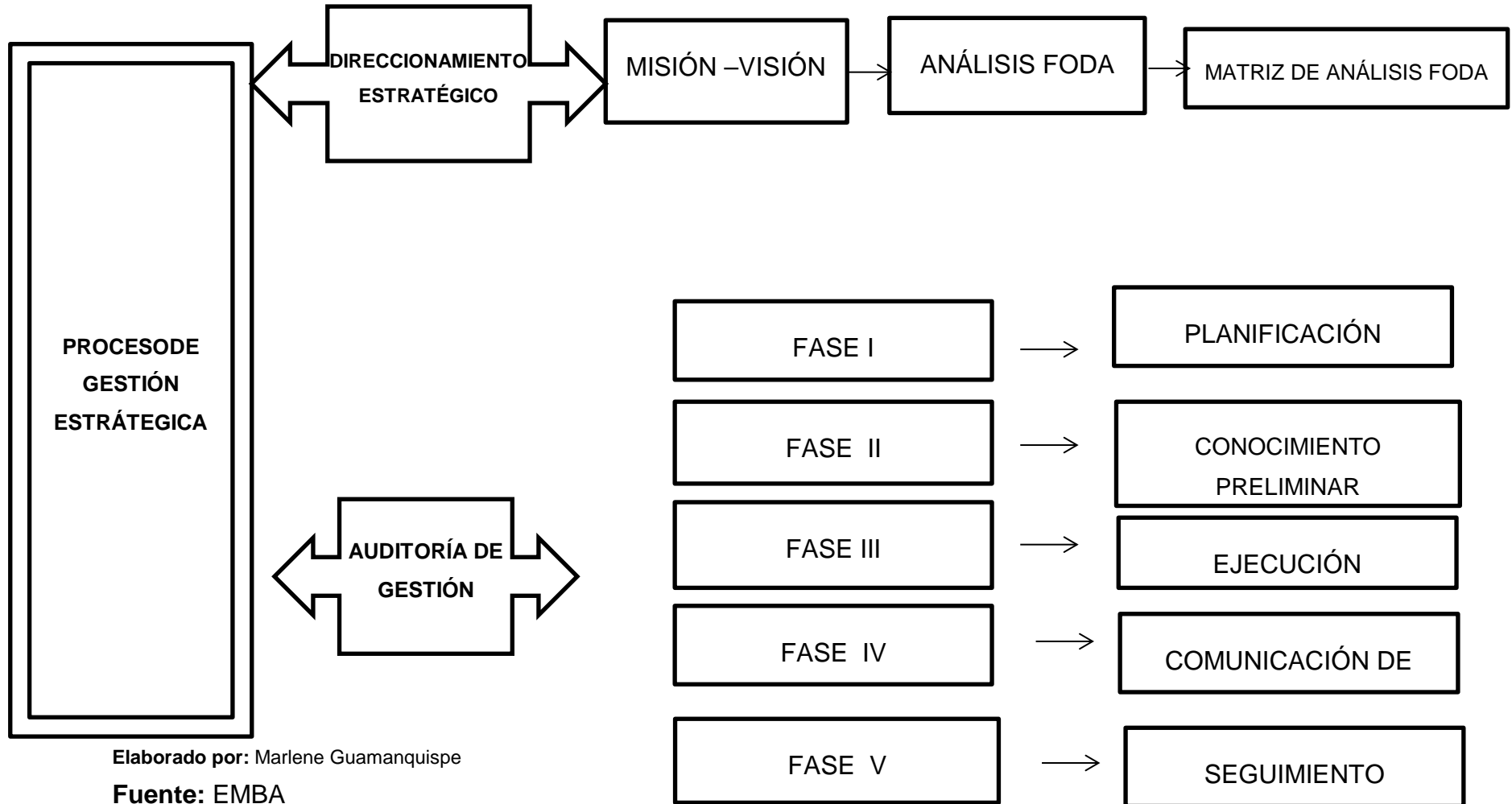
Calidad.- Miden las características técnicas del producto o servicio entregado, así como también la proporción del producto que cumple con los requisitos del Cliente.

Economía.- Miden la capacidad de la entidad para movilizar adecuadamente sus recursos financieros.

Ecología.- Miden el grado de contaminación o polución liberado al Ambiente en cada etapa del proceso productivo y generación de productos.

6.6. MODELO OPERATIVO

GRÁFICO N°29 Proceso de Gestión Estratégica






Elaborado por: Marlene Guamanquispe

Fuente: EMBA

6.7.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN Y PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.7.1.1 FASE I

6.7. 1.1.1 Programa de Auditoría

|    | | | | | |
|--|---|----------|---------|------------|---------------|
| Periodo 2013: PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR | | | | | |
| Nº | DETALLE | REF / PT | REALIZO | FECHA | OBSERVACIONES |
| 1 | Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento del departamento a auditar. | PP .1 | M.G | 01-01-2014 | Pág.1 25-126 |
| 2 | Estructura Organizacional | PP .2 | M.G | 02-01-2014 | Pág.1 27 |
| 3 | Obtener la información de la base legal y antecedentes de la institución | PP. 3 | M.G | 02-01-2014 | Pág.1 28-129 |
| 4 | Obtener la información de la nómina de empleados del personal directivo del Dpto. de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato matriz EMBA | PP. 4 | M.G | 03-01-2014 | Pág.130-133 |
| 5 | Obtener la misión y la visión, fines o propósitos de la entidad | P P.5 | M.G | 04-01-2014 | Pág. 134-135 |
| 6 | Entrevista dirigida a los miembros del Departamento de Mantenimiento de Operaciones de la EMBA de la institución. | P P.6 | M.G | 05-01-2014 | Pág. 136-137 |
| 7 | Objetivos y políticas del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA. | P P.7 | M.G | 06-01-2014 | Pág. 138 |

| | | | | | |
|----|---|--------|-----|------------|--------------|
| 8 | Análisis FODA de la entidad y el departamento | PP. 8 | M.G | 06-01-2014 | Pág. 139 |
| 9 | Obtener información del perfil laboral de los empleados de la EMBA | PP .9 | M.G | 07-01-2014 | Pág. 140-141 |
| 10 | Principales Políticas, objetivos institucionales, actividades | PP.10 | M.G | 07-01-2014 | Pág. 142-143 |
| 11 | Fuentes de financiamiento | PP. 11 | M.G | 08-01-2014 | Pág. 144-146 |
| 12 | Áreas y componentes a ser examinados, recursos a utilizar | PP .12 | M.G | 08-01-2014 | Pág. 147-150 |
| 13 | Realizar una matriz de riesgo preliminar. | PP.13 | M.G | 08-01-2014 | Pág. 151-152 |
| 14 | Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión. | PP .14 | M.G | 09-01-2014 | Pág. 153-155 |
| 15 | Evaluar el riesgo inherente | PP .15 | M.G | 09-01-2014 | Pág. 156 |
| 16 | Recopilar documentación e información sobre el contrato de la auditoría. | PP .16 | M.G | 09-01-2014 | Pág. 157-167 |
| 17 | Elaborar el reporte de planificación específica. | PP .17 | M.G | 11-01-2014 | Pág. 167-170 |
| 18 | Calificación de los factores de riesgo y el enfoque de la auditoría | PP. 18 | M.G | 12-01-2014 | Pág. 170-171 |
| 19 | Memorándum de planificación | PP. 19 | M.G | 12-01-2014 | Pág. 172-174 |
| 20 | Describir los indicadores de gestión a aplicarse en la institución | PP. 20 | M.G | 12-01-2014 | Pág. 175-176 |
| 21 | Ejecución hoja de atribución de trabajo | PP. 21 | M.G | 15-01-2014 | Pág. 177-178 |
| 22 | Programa de auditoria de Gestión | PP. 22 | M.G | 18-01-2014 | Pág. 178-179 |

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 01-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 01-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.1

1/2

AUDITO GESTION PERIODO 2013

NARRATIVA

VISITA A LAS INSTALACIONES

La Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz mediante firma del Convenio de Transferencia de la Competencia de Defensa contra Incendios del Gobierno Central a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social a la Ilustre Municipalidad de Ambato con fecha 2 de Febrero de 2008.

Con fecha 2 de Febrero de 2009 a Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz pasó a ser una Dependencia Municipal. Según consta en el Registro Oficial N° 588 de fecha 12 de Mayo de 2010 está inserta la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón Ambato, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, administrativa, económica, financiera y técnica.

En la planta baja al ingreso de la entidad se encuentra:

- El Departamento de recaudación y tesorería, y el departamento de operaciones y mantenimiento debidamente equipado con tecnología de punta.

-En la segunda planta se encuentran:

- Las oficinas del área administrativa: RRHH, Gerencia General, Contabilidad,

- Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional. La oficina de Contabilidad la comparte la Asistente Contable.

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 01-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 01-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .1

2/2

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
VISITA A LAS INSLALACIONES**

En la tercera planta funcionar el comedor para el personal.

En la cuarta planta se encuentran:

- Los baños tanto para el personal masculino y femenino
- Estos espacios pueden darle el uso necesario todo el personal
- En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para el personal y uso de la institución, además también se puede notar el manejo de la imagen institucional por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.

Los horarios de trabajo son: Personal Administrativo, de 8:00 – 16:30.

Personal Operativo horario las 24 horas del día los 365 días del año, en turnos rotativos

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

∩ = Recorrido de las instalaciones

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 01-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 01-01-2014 |

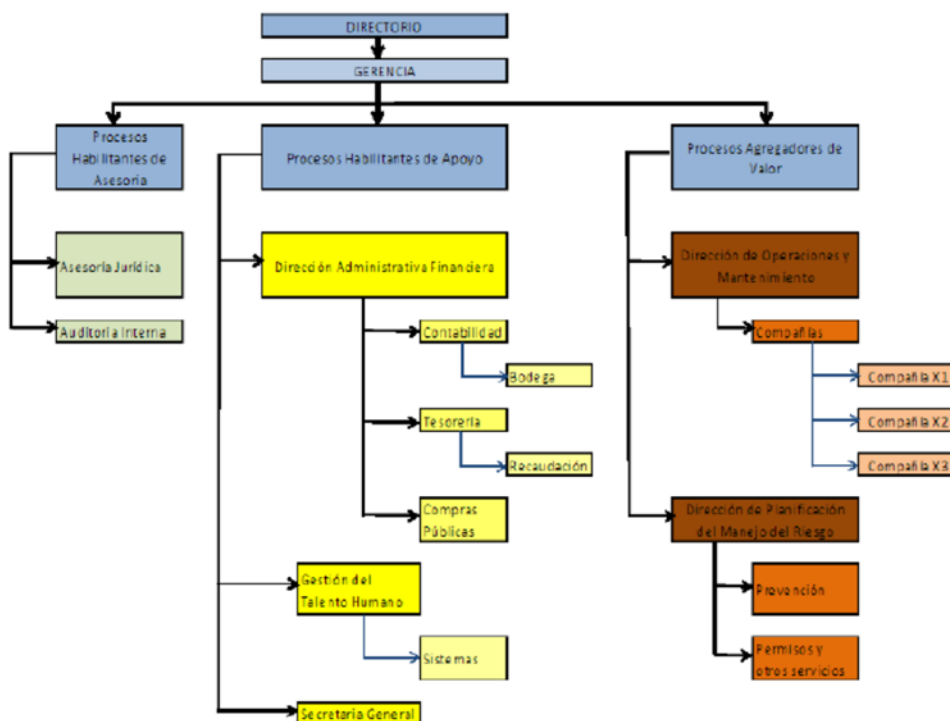


**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato, planteada por la investigadora de acuerdo a la propuesta presentada en esta investigación es:

ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS



| | | |
|---------------------|-------------------|------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:02-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha:02-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.3

1/2

AUDITORIA DE GESTION PERIODO 2013: NARRATIVA

1. Datos de la institución:

Institución : Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

Dirección : Unidad Nacional 06-07, y Gonzales Suarez

Teléfonos : 032826493

Telefax : 032820200

2. Base legal de creación y funcionamiento.

El Cuerpo de Bomberos de Ambato mediante firma del Convenio de Transferencia de la Competencia de Defensa contra Incendios del Gobierno Central a través del Ministerio de Incl8 de fecha 12 de Mayo de 2010 está inserta la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón Ambato, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, administrativa, económica, financiera y técnica.

Es así que con fecha 19 de Agosto de 2009, el Arq. Fernando Callejas Barona, Alcalde de Ambato, como Presidente del Directorio, pone en consideración el nombre de Ing. Carlos Larrea Albán para ejercer las funciones de Gerente General de la EMBA; el Directorio acepta este pedido de asumir las funciones propuestas.

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 02-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 02-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.3
2/2

AUDITORIA DE GESTION PERIODO 2013: NARRATIVA

El Cuerpo de Bomberos de Ambato mediante firma del Convenio de Transferencia de la Competencia de Defensa contra Incendios del Gobierno Central a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social a la Ilustre Municipalidad de Ambato con fecha 2 de Febrero de 2008 y Firma del Acta de Finiquito con fecha 2 de Febrero de 2009 pasó a ser una Dependencia Municipal. En Registro Oficial N° 588 de fecha 12 de Mayo de 2010 está inserta la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón Ambato, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, administrativa, económica, financiera y técnica.

Es así que con fecha 19 de Agosto de 2009, el Arq. Fernando Callejas Barona, Alcalde de Ambato, como Presidente del Directorio, pone en consideración el nombre de Ing. Carlos Larrea Albán para ejercer las funciones de Gerente General de la EMBA; el Directorio acepta este pedido de asumir las funciones propuestas. El 31 de Diciembre de 2009 se firma el Acta de Finiquito entre la Ilustre Municipalidad Ambateña y la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, y a través de este mecanismo, a partir del 1 de Enero de 2010 comenzamos a operar con autonomía administrativa y financiera; sucediéndose los siguientes acontecimientos en base a las facultades conferidas.

| | | |
|---------------------|-------------------|------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:02-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha:02-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .4
1/5

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS**

Directorio actual del departamento de Operaciones de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz es el siguiente:

| Nº | | CARGO | NOMBRE |
|----|--|------------------------------------|---------------------------|
| 1 | GERENCIA | GERENTE GENERAL EMBA | LARREA ALBAN CARLOS |
| 2 | | SECRETARIA GENERAL | NAVAS VALVEZMARIA ADRIANA |
| 3 | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO | MONTALVO AGUIRRE MARCO |
| 4 | CONTABILIDAD | CONTADORA | GAMBOA NELLY JUDIT |
| 5 | | AUXILIAR DE CONTABILIDAD | GARCESVILLACRESFABIAN |
| 6 | | AUXILIAR DE BODEGA | JARA BRAVO CARLOS |
| 7 | TESORERÍA | TESORERA | NARANJO VACA MARIA |
| 8 | | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | VILLACIS PARRA LIGIA |
| 9 | | RECAUDADOR | YANCHA CRISTIHAN FERNANDO |
| 10 | COMPRAS PÚBLICAS | SERVIDOR PÚBLICO 4 | ORTIS CARRASCO HUGO |
| 11 | RECURSOS HUMANOS | SERVIDOR PÚBLICO 5 | LITUMA HERRERA JESSICA |

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 03-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 03-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .4
2/5

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS**

| Nº | | CARGO | NOMBRE |
|----|---|---------------------------------|----------------------------------|
| 12 | DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | DIRECTOR DE OPERACIONES Y MANT. | SANCHEZ ACOSTA MARCO ANTONIO |
| 13 | | OP. Y MANT. DE VEHÍCULOS | BAYAS REMACHE ALONSO LENIN |
| 14 | | MAYOR | MURILO GUERRERO BYRON RAMIRO |
| 15 | | CAPITAN | BEDON RODRIGUEZ RICHARD MAURICIO |
| 16 | | TENIENTE | LEDESMA BARCENES FREFY VICENTE |
| 17 | | TENIENTE | MORALES SALAN JAIME VINICIO |
| 18 | | SUBTENIENTE | MORALES GUTAMA ROBINSON ISRAEL |
| 19 | | SARGENTO | BEDON NUÑEZ CRISTOBAL GONZALO |
| 20 | | SARGENTO | MORALES GUEVARA GILBER RODRIGO |
| 21 | | SARGENTO | MOYOLEMEMA MOYOLEMA ADOLFO |
| 22 | | SARGENTO | NOBOA CUADRADO SEGUNDO FREDDY |
| 23 | | SARGENTO | ORTIZ ORTIZ JOSE CELESTIANO |
| 24 | | SARGENTO | RAMOS TIXILEMA AUREKLIO ANGEL |
| 25 | | SARGENTO | GUEVARA CAMINO NICOLAS ELISEO |
| 26 | | SARGENTO | LOPEZ FIALLOS WILLIAN ARMANDO |
| 27 | | SARGENTO | MANOTOA MAROTO RUBEN MARCELO |
| 28 | | SARGENTO | MAZAQUIZA MOYOLEMA MILTON |
| 29 | | SARGENTO | SANTAMARIA REYES JHONY FABIAN |
| 30 | | SUBOFICIAL | GAMBOA QUISPE TITO RENE |
| 31 | | SUBOFICIAL | GERRERO SEGUNDO ROGERIO |
| 32 | | SUBOFICIAL | SANTAMARIA LOPEZ ANGEL ONOFRE |
| 33 | | SUBOFICIAL | YANCHA LOPEZ MARIO SALOMON |
| 34 | | SUBOFICIAL | NELEZ CALDERON WILSON EDUARDO |
| 35 | | SUBOFICIAL | ORTIZ FIALLOS ANGEL |
| 36 | | CABO | CHAGLLA FIALLOS EDWIN RENATO |
| 37 | | CABO | HERRERA MONJE RENE BOLIVAR |

Elaborado por: **MG**

Fecha: **05-01-2014**

Revisado por: **MG**

Fecha: **06-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .4
3/5

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS**

| No | | CARGO | NOMBRE |
|----|---|---------|-------------------------------------|
| 38 | DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | CABO | LOPEZ PORTERO ERNESTO LEONARDO |
| 39 | | CABO | MEDINA BUENAÑO EDGAR PATRICIO |
| 40 | | CABO | MEDINA BUENAÑO ENRIQUE FLODOARDO |
| 41 | | CABO | MORETA CRIOLLO HECTOR WILSON |
| 42 | | CABO | OÑA TOASA PABLO NEPTALI |
| 43 | | CABO | SAFLA TOASA FLANKLIN ELIECER |
| 44 | | CABO | ANDRADE ESPIN DARWIN ALONSO |
| 45 | | BOMBERO | ACOSTA FONCESA BLANCA EMPERATRIZ |
| 46 | | BOMBERO | ALDAZ VALENCIA ASDRUBAL MARCELO |
| 47 | | BOMBERO | ANDALUZ LOPEZ RAMIRO ONOFRE |
| 48 | | BOMBERO | AVILESCHAVARREA MARCO SEBASTIAN |
| 49 | | BOMBERO | BARRIONUEVO CARRILLO JOSE LUIS |
| 50 | | BOMBERO | BONILLA MAISANCHETANNIA ELIZABETH |
| 51 | | BOMBERO | CALVACHE CRIOLLO CHRISTIAN SANTIAGO |
| 52 | | BOMBERO | CERON BEDOYA RAMIRO PAUL |
| 53 | | BOMBERO | CHANGO MUYOLEMA JAVIER VINICIO |
| 54 | | BOMBERO | CLAUDIO CANDO EDISON JAVIER |
| 55 | | BOMBERO | COBA FUENTES SANTIAGO SEBASTIAN |
| 56 | | BOMBERO | CORDOVA SARAVIA MARCO VINICIO |
| 57 | | BOMBERO | FIALLOS CHISAGUANO JUAN CARLOS |
| 58 | | BOMBERO | GAMBOA LOPEZ DIEGO RENE |
| 59 | | BOMBERO | GAMBOA MARTINEZALVARO DANILO |
| 60 | | BOMBERO | GARCIA MONJE RAUL STALIN |
| 61 | | BOMBERO | GUAMANAMAGUAÑA MILTON FABIAN |
| 62 | | BOMBERO | GUAMANQUISPELOPEZ EDUARDO SEBASTIAN |
| 63 | | BOMBERO | GUTIRREZ CONSTANTE JUAN CARLOS |
| 64 | | BOMBERO | JAIGUA GUACHI DIEGO ROBERTO |
| 65 | | BOMBERO | LAGUA HIDALGO WILSON PATRICIO |

Elaborado por: **MG**

Fecha: **05-01-2014**

Revisado por: **MG**

Fecha: **06-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP .4
4/5

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS

| No | | CARGO | NOMBRE |
|----|---|---------|---------------------------------------|
| 66 | | BOMBERO | LASCANO MARTINEZ EDISION |
| 67 | | BOMBERO | LASCANO MORA HERNAN PATRICIO |
| 68 | | BOMBERO | LASLUISA HOYOS MAURICIO MARCELO |
| 69 | | BOMBERO | LISANO SANCHEZ PAULO BOLIVAR |
| 70 | | BOMBERO | MEJIA POVEDA GABRIEL LEONARDO |
| 71 | | BOMBERO | MESIAS HARO CHISTIAN FERNANDO |
| 72 | | BOMBERO | MORALES MASAQUIZA OSCAR DANILO |
| 73 | | BOMBERO | MORALES TORRES ALEX SANTIAGO |
| 74 | | BOMBERO | MORALES VILLA ALEX PATRICIO |
| 75 | | BOMBERO | MORETA CRIOLLO FRANKLIN WILLIAN |
| 76 | | BOMBERO | MORETA QUINGA RICARDO ISRAEL |
| 77 | | BOMBERO | ORTIZ RAMIREZ CARLOS PATRICIO |
| 78 | | BOMBERO | ORTIZ TULMO ANGEL PATRICIO |
| 79 | | BOMBERO | PACHA SANCHEZ HECTOR EDUARDO |
| 80 | DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | BOMBERO | PALATE MUYULEMA CHRISTIAN DARIO |
| 81 | | BOMBERO | PALIZ NARANJO CESAR MARCELO |
| 82 | | BOMBERO | PEREZ CONSTANTE LUIS GINZALO |
| 83 | | BOMBERO | PLACENCIA MICHILENA DIEGO |
| 84 | | BOMBERO | QUINGALUISA GUANOLUISA NORMA |
| 85 | | BOMBERO | QUINZO MALIZA DARIO ALEJANDRO |
| 86 | | BOMBERO | RAMON CONSTAANTE MILTON TRAJANO |
| 87 | | BOMBERO | RIO HERVAS JIMMY GERARDO |
| 88 | | BOMBERO | SANCHEZ CHAGLLA LUIS MARCELO |
| 89 | | BOMBERO | SANCHEZ MONTERO ISAAC ISRAEL |
| 90 | | BOMBERO | SANCHEZ PEÑA LUIS ALBERTO |
| 91 | | BOMBERO | SANCHEZ SANCHEZ PEDRO PABLO |
| 92 | | BOMBERO | SANTAMARIA REYES ANGEL PATRICIO |
| 93 | | BOMBERO | SISALEMA AGUAGUINA CARLOS FERNANDO |
| 94 | | BOMBERO | TOASA SANDOVAL DALIA MARGARITA |
| 95 | | BOMBERO | TRUJILLO RUIZ DAVID MARCELO |

Elaborado por: **MG**

Fecha: **05-01-2014**

Revisado por: **MG**

Fecha: **06-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.4

5/5

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA
NÓMINA DE EMPLEADOS**

| No | | CARGO | NOMBRE |
|-----|---|---------|------------------------------------|
| 96 | DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | BOMBERO | VALENCIA NUÑEZ LUIS ARMANDO |
| 97 | | BOMBERO | VALENZUELA POZO DAVID SANTIAGO |
| 98 | | BOMBERO | VALVERDE QUINAPANTA RICARDO JAVIER |
| 99 | | BOMBERO | VELASTEGUI YANCHA JEAN CARLOS |
| 100 | | BOMBERO | VILLACORTE GUEVARA MAYRA SOLEDAD |
| 101 | | BOMBERO | YANCHA VELASTEGUI DAVID RAFAEL |
| 102 | | BOMBERO | YANEZ AGUAGUIÑA JHONY RAUL |
| 103 | | BOMBERO | YANEZ RIVERA ANGEL VICENTE |
| 104 | | BOMBERO | ZURITA LESCANO HENRY DANILO |

Elaborado por: **MG**

Fecha: **05-01-2014**

Revisado por: **MG**

Fecha: **06-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .5
1/2

AUDITORIA DE GESTION PERIODO 2013: NARRATIVA



MISIÓN

Salvar vidas y proteger bienes inmuebles con acciones oportunas y eficientes en la lucha contra el fuego, rescate y salvamento, atender en caso de emergencias por desastres naturales y/o producidos por el ser humano. Planificación, coordinación, organización y capacitación del servicio de Prevención y Control de Incendios en la ciudad de Ambato.



VISIÓN

La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública es una Institución técnica encargada de ofrecer servicios de calidad como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo de la ciudad de Ambato. Labor que se proyecta hacia la modernización y mayor cobertura, con eficiencia y eficacia, con personal altamente capacitado en las áreas de prevención y combate de incendios, atención pre-hospitalaria, rescate y salvamento, manejo de materiales peligrosos e inundaciones.

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 04-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 04-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.5
2/2

AUDITORIA DE GESTION PERIODO 2013: NARRATIVA

VALORES INSTITUCIONALES

Los servidores y funcionarios de la EMBA-EP guían sus acciones con base en los siguientes valores:

- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad social
- ❖ Justicia y equidad
- ❖ Respeto
- ❖ Abnegación y disciplina
- ❖ Efectividad, eficiencia y eficacia
- ❖ Trabajo en equipo

FINES O PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Los fines fundamentales son los determinados en el Art. 7 de la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, son los siguientes:

- a) Prevenir, combatir y extinguir incendios;
- b) Ayudar en catástrofes, emergencias y accidentes ;
- c) Ayudar en incidentes a requerimiento ciudadano;
- d) Desarrollar planes, programas y proyectos de prevención de riesgos generales;
- e) Generar programas de manejo de desastres;
- f) Seleccionar, reclutar personal para formación bomberil;
- g) Capacitar al personal;
- h) Utilizar equipos de tecnología de punta;
- i) Operar los hidrantes del sistema contra incendios del cantón Ambato;
- j) Actuar solidariamente en emergencias de cantones y provincias vecinas, a solicitud;
- k) Las demás que se encuentren determinadas en las leyes.

Elaborado por: **MG**

Fecha: **05-01-2014**

Revisado por: **MG**

Fecha: **06-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .6

1/2

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA**

1. Entrevista dirigida a los miembros del Departamento de Mantenimiento de Operaciones de la EMBA de la institución.

| Nº | Pregunta | SI | NO | Observación |
|----|---|----|----|--|
| 1 | ¿El departamento de operaciones y mantenimiento de la EMBA ha sido objeto de auditoria en los últimos años? | | X | No se ha realizado ninguna auditoria |
| 2 | ¿Cuenta la institución con reglamentos y estatutos aprobados y actualizados? | | X | Se dispone de una estructura orgánica básica, pero no existen manuales internos, no han realizado aún organigramas de ningún tipo |
| 3 | ¿En el departamento de operaciones y mantenimiento de la EMBA se encuentra definida la estructura administrativa por niveles jerárquicos? | X | | Se dispone de una estructura Orgánica básica. |
| 4 | Para la evaluación Institucional se han aplicado indicadores de gestión de acuerdo a su características, con los cuales se mida la eficiencia, Eficacia y economía? | | X | La institución no ha medido la eficiencia, eficacia, y economía en base a ningún indicador. |
| 5 | ¿Cree importante la ejecución de un examen de Auditoria de Gestión en el departamento de operaciones y mantenimiento, que mida los resultados de las actividades en el año 2013 | | X | Si es importante porque a través del informe de la misma nos daremos cuenta el correcto o incorrecto funcionamiento del departamento así como la utilización oportuna de los recursos. |
| 6 | ¿El departamento de Operaciones y mantenimiento de la EMBA ha realizado evaluaciones anuales a las actividades de los miembros del directorio de cada periodo? | | X | El departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA no realiza evaluaciones anuales de las actividades a los miembros del departamento. |

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 05-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 05-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.6
2/2

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013: NARRATIVA**

| Nº | Pregunta | SI | NO | Observación |
|----|---|----|----|---|
| 7 | ¿Se capacita al recurso humano de del departamento de Operaciones y Mantenimiento de la institución? | X | | Si los capacitan pero no es de forma permanente |
| 8 | ¿Puede describir cinco fortalezas y cinco debilidades de la institución? | X | | |
| | Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Capacidad gerencial• Infraestructura adecuada• Suficiencia presupuestaria• Personal suficiente y necesario• Trabajo en equipo Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de mando inflexibles• Capacitaciones irregulares• Manual de Funciones no definido• Ambiente de trabajo | | | |

| | | |
|---------------------|-------------------|------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:05-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha:05-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .7

1/1

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

CEDULAS NARRATIVAS

Objetivos y políticas del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA.

Objetivos

- Apoyo a los empleados a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Ambato, para fortalecer sus destrezas como Bomberos en lo referente a práctica de rescate usando GPS, practica combate de incendios, rescate espacios confinados y espacios confinados.
- Gestionar la optimización de las actividades de los bomberos (as) como personal operativo
- Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y técnicas bomberiles.
- Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;
- Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros.
- Procurar la excelencia en la atención en emergencias

Políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de los bomberos.
- Desarrollar su mentalidad ética, reflexiva y creadora.
- Formar conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema democrático sustentado en el conocimiento de los derechos humanos.
- Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de las realidades y valores de los empleados.
- Todas las transacciones requieren de la documentación y respaldo suficiente y competente que evidencie el cumplimiento de los procedimientos internos.

Periodo cubierto del último examen.

- No se ha realizado ninguna auditoria de Gestión en los periodos anteriores



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .8
1/1

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

Análisis F.O.D.A.

| Fortalezas | Oportunidades | |
|---|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad gerencial• Infraestructura adecuada• Suficiencia presupuestaria• Personal suficiente y necesario• Trabajo en equipo• Calidad de servicio• Equipos e implementos de seguridad• Capacidad para una mayor cobertura. | <ul style="list-style-type: none">• Avances tecnológicos• Herramientas Administrativas• Asistencia técnica en seguridad• Conformación de equipos y sistemas técnicos• Expansión de servicios• Capacitaciones internacionales | |
| Debilidades | Amenazas | |
| <ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna hermética• Sistemas de mando inflexibles• Capacitaciones irregulares• Manual de Funciones no definido• Ambiente de trabajo• Escasos estudios de necesidades• Motivación insuficiente• Clima laboral inestable | <p>Políticas gubernamentales inestables</p> <ul style="list-style-type: none">• Condiciones Climáticas variables• Exposición a sufrir accidentes• Costo elevado de equipos• Insuficiencia de proveedores nacionales en equipamiento• Llamadas emergentes falsas | |
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 06-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 06-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.9
1/2

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

Información del perfil laboral de los empleados del Departamento de Operaciones y Mantenimiento

1. DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Se encarga de planificar y las acciones para ejercer la defensa a las personas y materiales contra el fuego, coordina los operativos para socorrer en catástrofes o siniestros y efectuar acciones de salvamento, rigiéndose por las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios y sus reglamentos, así como otras leyes y normativas aplicables.

RESPONSABLE: Director de Operaciones y Mantenimiento

RELACION DE DEPENDENCIA: Depende de la Gerencia General

UNIDADES DEPENDIENTES: Compañías X1, X2, X3 y Logística y Mantenimiento

Funciones De La Dirección De Operaciones Y Mantenimiento:

Corresponden a ésta Unidad Organizacional las siguientes funciones:

- a. Mantener al Cuerpo de Bomberos en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público;
- b. Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;
- c. Enviar anualmente las pro formas presupuestarias con los requisitos legales solicitados por la Dirección de Gestión de Defensa Contra Incendios;
- d. Informar oportunamente a la Gerencia General respecto de las necesidades apremiantes de la Dirección, con el fin de solucionar en el menor tiempo posible;
- e. Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros;

- f. Las demás funciones contempladas en la Ley, reglamentos y las que fueren asignadas por sus superiores de acuerdo al esquema orgánico funcional.

Relación Funcional: Mantiene relación directa con Gerencia y funcional con la Dirección de Planificación y Manejo del Riesgo.

PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Conocimientos

- Ley de Defensa contra Incendios
- Reglamento general para la aplicación de la ley de densa contra incendios
- Reglamento orgánico operativo y de régimen interno y disciplina de los cuerpos de bomberos del país
- Reglamento de prevención de incendios para que los cuerpos de bomberos cumplan y hagan cumplir las normas técnicas y disposiciones establecidas en la ley de defensa contra incendios
- Reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios
- Ley de empresas públicas
- Ley orgánica de servicio público

Destrezas

- Manejo de equipos
- Liderazgo
- Capacidad de organización
- Soluciones improvisadas
- Capacidad operativa
- Sentido de pragmatismo

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 07-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 07-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .10
1/2

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

a. Principales políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de los bomberos.
- Desarrollar su mentalidad ética, reflexiva y creadora.
- Formar conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema democrático sustentado en el conocimiento de los derechos humanos.
- Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de las realidades y valores de los empleados.

b. Objetivos institucionales

- Apoyo a los empleados a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Ambato, para fortalecer sus destrezas como Bomberos en lo referente a práctica de rescate usando GPS, practica combate de incendios, rescate espacios confinados y espacios confinados.
- Gestionar la optimización de las actividades de los bomberos (as) como personal operativo
- Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y técnicas bomberiles.
- Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;

- Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros.

- Procurar la excelencia en la atención en emergencias

c. Principales actividades, operaciones e instalaciones

- Mantener a la EMBA-EP en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público.
- Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;
- Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros.
- Procurar la excelencia en la atención en emergencias.

c.1 Actividades

Las actividades que desarrolla el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Matriz EMBA, con el objeto de auxiliar a los ciudadanos de Ambato y sus aledaños y apoyando al personal con la formación de más personal bomberil.

- Receptar los datos informativos de la emergencia que deben ser:
- Localización exacta (Calle principal, Calle que intercepta, Número de casa, Urbanización, Barrio o Sector y Referencia)
- Nombres de la persona que solicita la emergencia y su número de teléfono.
- Establecer el tipo de emergencia.
- Dirigirse al lugar indicado
- Verificar y validar la información proporcionada por el ciudadano que realizo la llamada
- Atender la emergencia
- Registrar en la bitácora y elaborar parte

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: IA | Revisado por: M.G | Fecha: 07-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 07-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .11

1/3

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Fuentes de financiamiento

1. Ingresos

Los ingresos de esta institución provienen básicamente de las siguientes fuentes:

- Permisos licencias y patentes
- Aprobaciones de planos e inspección de construcción
- Otras ventas de productos y materiales
- Intereses por depósito a plazo
- Incumplimiento
- Donaciones de empresas públicas
- Donaciones de Gobiernos Autónomos Descentralizados
- Otros no especificados
- De fondos Autogestión
- Anticipos por devengar de ejercicios anteriores

2. Gastos

- Remuneraciones unificadas
- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo
- Remuneración Variable por eficiencia

| | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: IA | Revisado por: M.G | Fecha: 08-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 08-01-2014 |

- Compensación Régimen Remunerativo de Fuerzas Armadas, Policía
- Honorarios
- Dietas
- Horas extraordinarias y suplementarias
- Subrogación
- Encargos
- Aporte Patronal
- Fondos de Reserva
- Beneficios por Jubilación
- Compensación por vacaciones no gozadas por cesación
- Otras indemnizaciones laborales
- Asignación a distribuir en gastos en personal
- Servicios Básicos Agua Potable
- Servicios Básicos Energía Potable
- Servicios Básicos Telecomunicaciones
- Servicios Básicos Servicios de correo
- Servicios Básicos Transporte de personal
- Edición impresión reproducción y publicaciones
- Eventos públicos y oficiales
- Difusión información y publicidad
- Servicios de Guardería
- Servicios de Alimentación
- Otros servicios Generales
- Viáticos y subsistencias en el interior
- Viáticos y subsistencias al exterior
- Edificios Locales y residencias
- Mantenimiento de Mobiliario
- Maquinarias y equipos

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 08-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 08-01-2014 |

- Vehículos
- Otros arrendamientos
- Consultoría Asesoría e Investigación especializada
- Servicio de Auditoría
- Servicios de Capacitación
- Estudio y diseño de proyectos
- Desarrollo de Sistemas Informáticos
- Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas
- Alimentos y bebidas
- Vestuario lencería y prendas de protección
- Combustibles y Lubricantes
- Materiales de Oficina
- Materiales de Aseo
- Herramientas
- Materiales de Impresión, fotografía, reproducción e instrumental médico menor.
- Materiales para laboratorio y uso médico
- Mobiliarios
- Maquinarias y equipos
- Herramientas
- Partes y repuestos
- Tasas generales, impuestos, contribuciones, permisos
- Seguros
- Comisiones Bancarias
- Costas Judiciales, trámites notariales y legalización
- Obligaciones con el IESS por responsabilidad Patronal
- Dietas
- Construcciones y edificaciones

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 08-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 08-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PP.12

1/4

AUDITORIA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

PLANIFICACIÓN PELIMINAR

a. Áreas y componentes a ser examinados

Por el tamaño de la institución se ha considerado analizar los siguientes componentes:

- Departamento de Operaciones y Mantenimiento

b. Grado de información financiera y administrativa

1. Información financiera

La información financiera que se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones e informes financieros es confiable y oportuna reflejados en los resultados económicos del departamento de Operaciones y Mantenimiento en la gestión institucional a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.

2. Información administrativa

La información administrativa de la institución, se sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública regulada por la Contraloría General del Estado en forma anual controla este tipo de entidades.

c. Puntos de interés de la auditoría

- Evaluar el sistema de control interno implementado en el departamento de Operaciones y Mantenimiento de la institución, fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte del Director departamental.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión institucional en general.

d. Sistema de información

La institución dispone de equipos informáticos en todo el departamento de operaciones y mantenimiento, a través de los que se proporciona información interna y efectiva solicitada por el director departamental y el Gerente General de la misma.

Por otro lado disponen de equipos de tecnología de punta, los cuales permiten mejorar los procesos de auxilio inmediato en caso de emergencias.

Finalmente el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de entidad a nivel individual.

e. Evaluación del control interno: Por componentes o determinación de factores de riesgo y enfoque preliminar.

1. Evaluación de Control Interno por componentes

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 08-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 08-01-2014 |

Evaluación de control interno, y determinación de riesgos y enfoque preliminar.

| Área o componente | Riesgo | Enfoque preliminar |
|------------------------------|--|---|
| Área administrativa | <p><u>Inherente Moderado</u> Se ha mantenido un control de registro respecto al comportamiento del recurso humano que dispone el departamento de Operaciones y mantenimiento de la EMBA, sin embargo este control tiene debilidades en cuanto a su aplicación.</p> <p><u>De control. Moderado</u> Se han realizado observaciones eventuales ante incumplimientos por parte del personal del departamento</p> | <p>Verificar si se han mantenido registros adecuados, que permita un efectivo control de las actividades individuales y desempeño del personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de la dirección departamental</p> |
| Recursos Humanos | <p><u>Inherente: Moderado</u> Se ha mantenido control de las actividades específicas por cada una de las unidades, pero no hay informes periódicos de la gestión.</p> <p><u>De Control: Bajo</u> Existe una supervisión continua por parte del Director departamental a las actividades del departamento de Operaciones y Mantenimiento.</p> | <p>Definición del cumplimiento de las disposiciones, vigentes emitidas.</p> <p>Verificar el desarrollo de la gestión ejecutiva en el departamento de Operaciones y Mantenimiento a través de las funciones del director</p> |
| Directivos y administrativos | <p><u>Inherente: Moderado</u> Se ha establecido la distribución de horarios conforme a la naturaleza y necesidades de la empresa. Los horarios no son cumplidos en forma estricta por los empleados</p> <p><u>De control: Alto</u> No se han impuesto correctivos por el incumplimiento de los horarios.</p> | <p>Verificar la asignación y equidad de los horarios de trabajo y determinar su cumplimiento y los resultados a través del nivel de satisfacción de los usuarios que llegan a solicitar el servicio</p> <p>Determinar los porcentajes de incumplimiento de los empleados</p> |

f. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos:

- 1 Gerente Firma Jelz Contadores y Auditores
- 1 Auditor Jefe de equipo
- 1 Auditor Junior

g. Recursos Materiales:

- Equipo de computación
- Suministros de oficina
- Otros

h. Distribución de trabajo:

- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Evaluación del control interno
- Ejecución de la auditoría
- Comunicación de resultados
- Diseño , implementación y evaluación
- Tiempo estimado – 45 días laborables

.....
Srta. Marlene Beatriz Guamanquispe
Auditor Jefe de equipo

.....
Srta. Ivon Arrieta López
Auditor Junior

.....
MBA. Patricio Carvajal

Representante Legal JELZ Contadores y Auditores

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 08-01-2014 |
| Autorizado por: P.C | | Fecha: 08-01-2014 |

6.7.1.1.2 MEDICIÓN DEL RIESGO PRELIMINAR

|   | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|--------------|---|---|-------------------------|
| AUDITORIA DE GESTION PERIODO 2013 MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR | | | | | | | |
| Nº | COMPONENTES | RIESGOS DETECTADOS | | CALIFICACION | | | ENFOQUE DE AUDITORIA |
| | | IDENTIFICACION | EFECTO POTENCIAL | A | M | B | |
| 1 | Planificación Estratégica | No se encuentra formalmente implantada porque no está finalizada pero los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal. | El departamento de operaciones y mantenimiento no tiene definidos totalmente los planes que le permitirán hacer frente a los retos del futuro. | | X | | Pruebas de cumplimiento |
| 2 | Estructura Orgánica. | Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales y los nuevos a implementar. | Permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes del departamento y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución autoridad y responsabilidad. | | X | | Pruebas de cumplimiento |
| 3 | | <p>Posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en el departamento de operaciones y mantenimiento de la institución</p> <p>No posee un Manual de Funciones, solamente un Manual Interno</p> | <p>El Reglamento Interno permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales entre la institución y los empleados.</p> <p>No hay delimitación formal de las responsabilidades y las funciones de los empleados.</p> | | X | | Pruebas de cumplimiento |
| Elaborado Por: I.A | | | Fecha: 08-01-2014 | | | | |
| Revisado por: M.G | | | Fecha: 08-01-2014 | | | | |

P P .13
 1/2



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .13
2/2

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

| Nº | COMPONENTES | RIESGO DETECTADOS | | CALIFICACION | | | ENFOQUE DE AUDITORIA |
|--------------------|---------------------------|---|---|--------------|---|---|-------------------------|
| | | IDENTIFICACION | EFFECTO POTENCIAL | A | M | B | |
| 4 | Canales de Comunicación | Las autoridades han implementado métodos para manejar la información. | Los empleados tienen conocimiento de la información que es proporcionada por la gerencia. | | | X | Pruebas de cumplimiento |
| 5 | Sistemas de Información | Tienen implementado el Sistema de Información de la Dirección Departamental. | Tienen implementado el Sistema de Información Dirección Departamental | | X | | Pruebas de cumplimiento |
| 6 | Monitoreo del Rendimiento | No se tiene un programa o procedimiento específico de rendimiento del personal. | No se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva aplicación y frecuencia. | X | | | Pruebas de Sustantivas |
| Elaborado Por: I.A | | | Fecha: 08-01-2014 | | | | |
| Revisado por: M.G | | | Fecha: 08-01-2014 | | | | |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .14

1/3

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013:
PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

Sr.

Marco Antonio Sánchez Acosta

Director Departamental

Presente.-

De la visita previa que he realizado al departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato matriz, se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas críticas de este departamento, que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica

La institución posee una Planificación Estratégica que se ha venido puliendo durante los últimos cinco años pero que, por no estar finalizada no se ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que han elaborado las autoridades para hacer frente a los retos del futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica presentada en el 31 de Diciembre del 2009 del nuevo directorio como parte de la Planificación Estratégica que se encuentra en evolución, ha mejorado claramente la estructura presentada anteriormente como empresa pública del Estado para luego convertirse en Empresa Pública Municipal, todo esto permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.

| | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 09-01-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha: 09-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .14

2/3

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013:
PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

Reglamentos y Funciones

La empresa posee un Reglamento Interno de Trabajo que aún no está terminado por lo que no se ha implementado completamente en la empresa, este aspecto es relevante para la administración puesto que aún no ha permitido normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la empresa y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados no asegura un buen clima laboral.

La entidad posee un Manual de Funciones incompleto, pues solamente se ha aplicado las normas generales de cada departamento mas no las de cada empleado, el mismo que no muestra el perfil laboral exigido para cada empleado y no se detalla de manera particular las funciones que deben desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo.

Canales de Comunicación

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información de las áreas importantes de la empresa tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como:

- Poco involucramiento por parte de los empleados.
- Subvaloración de la importancia de la información.
- Errores en el desempeño de las tareas a ello asignadas

| | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:09-01-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha:09-01-2014 |



DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013

PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

Monitoreo del Rendimiento

Se han establecido para todas las áreas de la empresa, el mejoramiento de los programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva frecuencia en el desempeño laboral, lo que le serviría para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General:

- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitidas y comunicada a todos sus empleados de manera completa para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias institucionales.
- Encargar a la Directora de Talento Humano la realización de un Manual de funciones que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales como de los propuestos en la estructura organizacional, de manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad de su uso.
- Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados de todo lo planificado.

| | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:09-01-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha:09-01-2014 |



DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas del departamento sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

Medición del Riesgo Inherente

En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgos presentada, que se deriva de las actividades desarrolladas por la empresa y los métodos de control aplicados por las autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado, establece un riesgo inherente de 40% (medio - bajo).

| RIESGO | MINIMO | MAXIMO |
|--------------|---------------|---------------|
| BAJO | | |
| BAJO | 0,01% | 11,11% |
| MEDIO | 11,12% | 22,22% |
| ALTO | 22,23% | 33,33% |
| MEDIO | | |
| BAJO | 33,34% | 44,44% |
| MEDIO | 44,45% | 55,55% |
| ALTO | 55,56% | 66,66% |
| ALTO | | |
| BAJO | 66,67% | 77,77% |
| MEDIO | 77,78% | 88,88% |
| ALTO | 88,89% | 99,99% |



Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Srta. Marlene Guamanquispe

6.7.2.1 FASE II: PLANIFICACIÓN

6.7.2.1.1 Planificación Preliminar

| | |
|--|------------------------|
|  <p>EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO</p>  | <p>PP .16 1/11</p> |
| <p>AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013</p> | |
| <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> | |
| <ul style="list-style-type: none">○ Referencia a la orden de trabajo <p>La Auditoria de gestión al Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Matriz EMBA, se llevara en cumplimiento a la Orden de trabajo Nro. 001 de fechas 28 de Diciembre del 2013 conferida por el Gerente de la Firma JELZ Contadores y Auditores.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Alcance y objetivos de la auditoría de gestión <p>2.1 Alcance</p> <p>La Auditoria de Gestión comprenderá el estudio de la gestión del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Matriz EMBA y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013. Se analizará las Áreas de recursos Humanos Administrativa y Operativa, con sus componentes y de emitirá informe correspondiente respecto de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>2.2 Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad. | |

- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional.
 - **Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica.**

a. Base legal

El Cuerpo de Bomberos de Ambato mediante firma del Convenio de Transferencia de la Competencia de Defensa contra Incendios del Gobierno Central a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social a la Ilustre Municipalidad de Ambato con fecha 2 de Febrero de 2008 y Firma del Acta de Finiquito con fecha 2 de Febrero de 2009 pasó a ser una Dependencia Municipal. En Registro Oficial N° 588 de fecha 12 de Mayo de 2010 está inserta la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, constituida para la prevención, protección, socorro, extinción de incendios y atención de emergencias en el Cantón Ambato, como persona jurídica de derecho público, con autonomía patrimonial, legal, administrativa, económica, financiera y técnica.

Es así que con fecha 19 de Agosto de 2009, el Arq. Fernando Callejas Barona, Alcalde de Ambato, como Presidente del Directorio, pone en consideración el nombre de Ing. Carlos Larrea Albán para ejercer las funciones de Gerente General de la EMBA; el Directorio acepta este pedido de asumir las funciones propuestas.

El 31 de Diciembre de 2009 se firma el Acta de Finiquito entre la Ilustre Municipalidad Ambateña y la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato EMBA, y a través de este mecanismo, a partir del 1 de Enero de 2010 comenzamos a operar con autonomía administrativa y

financiera; sucediéndose los siguientes acontecimientos en base a las facultades conferidas.

b. Principales políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de los bomberos.
- Desarrollar su mentalidad ética, reflexiva y creadora.
- Formar conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema democrático sustentado en el conocimiento de los derechos humanos.
- Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de las realidades y valores de los empleados.

4. Objetivos institucionales

Apoyo a los empleados a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Ambato, para fortalecer sus destrezas como Bomberos en lo referente a práctica de rescate usando GPS, practica combate de incendios, rescate espacios confinados y espacios confinados.

- Gestionar la optimización de las actividades de los bomberos (as) como personal operativo
- Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y técnicas bomberiles.
- Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;
- Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros.
- Procurar la excelencia en la atención en emergencias

5. Principales actividades, operaciones e instalaciones

- Mantener a la EMBA-EP en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público.
- Tender a la tecnificación del personal, mediante la organización y asistencia a cursos periódicos de teoría y técnicas bomberiles;

- Mantener relaciones técnicas y de trabajo con otros servicios nacionales y extranjeros.
- Procurar la excelencia en la atención en emergencias.

5.1 Actividades

Las actividades que desarrolla el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Matriz EMBA, con el objeto de auxiliar a los ciudadanos de Ambato y sus aledaños y apoyando al personal con la formación de más personal bomberil.

- Recepar los datos informativos de la emergencia que deben ser:
- Localización exacta (Calle principal, Calle que intercepta, Número de casa, Urbanización, Barrio o Sector y Referencia)
- Nombres de la persona que solicita la emergencia y su número de teléfono.
- Establecer el tipo de emergencia.
- Dirigirse al lugar indicado
- Verificar y validar la información proporcionada por el ciudadano que realizo la llamada
- Atender la emergencia
- Registrar en la bitácora y elaborar parte

6. Fuentes de financiamiento

6.1 Ingresos

Los ingresos de esta institución provienen básicamente de las siguientes fuentes:

- Permisos licencias y patentes
- Aprobaciones de planos e inspección de construcción

- Otras ventas de productos y materiales
- Intereses por depósito a plazo
- Incumplimiento
- Donaciones de empresas públicas
- Donaciones de Gobiernos Autónomos Descentralizados
- Otros no especificados
- De fondos Autogestión
- Anticipos por devengar de ejercicios anteriores

6.2. Gastos

- Remuneraciones unificadas
- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo
- Remuneración Variable por eficiencia
- Compensación Régimen Remunerativo de Fuerzas Armadas, Policía
- Honorarios
- Dietas
- Horas extraordinarias y suplementarias
- Subrogación
- Encargos
- Aporte Patronal
- Fondos de Reserva
- Beneficios por Jubilación
- Compensación por vacaciones no gozadas por cesación
- Otras indemnizaciones laborales
- Asignación a distribuir en gastos en personal
- Servicios Básicos Agua Potable
- Servicios Básicos Energía Potable
- Servicios Básicos Telecomunicaciones
- Servicios Básicos Servicios de correo

- Servicios Básicos Transporte de personal
- Edición impresión reproducción y publicaciones
- Eventos públicos y oficiales
- Difusión información y publicidad
- Servicios de Guardería
- Servicios de Alimentación
- Otros servicios Generales
- Pasajes al interior
- Pasajes al exterior
- Viáticos y subsistencias en el interior
- Viáticos y subsistencias al exterior
- Edificios Locales y residencias
- Mantenimiento de Mobiliario
- Maquinarias y equipos
- Vehículos
- Otros arrendamientos
- Consultoría Asesoría e Investigación especializada
- Servicio de Auditoría
- Servicios de Capacitación
- Fiscalización e inspecciones técnicas
- Estudio y diseño de proyectos
- Desarrollo de Sistemas Informáticos
- Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas
- Alimentos y bebidas
- Vestuario lencería y prendas de protección
- Combustibles y Lubricantes
- Materiales de Oficina
- Materiales de Aseo
- Herramientas
- Materiales de Impresión, fotografía, reproducción e instrumental médico menor.

- Medicinas y productos farmacéuticos
- Materiales para laboratorio y uso médico
- Materiales de construcción eléctricos plomería, repuestos y accesorios
- Mobiliarios
- Maquinarias y equipos
- Herramientas
- Partes y repuestos
- Tasas generales, impuestos, contribuciones, permisos
- Contribución especiales y mejoras
- Seguros
- Comisiones Bancarias
- Costas Judiciales, trámites notariales y legalización
- Obligaciones con el IESS por responsabilidad Patronal
- Dietas
- Construcciones y edificaciones
- Mobiliarios

7. Áreas y componentes a ser examinados

Por el tamaño de la institución se ha considerado analizar los siguientes componentes:

- Área Administrativa
- A1 Recursos humanos
- A2 Directivos y administrativos

8. Grado de información financiera y administrativa

8.1 Información financiera

La información financiera que se genera mediante los sistemas contables

de todas las operaciones e informes financieros es confiable y oportuna reflejados en los resultados económicos del departamento de Operaciones y Mantenimiento en la gestión institucional a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.

8.2 Información administrativa

La información administrativa de la institución, se sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública regulada por la Contraloría General del Estado en forma anual controla este tipo de entidades.

9. Puntos de interés de la auditoría

- Evaluar el sistema de control interno implementado en el departamento de Operaciones y Mantenimiento de la institución, fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte del Director departamental.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión institucional en general.

10. Sistema de información

La institución dispone de equipos informáticos en todo el departamento de operaciones y mantenimiento, a través de los que se proporciona información interna y efectiva solicitada por el director departamental y el Gerente General de la misma.

Por otro lado disponen de equipos de tecnología de punta, los cuales permiten mejorar los procesos de auxilio inmediato en caso de emergencias.

Finalmente el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de entidad a nivel individual.

11. Evaluación del control interno: Por componentes o determinación de factores de riesgo y enfoque preliminar.

6.7.2.1.2 Evaluación de Control Interno por componentes

Tabla N° 24 Evaluación de control interno, y determinación de riesgos y enfoque preliminar.

| Área o componente | Riesgo | Enfoque preliminar |
|---------------------|--|---|
| Área administrativa | <p><u>Inherente Moderado</u></p> <p>Se ha mantenido un control de registro respecto al comportamiento del recurso humano que dispone el departamento de Operaciones y mantenimiento de la EMBA, sin embargo este control tiene debilidades en cuanto a su aplicación.</p> <p><u>De control. Moderado</u></p> <p>Se han realizado observaciones eventuales ante incumplimientos por parte del personal del departamento</p> | <p>Verificar si se han mantenido registros adecuados, que permita un efectivo control de las actividades individuales y desempeño del personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de la dirección departamental</p> |
| Recursos Humanos | <p><u>Inherente: Moderado</u></p> <p>Se ha mantenido control de las actividades específicas por cada una de las unidades, pero no hay informes periódicos de la gestión.</p> <p><u>De Control: Bajo</u></p> <p>Existe una supervisión continua por parte del Director departamental a las actividades del departamento de Operaciones y Mantenimiento.</p> | <p>Definición del cumplimiento de las disposiciones, vigentes emitidas.</p> <p>Verificar el desarrollo de la gestión ejecutiva en el departamento de Operaciones y Mantenimiento a través de las funciones del director</p> |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Directivos y administrativos | <p><u>Inherente: Moderado</u></p> <p>Se ha establecido la distribución de horarios conforme a la naturaleza y necesidades de la empresa. Los horarios no son cumplidos en forma estricta por los empleados</p> <p><u>De control: Alto</u></p> <p>No se han impuesto correctivos por el incumplimiento de los horarios.</p> | <p>Verificar la asignación y equidad de los horarios de trabajo y determinar su cumplimiento y los resultados a través del nivel de satisfacción de los usuarios que llegan a solicitar el servicio</p> <p>Determinar los porcentajes de incumplimiento de los empleados</p> |
|------------------------------|--|--|

12. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos:

- 1 Gerente Firma Jelz Contadores y Auditores
- 1 Auditor Jefe de equipo
- 1 Auditor Junior

Recursos Materiales:

- Equipo de computación
- Suministros de oficina
- Otros

13. Distribución de trabajo:

- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Evaluación del control interno
- Ejecución de la auditoria

- Comunicación de resultados
- Diseño , implementación y evaluación
- Tiempo estimado – 45 días laborables

.....
 Srta. Marlene Guamanquispe
 Auditor Jefe de equipo

.....
 Srta. Ivón Arrieta López
 Auditor Junior



.....
 MBA. Patricio Carvajal

Representante Legal JELZ Contadores y Auditores

| | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 09-01-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha: 09-01-2014 |

6.7.2.1.3 Planificación Específica

6.7.2.1.3.1 Objetivos del Examen

| | |
|---|-----------------------|
|  <p>EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO</p>  | <p>PP .17 1/4</p> |
| <p>AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013</p> | |
| <p>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> | |
| <p>1. Objetivos del examen</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinar el grado de eficiencia y eficacia del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la entidad.• Establecer el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos de la entidad.• Evaluar las medidas de control interno aplicadas por la entidad.• Elaborar el informe de auditoría. <p>2. Alcance</p> <p>La auditoría de gestión comprenderá el estudio de la gestión del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013. Se analizará el Áreas de recursos Humanos Administrativa y Operativa del Personal de Operaciones y Mantenimiento de la institución, con sus componentes y se emitirá el informe correspondiente respecto de las metas y objetivos institucionales y departamentales, sus conclusiones y recomendaciones.</p> | |

3. Objetivos principales por componentes.

3.1 Área administrativa – recursos humanos

- Verificar la asistencia del personal a la institución.
- Determinar el grado de desempeño en el departamento de Operaciones y Mantenimiento.
- Verificar el cumplimiento del trabajo asignado
- Verificar la ejecución de las disposiciones legales emitidas por el Director Departamental.
- Determinar la legalidad de los documentos presentados a los organismos de control.
- Actividades del personal

4. Evaluación del control interno.

De la evaluación de la estructura del Control Interno se determina las siguientes desviaciones principales:

4.1 Área administrativa - directivos y administrativos.

- Recursos humanos realiza un control esporádico del departamento de operaciones y mantenimiento.
- El personal del departamento no conocen las disposiciones de cumplimiento de las funciones y actividades a ellos encomendadas.
- Existe un control de asistencia y desempeño pero este cuenta con muchas deficiencias.
- Se ha realizado la distribución del trabajo de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la institución, sin embargo el trabajo no es cumplido en su totalidad por parte de los empleados.
- No se han dispuesto correctivos para el cumplimiento del horario

de trabajo

- No se ha evaluado el cumplimiento del plan anual de actividades.
- No hay evidencia documentada de la gestión realizada por parte de los directivos del departamento de operaciones y mantenimiento.

5. Plan de muestreo

5.1 Objetivo de las pruebas de auditoria

En base a un muestreo, se analizaran las áreas y componentes descritos anteriormente.

5.2 Determinación del universo

Universo: Recursos humanos administrativos y operativos.

El Universo de todos los colaboradores del departamento de Operaciones y Mantenimiento de la institución tanto administrativos como operativos y directivos. En un total de 44 colaboradores.

5.2.2 Área administrativa

Analizar las actividades de cada uno de los siguientes área departamentales:

- Gerencia
- Dirección Administrativa Financiera
- Contabilidad
- Tesorería
- Compras Públicas
- Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones y Mantenimiento

5.3 Determinación del método de selección:

Se analizará el ciento por ciento de las actividades de acuerdo al criterio fundamentado en los datos de la evaluación preliminar y específica.

5.4 Evaluación de los resultados de la muestra

- Concluida la ejecución del programa de trabajo se analizaran los resultados y se consideraran las siguientes acciones:
 - a) Se determinara las causas de los problemas encontrados
 - b) Eliminar el porcentaje máximo de desvió con el riesgo de aceptación planteado.
 - c) Determinar si los resultados pueden considerarse aceptable o inaceptable comparando el desvió máximo con el mínimo aceptable de desvió.
 - d) Obtener una opinión respecto a la confiabilidad de los controles
 - e) Determinar si los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión institucional son aplicables o no y sus respectivas causas.

Elaborado por: I.A

Revisado por: M.G



Fecha:11-01-2014

6.7.2.1.3.2 Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría

|  | | EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO | |  | | P P .18 1/2 |
|---|--|--|---|--|--|-----------------------|
| AUDITORIA DE GESTIÓN | | | | | | |
| Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 | | | | | | |
| PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA | | | | | | |
| Calificaciones de los Factores de riesgo y enfoque de la auditoría | | | | | | |
| Afirmaciones | Riesgos | Controles claves | Pruebas de cumplimiento | Pruebas sustantivas | | |
| AREA ADMINISTRATIVA RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS <ul style="list-style-type: none"> Los registros no son adecuadamente mantenidos y actualizados, impidiendo verificar las labores del personal. No hay estricto control de asistencia y permanencia de personal en sus lugares de trabajo. | INHERENTE: BAJO Los registros son elaborados por los empleados. De control: Alto El director departamental no verifica los registros de labores y asistencia. Inherente Alto El director departamental no exige la suscripción de listas de asistencia | Que el Presidente verifique la veracidad de los reportes elaborados. El director departamental únicamente verifica la presencia física de los empleados El Gerente cumplirá con la planificación, con la etapa de evaluación al personal | Comprobar la veracidad de los reportes presentados por los empleados Determinar que los empleados cumplan con el horario de trabajo Determinar las causas del incumplimiento por parte del director departamental. Verificar las actividades cumplidas por el personal Determinar que | Se comprobará los reportes de los trabajadores, con la asistencia. Verificar si han cumplido el 100% de su jornada de trabajo Determinar el porcentaje de incumplimiento, mediante la aplicación de un indicador Establecer los días no laborados por el personal en el periodo | | |

| | | | | |
|---|---|--------------------------------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • No se ha evaluado el desempeño y productividad del personal. • No se ha cumplido en un ciento por ciento las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad, respecto al control interno previo y concurrente. • No se ha evaluado • No hay evidencia documental suficiente de la gestión realizada por la dirección departamental . | <p>De control: Alto El director departamental no permanece en la entidad en jornada obligatoria.</p> <p>Inherente: Alto El director departamental no revisa los planes y programas departamentales e institucionales</p> <p>De Control: Moderado No existe control permanente de gestión de las actividades del personal.</p> | | <p>disposiciones legales se incumplieron.</p> | <p>de examen, mediante una muestra.</p> <p>Establecer el perjuicio o desviaciones causadas por el incumplimiento de las disposiciones legales</p> <p>Analizar el PCI presentado por el departamento de Operaciones y mantenimiento</p> <p>Aplicar indicadores de cumplimiento</p> <p>Obtener la documentación de parte de las comisiones que abalicen la ejecución de sus actividades.</p> <p>Determinar los porcentajes de cumplimiento mediante indicadores.</p> |
| <p>Elaborado por: I.A</p> | <p>Revisado por: M.G</p> | <p>Fecha:12-01-2014</p> | | |

6.7.2.1.4 Memorandum de Planificación

| | | |
|---|--|------------------------|
|  <p>EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO</p> |  | <p>P P .19 1/3</p> |
| AUDITORIA DE GESTIÓN | | |
| Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 | | |
| MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN | | |
| Entidad: Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz | | |
| Preparado por: Marlene Guamanquispe | | |
| 1. Requerimiento de la auditoría | | |
| Informe de auditoría, memorando de antecedentes y síntesis del Informe | | |
| 2. Fecha de iniciación | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Iniciación del trabajo de campo: 1 de enero del 2014• Finalización del trabajo de campo: 28 de febrero del 2014• Discusión del borrador del informe: 25 de febrero del 2014• Presentación del borrador del informe: 26 de febrero del 2014• Emisión del informe final: 28 de febrero del 2014 | | |
| 3. Equipo multidisciplinario | | |
| Representante Legal JELZ Contadores y Auditores: MBA. Patricio Carvajal | | |
| Jefe de equipo: Srta. Marlene Beatriz Guamanquispe | | |
| Auditor junior: Srta. Ivon Arrieta López. | | |
| 4. Días presupuestados | | |
| 45 días | | |
| Fase 1: Conocimiento preliminar | | |

Fase 2: Planificación

Fase 3: Ejecución

Fase 4: Comunicación de resultados

Fase 5: Seguimiento

5. Recursos financieros y materiales

5.1. Financieros

Los recursos financieros son cubiertos por la Srta. Marlene Guamanquispe

5.2. Materiales

- Una computadora
- Una impresora.
- Una calculadora
- Materiales de oficina y escritorio
- Fotocopias
- Material bibliográfico

6. Enfoque de la auditoria

6.1. Información general de la entidad

- Misión
- Visión
- Fines
- Propósitos
- Financiamiento
- FODA

Componentes escogidos

a) Personal

Sub-componente recursos humanos

Sub-componente directivos y administrativos

6.2. Enfoque

La auditoría estará orientada hacia la eficiencia, eficacia, economía y la satisfacción de los empleados del departamento de operaciones y

mantenimiento y los usuarios de sus servicios; por razón de:

- a) Evaluar el sistema de control interno implantado en el departamento, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- b) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de su personal administrativo y operativo.
- c) Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión empresarial en general.
- d) Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia de la gestión.

6.3. Objetivos

Los objetivos están dirigidos a:

1. Realizar la evaluación del sistema de control interno a fin de determinar el grado de confiabilidad del mismo.
2. Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen en el departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal del Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.
3. Aplicar indicadores de gestión relacionados con el desempeño de las actividades.
4. Preparar un Informe que contenga recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional.

6.4. Alcance



La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2013, se analizará el área de recursos humanos, directivos, administrativos, y operativos del Departamento de operaciones y mantenimiento al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Elaborado por: I.A

Revisado por: M.G

Fecha:12-01-2014

6.7.2.1.5 Indicadores de gestión a aplicarse

| | | |
|--|---|--|
|  <p>EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO</p> |  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><p>P P .20 1/2</p></div> |
| <p>Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre del 2013</p> | | |
| <p>1. Indicadores de gestión a aplicarse en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento</p> | | |
| <p>1. Incrementar número de usuarios del servicio.</p> <p>Medir el incremento de usuarios del servicio a través del porcentaje de servicios realizados.</p> <p>Porcentaje de usuarios</p> <p>Incremento de usuarios = $100 \times \frac{\text{Porcentaje de nuevos usuarios}}{\text{Total de usuarios}}$</p> | | |
| <p>2. Conocimiento empresarial.</p> <p>Incrementar el conocimiento empresarial por parte del personal sobre aspectos como misión, visión, reglamentos y políticas generales de la institución.</p> <p style="text-align: center;">Nº colaboradores que conocen la misión y visión</p> <p>Misión y visión = $\frac{\text{Nº colaboradores que conocen la misión y visión}}{\text{Total de colaboradores}}$</p> <p style="text-align: center;">Nº colaboradores que conocen las metas y objetivos.</p> <p>Metas y Objetivos institucionales = $\frac{\text{Nº colaboradores que conocen las metas y objetivos}}{\text{Total de empleados}}$</p> | | |

3 Manejo y desempeño del personal.

Incrementar la capacitación y bienestar del personal mediante capacitación y entrenamiento personal para establecer el porcentaje de personal capacitado en el periodo.

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Total de personal capacitado}}{\text{Total de empleados}}$$

Registro de empleados.

Lo utilizamos para saber cuántos de los empleados realizan el registro diario en control de asistencia.

$$\text{Registro de empleados} = \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}}$$

Satisfacción de usuarios.

Mide la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios brindados.

$$\text{Usuarios satisfechos} = \frac{\text{Usuarios que han recibido el servicio}}{\text{Total de usuarios}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{horas hombre ausentes}}{\text{horas hombre trabajadas}}$$

| | | | |
|--|-----------|----------|---|
| Número expedientes disciplinarios | de | = | Número de expedientes disciplinarios |
| | | | Total del personal |

.....

Srta. Marlene Guamanquispe
Auditor Jefe de equipo

.....

Srta. Ivón Arrieta López
Auditor Junior

.....

MBA. Patricio Carvajal

Representante Legal JELZ Contadores y Auditores

| | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha:12-01-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha:12-01-2014 |

6.7.2.3. FASE III: EJECUCIÓN

a) Actividades

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo, mediante la utilización de las técnicas de auditoría, utilizados de estadísticas de la institución, parámetros de indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

- Preparación de los papeles de trabajo que contengan la evidencia.
- Definir la estructura del informe con la correspondiente referencia a los papeles de trabajo y la hoja de resúmenes de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

b) Productos

|    <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PP .21 1/1 </div> | | | |
|--|----------------|--------------------------|--|
| PAPELES DE TRABAJO POR COMPONENTE Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013 | | | |
| • Hoja de distribución de trabajo | | | |
| NOMBRE | CARGO | SIGLAS | TRABAJO A DESARROLLAR |
| MBA. Patricio Carvajal | Supervisor | PC | Planificación del Trabajo y Supervisión |
| Srta. Marlene Beatriz Guamanquispe | Jefe de equipo | MG | Planificación preliminar y específica Evaluar el sistema de control interno, examinar componentes, diseñar y aplicar indicadores, Analizar resultados, Elaborar informe final |
| Srta. Ivon Arrieta López | Auditor Junior | IA | Informes de la visita preliminar, evaluación del control interno. Examinar componentes diseñar y aplicar indicadores. Analizar resultados elaborar informe final |
| Elaborado por: I. A | | Revisado por: M.G | Fecha: 15-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



P P .22

1/2

Periodo: 2013
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION

Área: Administrativa

Objetivo: Revisar y analizar la información y documentación obtenida en la fase de conocimiento preliminar para obtener un conocimiento integral del objeto del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución.

Obtener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

| Nº | DETALLE | REF / PT | REVISADO | REALIZO | FECHA |
|----|---|----------|----------|----------|--------------------------|
| 1 | Elabore el cronograma de actividades. | PL/CR 1 | MG | MG IA | 18-01-2014 |
| 2 | Elabore la tabla de ponderación para la evaluación específica de control interno que mida el nivel de riesgo y de confianza. | EVCI /1 | MG | MG IA | 20-01-2014 24-01-2014 |
| 3 | Obtener la evaluación del análisis externo e interno del FODA de la entidad | EVCI /2 | MG | MG IA | 20-01-2014 |
| 6 | Elaboración y aplicación de Cuestionarios C.I y determinar el nivel de riesgo y confianza | EVCI /3 | MG | MG IA | 21-01-2014 |
| 7 | Establecer el grado en que el departamento de operaciones y mantenimiento de la institución y los colaboradores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados. | B1.1 | MG | MG IA | 24-01-2014 |
| 8 | Aplice los cuestionarios de Control Interno para Recursos humanos administrativos y directivos del departamento de Operaciones y Mantenimiento. | B1.2 | MG | MG IA | 26-01-2014 |

| | | | | | |
|---------------------|--|-------|----|-------------------|------------|
| 9 | Aplicación de los Indicadores de Gestión | AIG | MG | IA | 24-01-2014 |
| 10 | Hoja de Hallazgos | HH | MG | MG | 27-02-2014 |
| 11 | Medición de riesgos | PEC 8 | MG | MG IA | 28-02-2014 |
| 12 | Elaborar el Informe de Auditoria | IA | MG | MG IA | 28-02-2014 |
| 13 | Informe confidencial | IC | MG | MG | 28-02-2014 |
| Elaborado por: I. A | | | | Fecha: 18-01-2014 | |
| Revisado por: M.G | | | | Fecha: 18-01-2014 | |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PL/CR 1

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
PLANIFICACION
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | CONOCIMIENTO PRELIMINAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Obtención de la Información | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | PLANIFICACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Programas de Trabajo | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | EJECUCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Papeles de Trabajo | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | |
| 4 | COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: IA

Fecha: 18-01-2014

Revisado por: MG

Fecha: 18-01-2014



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /1

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Tabla de Calificación:

| NIVEL DE CUMPLIMIENTO | CALIFICACION | VALORACION |
|------------------------------|---------------------|-------------------|
| Cumple con todo | 100% - 96% | EFICIENTE |
| 1 Observación | 95% - 91% | |
| 2 a 3 Observaciones | 90% - 81% | Aceptable |
| 4 a 5 Observaciones | 80% - 71% | |
| 6 a 7 Observaciones | 70% - 61% | |
| 8 a 9 Observaciones | 60% - 51% | Deficiente |
| Más de 10 Observaciones | 50% 0% | |

Determinación del Nivel de Riesgo

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = CT * 100 / PT$$

| Confianza | | |
|------------------|-----------------|-------------|
| BAJA | MODERADO | ALTA |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| Alto | Moderado | Bajo |
| Riesgo | | |

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 20-01-2014 |

- **Obtener la evaluación del análisis externo e interno del FODA de la entidad**



| ANÁLISIS INTERNO | |
|---|---|
| FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
| ❖ Capacidad gerencial | ❖ Comunicación interna hermética |
| ❖ Infraestructura adecuada | ❖ Sistemas de mando inflexibles |
| ❖ Suficiencia presupuestaria | ❖ Capacitaciones irregulares |
| ❖ Personal suficiente y necesario | ❖ Manual de Funciones no definido |
| ❖ Trabajo en equipo | ❖ Ambiente de trabajo |
| ❖ Calidad de servicio | ❖ Escasos estudios de necesidades |
| ❖ Equipos e implementos de seguridad | ❖ Motivación insuficiente |
| ❖ Capacidad para una mayor cobertura | ❖ Clima laboral inestable |
| ANÁLISIS EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES: | AMENAZAS: |
| ❖ Avances tecnológicos | ❖ Políticas gubernamentales inestables |
| ❖ Herramientas Administrativas | ❖ Condiciones Climáticas variables |
| ❖ Asistencia técnica en seguridad | ❖ Exposición a sufrir accidentes |
| ❖ Conformación de equipos y sistemas técnicos | ❖ Costo elevado de equipos |
| ❖ Expansión de servicios | ❖ Insuficiencia de proveedores nacionales en equipamiento |
| ❖ Capacitaciones internacionales | ❖ Llamadas emergentes falsas |

FUENTE: Empresa municipal cuerpo de bomberos Ambato Matriz EMBA

ELABORADO POR: Marlene Guamanquispe

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 20-01-2014 |

ELABORACION Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

|   | | | | | | | |
|---|---|------------|--------|-----|--------------------------|-------------------|---|
| AUDITORIA DE GESTION PERIODO: 2013 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO | | | | | | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> EVCI /3 1/5 </div> |
| Nº | COMPONENTES | RESPUESTAS | | | PONDERACION | | ENFOQUE DE AUDITORIA |
| | | S I | N O | N/A | CALIFICACION OBTENIDA | PUNTAJE OPTIMO | |
| | AMBIENTE DE CONTROL | | | | | | |
| 1 | ¿Existe un Manual de Normas de Competencia Laboral que describa las funciones del personal del departamento? | | X | | 0 | 7 | No se tiene conocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Dirección Departamental. Ref : HH EC I1 |
| 2 | ¿Existen políticas enfocadas al departamento de mantenimiento y operaciones? | | X | | 0 | 7 | Las políticas no están formalmente establecidas, solamente se comunican verbalmente. Ref : HH ECI 2 |
| 3 | ¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades? | X | | | 6 | 7 | Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados. |
| 4 | ¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas? | X | | | 6 | 7 | Se comprobó la debida segregación de funciones y responsabilidades para las personas del área. |
| 5 | ¿Considera que el personal del departamento es suficiente para hacer frente a las emergencias de los usuarios de este servicio? | X | | | 5 | 6 | Si, cuando cuentan con un mínimo de personas en cada emergencia de auxilio. |

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 21-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /3

2/5

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| Nº | COMPONENTES | RESPUESTAS | | | PONDERACION | | ENFOQUE DE AUDITORIA | |
|----|---|------------|----|-----|-----------------------|----------------|---|--------------------|
| | | SI | NO | N/A | CALIFICACION OBTENIDA | PUNTAJE OPTIMO | | |
| | AMBIENTE DE CONTROL | | | | | | | |
| 6 | ¿Se tiene implementado un plan de capacitación en el desempeño laboral de los empleados? | | X | | 0 | 6 | Se constató que no se tiene un plan de capacitación para el personal. | Ref: HH ECI3 |
| 7 | ¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación a departamento de operaciones y mantenimiento? | | X | | 0 | 6 | Se constató que no se tiene definido un plan, pero se considerada una actividad del personal. | Ref: HH ECI4 |

EVALUACION DEL RIESGO

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|--|---|---|--|--|
| 8 | Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el departamento y que pueden afectar el fiel cumplimiento de metas y objetivos planteados? | | X | | 2 | 7 | Se constató la elaboración del FODA para el departamento. | |
| 9 | ¿Considera que son buenas y adecuadas las instalaciones del departamento? | X | | | 6 | 7 | La infraestructura es adecuada para las necesidades, del personal de la institución. | |
| 10 | ¿Se definen objetivos y metas para el departamento? | X | | | 7 | 7 | Se verificó la existencia de objetivos y metas anuales, que no se cumplen a cabalidad. | |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /3
3/5

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| Nº | COMPONENTES | RESPUESTAS | | | PONDERACION | | ENFOQUE DE AUDITORIA | |
|----|--|------------|----|-----|-----------------------|----------------|---|--------------------|
| | | SI | NO | N/A | CALIFICACION OBTENIDA | PUNTAJE OPTIMO | | |
| | AMBIENTE DE CONTROL | | | | | | | |
| 10 | ¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los requerimientos del servicio de auxilio inmediato? | | X | | 0 | 5 | No se tiene un formulario para el detalle de información general de requerimientos del servicio de auxilio inmediato. | Ref: HH ECI5 |
| 11 | ¿Se posee un plan de servicio en el cual se programe o implemente un plus para los usuarios del servicio? | | X | | 0 | 6 | No se tiene un plan establecido pero se panifica como una actividades de los bomberos | Ref: HH ECI6 |
| 12 | ¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas? | | X | | 0 | 6 | La revisión solamente está basada en el cumplimiento del cargo que desempeña. | Ref: HH ECI7 |
| 13 | ¿Cuenta el departamento con personal calificado para el desempeño de las actividades? | X | | | 0 | 6 | Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados. | |
| 14 | ¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de incremento de la entidad? | X | | | 3 | 6 | No se ha considerado la implementación de más áreas de oficina para las líneas de la entidad | Ref: HH ECI8 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /3
4/5

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| Nº | COMPONENTES | RESPUESTAS | | | PONDERACION | | ENFOQUE DE AUDITORIA |
|----|--|------------|----|-----|-----------------------|----------------|---|
| | | SI | NO | N/A | CALIFICACION OBTENIDA | PUNTAJE OPTIMO | |
| 15 | Se realiza un análisis del servicio que prestan los trabajadores del departamento de operaciones y mantenimiento a la institución? | | X | | 3 | 7 | Se verificó que este análisis es parte de las actividades del personal. |
| 16 | ¿El personal conoce las actividades, que deben cumplir? | X | | | 5 | 5 | Se constató que los trabajadores si conocen las actividades a cumplir |
| 17 | ¿Se comprueban las seguridades de servicios de ambulancia? | X | | | 6 | 6 | Se verifica el servicio por medio de llamadas de emergencia para confirmar el requerimiento del servicio. |

SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|--|---|---|---|
| 18 | ¿El sistema de información a proponerse para la instalación será para desarrollo de la entidad para el adecuado desempeño de sus actividades? | X | | | 7 | 7 | El sistema de información se debe implementar para cumplir con los requerimientos de los empleados. |
| 19 | ¿La información relevante respecto al departamento de operaciones y mantenimiento es transmitida oportunamente? | | X | | 3 | 6 | Se verificó la oportunidad y métodos del personal para no permitir que se imparta esta información. |

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 21-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /3

5/5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| Nº | COMPONENTES | RESPUESTAS | | | PONDERACION | | ENFOQUE DE AUDITORIA |
|--------------|--|------------|----|-----|-----------------------|----------------|--|
| | | SI | NO | N/A | CALIFICACION OBTENIDA | PUNTAJE OPTIMO | |
| 21 | ¿Se verifican constantemente los datos de los usuarios para actualizarlos con información sobre los servicios o nuevas soluciones? | X | | | 1 | 6 | Se comprobó que no todo el equipo actualiza información de los clientes que solicitan el servicio |
| 22 | ¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes? | X | | | 4 | 6 | Se constató la verificación del aspecto más importante que es la atención personalizada y e inmediata al lugar de auxilio. |
| 17 | ¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento del servicio de la entidad? | X | | | 7 | 7 | Se constató la aplicación de los montos de ingresos mensuales establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. |
| TOTAL | | | | | 71 | 146 | |

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 21-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



CI /1

1/1

Periodo:1 de enero al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Departamento de Operaciones y Mantenimiento

Planificación específica

| Nro | Preguntas | Respuesta | | | Valoración | | Observación. |
|-----|--|-----------|----|----|------------|-----------|--------------|
| | | SI | NO | NA | P.T | C.T. | |
| 1 | Cuenta la entidad con un departamento de recursos humanos? | X | | | 10 | 10 | |
| 2 | Se ha realizado evaluaciones al personal del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución y se han dado a conocer los resultados? | | X | | 10 | 0 | |
| 3 | El personal del departamento de operaciones y mantenimiento ejerce sus actividades de acuerdo a las funciones que desempeñan? | X | | | 10 | 2 | |
| 4 | Existe control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo del personal del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución? | X | | | 10 | 3 | |
| 5 | El personal cumple con los reglamentos de la institución? | | X | | 10 | 5 | |
| 6 | El director departamental encamina las acciones e innovaciones que el directorio y las comisiones planifican? | X | | | 10 | 3 | |
| | Total | | | | 60 | 23 | |

Elaborado por: IA Autorizado por : PC

Revisado por: MG Fecha: 24-01-2014



Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013

Área: Departamento de Operaciones y Mantenimiento

Subcomponente: Recursos humanos

Resultado de la evaluación de control interno

1. Valoración

$$= \frac{CT}{P} \times 100$$

Ponderación total: 60

Calificación total: 23 = $\frac{23}{60} \times 100$

Calificación porcentual: % 60

= 38%

2. Determinación de los niveles de riesgo

| | | |
|-------------|-----------------|-------------|
| ALTO | MODERADO | |
| 38% | | |
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| ALTO | MODERADO | BAJO |

Confianza

3. Conclusión.-Luego de la aplicación de cuestionarios de control internos establece que el nivel de riesgo es del 38% debido a la falta de aplicación de normas que permitan ejecutar un mejor control a los recursos humanos en la entidad determinando:

- Deficiente desempeño laboral al personal.

| | |
|-------------------|--------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /CI1

2/3

Periodo:1 de enero al 31 de diciembre del 2013

Área: Administrativa

Subcomponente: Recursos humanos

Evaluación del sistema de control interno

Deficiente desempeño laboral al personal

Comentario

Como producto de la evaluación del Sistema de Control Interno al Recurso Humano de la institución, se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado, debido a que ni el Directorio, ni el departamento de RRHH ha realizado evaluaciones que permitan detectar desviaciones con el objeto de mejorar la gestión de la institución.

Conclusión

En el periodo de análisis el personal del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, no ha sido objeto de evaluaciones lo que impide detectar la existencia de falencias en procedimientos internos.

Recomendación

Al Señor Director Departamental: Presentar un plan de control interno y solicitar al Gerente y Dpto. De RRHH la autorización para su aplicación.

Al Gerente: Considerar la aprobación del plan de control interno con la debida asesoría jurídica y correctivos necesarios que aporten al cumplimiento de la metas y objetivos institucionales.

Elaborado por: **IA**

Autorizado por : **PC**

Revisado por: **MG**

Fecha: **24-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EVCI /CI1

3/3

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2013

Área: Administrativa

Evaluación del control de asistencias

Limitado registro de asistencia y control de permanencia del personal.

Comentario

Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia del personal, mediante la revisión de los respectivos registros se establece que el control de asistencia es deficiente, esto se produce por el descuido del Director Departamental que es el responsable del personal administrativo y operativo de este departamento. **(Ver Anexo 4)**

Conclusión

En el Periodo de análisis la institución no existe un correcto control de asistencia por cuanto los registros no se encuentran firmados.

Recomendación

Al Directorio Departamental: deberá exigir mayor control del personal, vigilando entrada y salida de los mismos.

Al Presidente: Debe tener un control estricto de la entrada y salida con las novedades diarias se deben informar para que se tomen medidas correctivas.

Elaborado por: **IA** Autorizado por : **PC**

Revisado por: **MG** Fecha: **24-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



CS /1
1/1

Auditoria de gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

Área: Administrativa

Cédula Sumaria Narrativa

Desconocimiento de planificación estratégica por los directivos y administrativos del Departamento de Operaciones de la Entidad

Comentario

Del análisis realizado a los trabajadores del Departamento de Operaciones y mantenimiento de la EMBA, se pudo establecer que tanto el directorio, como el personal operativo, desconocen el plan estratégico de la institución. Si la máxima autoridad o el grupo planificador no tienen un plan estratégico esto impedirá valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propias estrategias, aportando a la conformación de procesos de valoración y evaluación de planes, programas y capacitación permanente, situación que ha producido que no se hayan realizado evaluaciones sobre la gestión institucional, por omisión del director departamental y el gerente de la Institución.

Conclusión:

La deficiente aplicación de un plan estratégico se fundamenta principalmente en la ausencia del mismo, por cuanto ni el director, ni administrativos han propuesto su elaboración y aplicación.

Recomendación

Que se exija a Los administrativos faciliten el soporte necesario para la elaboración de un plan estratégico como requisito fundamental para el desempeño de las actividades del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución.

| | |
|-------------------|---------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 26-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



CS /2
1/2

Área: Administrativa

Subcomponente: Directivos y administrativos

Cédula Sumaria Narrativa

Comentario

Luego de aplicar el cuestionario de control interno para este componente se pudo establecer que el departamento de operaciones y mantenimiento de la institución en el periodo analizado no se ha elaborado un plan estratégico que permita medir la gestión realizada por sus directivos, esta situación se ha producido por la falta de aplicación de la norma de control Interno Nro.200-02 que dice: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

Elaborado por: **IA**

Autorizado por : **PC**

Revisado por: **MG**

Fecha: **26-01-2014**



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



CS /2

Área: Administrativa

Cédula Sumaria Narrativa

Por otro lado 200-06 La norma de Competencia Profesional en donde indica que la máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

Finalmente la norma 200-04 La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

Conclusión

En el periodo de análisis no se encontró una planificación estratégica de la Institución, ni la elección de indicadores para medir la gestión institucional.

Recomendación

Al directorio: Exigir al presidente conjuntamente con su equipo multidisciplinario de la institución la preparación anual de un Plan Estratégico Institucional y la selección de indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia de la acciones realizadas por la Institución en un periodo determinado.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 26-01-2014 |

6.7.4.3 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

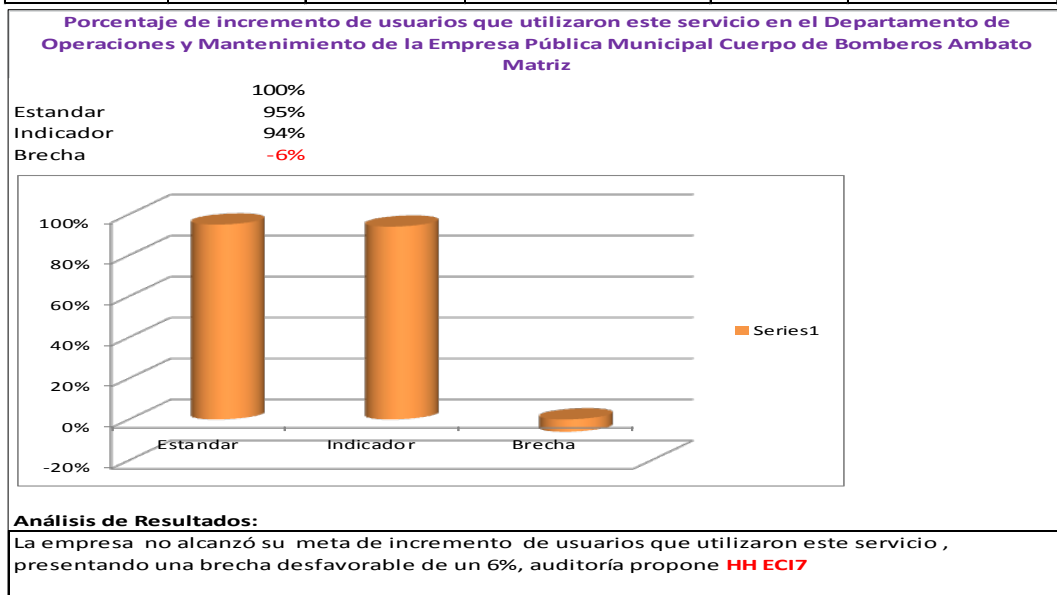
AIG 1

1/1

COMPONENTE: INCREMENTO DE NUMERO DE USUARIOS DEL SERVICIO

| |
|---|
| OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 95% de grado de incremento de usuarios que usan este servicio en el departamento de operaciones y mantenimiento. |
| PROCEDIMIENTO 1: Analizar los resultados de la encuesta telefónica realizada a la a los usuarios de este servicio en los meses de Noviembre y Diciembre |
| VARIABLE: Incremento de número de usuarios |

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|---|----------------|--------------|---|------------------|---|
| Porcentaje de incremento de usuarios que utilizaron este servicio | 95% | Anual | Incremento de usuarios = (Porcentaje de nuevos usuarios) / (Total de usuarios) x 100 EA.1 $51/57 * 100 = 89\%$ | Porcentaje | Índice: Indicador / Estándar Índice: $89/95 * 100 = 94\%$ Brecha desfavorable = 6% |



| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

AIG2
1/1

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

OBJETIVO OPERATIVO:

Alcanzar un 95% de grado de conocimiento del personal acerca de misión, visión, reglamentos y políticas generales de la institución.

PROCEDIMIENTO 1:

Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre

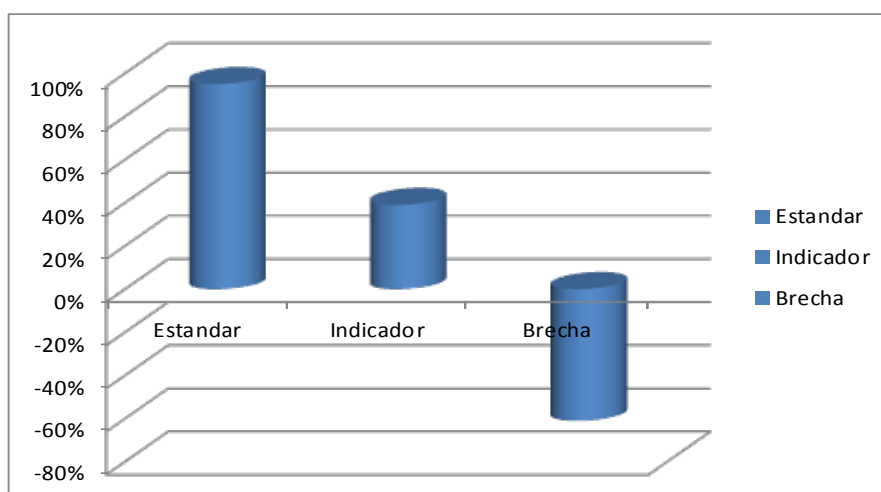
VARIABLE:

Porcentaje de empleados que conocen empresarialmente a la institución.

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|---|----------------|--------------|--|------------------|---|
| Porcentaje de conocimiento empresarial de los empleados | 95% | Anual | Incremento de usuarios =(Porcentaje de nuevos usuarios)/(Total de usuarios)x 100 35/70*100=50% | Porcentaje | Indice: Indicador /Estándar Indice: 50/95*100= 53% Brecha desfavorable =47% |

Porcentaje de conocimiento empresarial de los empleados del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

| | |
|-----------|------|
| | 100% |
| Estandar | 95% |
| Indicador | 53% |
| Brecha | -47% |



Análisis de Resultados:

La empresa no alcanzó su meta de conocimiento empresarial de los trabajadores, presentando una brecha desfavorable de un 47%, auditoría propone **CS/1**

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

AIG3

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1/1

COMPONENTE: Conocimiento de objetivos y metas institucionales

OBJETIVO OPERATIVO:

Alcanzar un 95% de grado de conocimiento de objetivos y metas institucionales.

PROCEDIMIENTO 1:

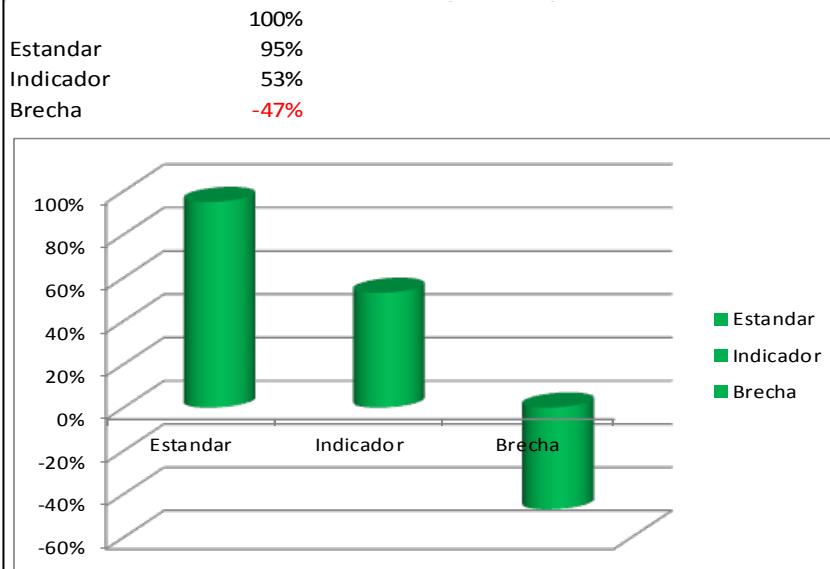
Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre

VARIABLE:

Porcentaje de empleados que conocimiento de objetivos y metas institucionales.

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|---|----------------|--------------|--|------------------|--|
| Porcentaje de conocimiento de objetivos y metas institucionales | 95% | Anual | Incremento de usuarios = (Nº colaboradores que conocen los objetivos y metas) / (Total de empleados) x 100 26/70*100=37% | Porcentaje | Indice: Indicador / Estándar Indice: 26/70*100= 37% Brecha desfavorable =63% |

Porcentaje de conocimiento de objetivos y metas institucionales de los empleados del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de



Análisis de Resultados:

La empresa no alcanzó su meta de conocimiento de objetivos y metas institucionales en los trabajadores del Departamento de operaciones y mantenimiento, presentando una brecha desfavorable de un 47%, auditoría propone **HH EC18**

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

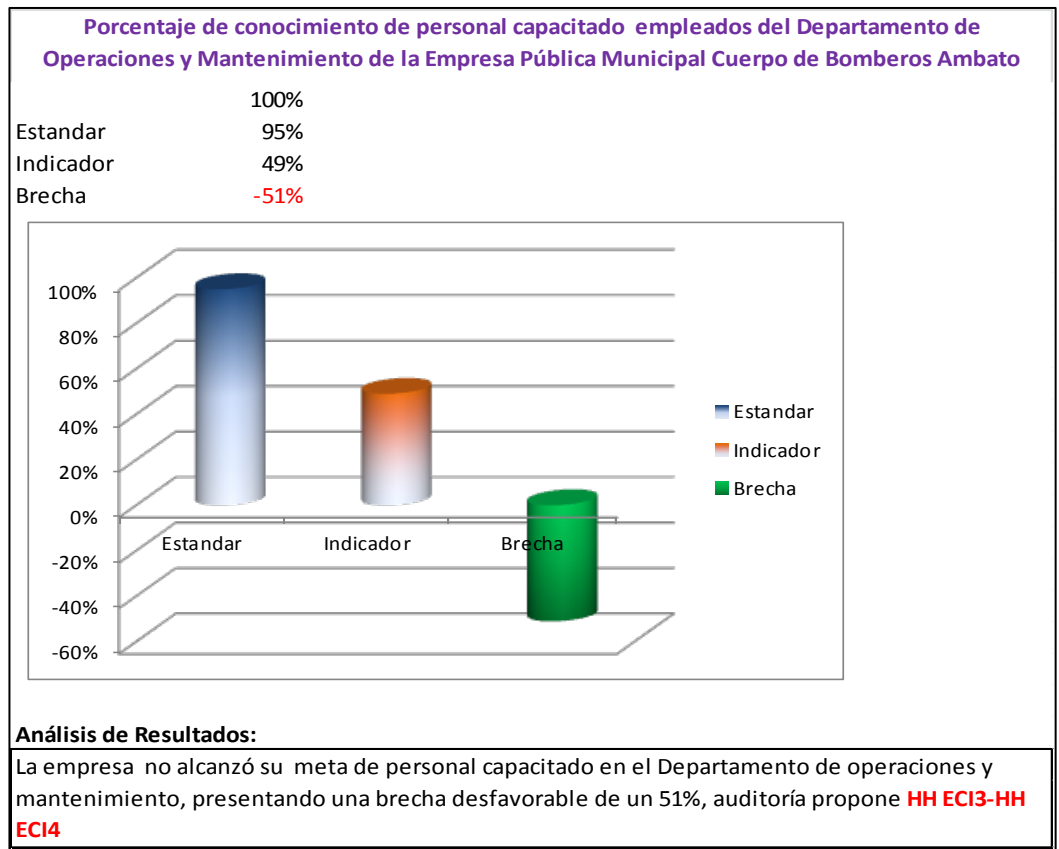
AIG4
1/1

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: Manejo y desempeño del personal

| |
|--|
| OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 95% de grado de manejo y desempeño del personal. |
| PROCEDIMIENTO 1: Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre |
| VARIABLE: Porcentaje de empleados que han sido capacitados. |

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|-----------------------------------|----------------|--------------|---|------------------|---|
| Porcentaje de personal capacitado | 95% | Anual | Incremento de usuarios $= (\text{N}^\circ \text{ Total de personal capacitado}) / (\text{Total de empleados}) \times 100$ $33/70 \times 100 = 47\%$ | Porcentaje | Índice: Indicador / Estándar Índice: $47/95 \times 100 = 49\%$ Brecha desfavorable = 51% |



| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

AIG5
1/1

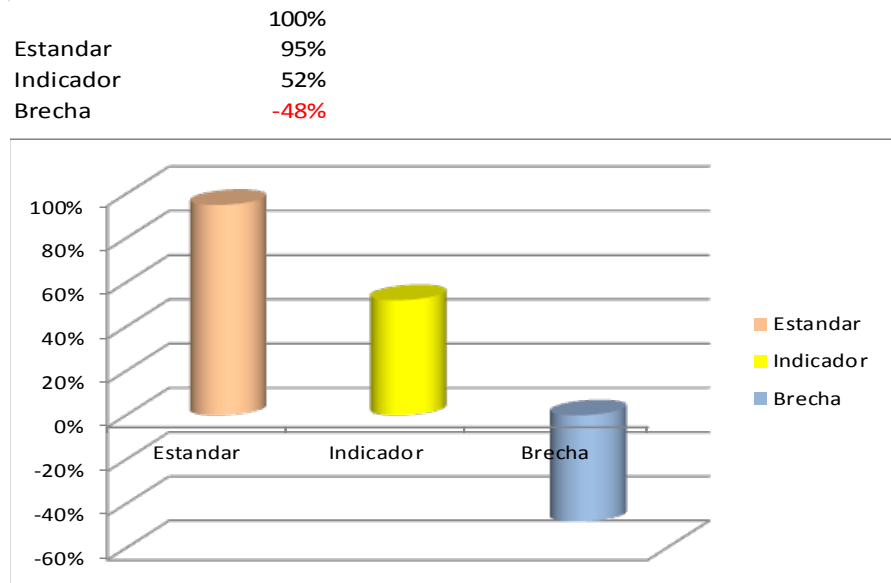
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: Manejo y desempeño del personal

| |
|--|
| OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 95% de grado de manejo y desempeño del personal. |
| PROCEDIMIENTO 1: Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre |
| VARIABLE: Registro de empleados y el control de asistencia |

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|--|----------------|--------------|---|------------------|---|
| Porcentaje de registro y control de asistencia | 95% | Anual | Incremento de usuarios $= (\text{N}^\circ \text{ Total de empleados que se registran}) / (\text{Total de empleados}) \times 100$ | Porcentaje | Índice: Indicador / Estándar Índice: $49/95 \times 100 = 52\%$ Brecha desfavorable = 48% |
| | | | EA 1 | | |

Porcentaje de registro y control de asistencia de los empleados del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz



Análisis de Resultados:

La empresa no alcanzó su adecuado registro de control y asistencia de los empleados que laboran en el Departamento de operaciones y mantenimiento, presentando una brecha desfavorable de un 48%, auditoría propone **HH ECI3-HH ECI4**

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

AIG6

1/1

COMPONENTE: Satisfacción de usuarios

OBJETIVO OPERATIVO:

Alcanzar un 95% de grado satisfacción de usuarios

PROCEDIMIENTO 1:

Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Noviembre y Diciembre

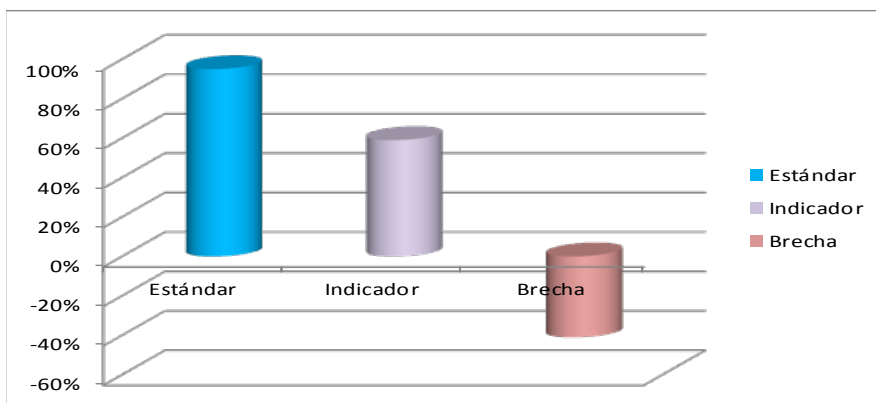
VARIABLE:

Registro de empleados y satisfacción del usuario

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|--|----------------|--------------|---|------------------|--|
| Porcentaje de satisfacción de usuarios | 95% | Anual | <p>Incremento de usuarios $= (\text{N}^\circ \text{ usuarios que han recibido el servicio}) / (\text{Total de usuarios}) \times 100$</p> <p>EA.1</p> <p>$32/57 * 100 = 56\%$</p> | Porcentaje | <p>Índice: Indicador / Estándar</p> <p>Índice: $56/95 * 100 = 59\%$</p> <p>Brecha desfavorable = -41%</p> |

Porcentaje de satisfacción de usuarios del servicio del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

| | |
|-----------|------|
| Estándar | 100% |
| Indicador | 59% |
| Brecha | -41% |



Análisis de Resultados:

La empresa no alcanzó la satisfacción del usuario en el Departamento de operaciones y mantenimiento, presentando una brecha desfavorable de un 41%, auditoría propone **HH ECI7**

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

AIG7

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1/1

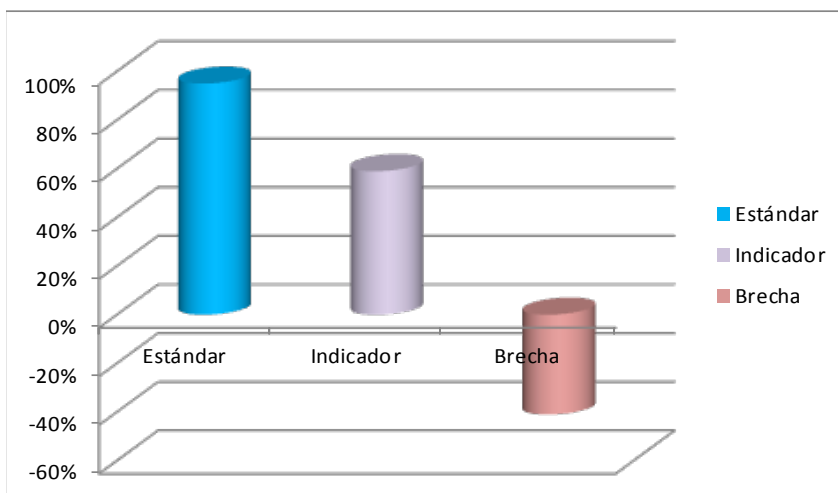
COMPONENTE: Ausentismo

| |
|--|
| OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 95% de grado satisfacción de usuarios |
| PROCEDIMIENTO 1: Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre |
| VARIABLE: Registro de ausentismo de empleados |

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|---------------------------------------|----------------|--------------|--|------------------|---|
| Porcentaje de ausentismo del personal | 95% | Anual | Incremento de usuarios =(horas hombres ausentes)/(horas hombre trabajadas)x 100 EA.1 32/57*100=56% | Porcentaje | Indice: Indicador /Estándar Indice: 56/95*100= 59% Brecha desfavorable =41% |

Porcentaje de satisfacción de usuarios del servicio del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz

| | |
|-----------|------|
| | 100% |
| Estándar | 95% |
| Indicador | 59% |
| Brecha | -41% |



Análisis de Resultados:

La empresa no alcanzó la satisfacción del usuario en el Departamento de operaciones y mantenimiento, presentando una brecha desfavorable de un 41%, auditoría propone **HH ECI10**

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |

COMPONENTE: OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

AIG8
1/1

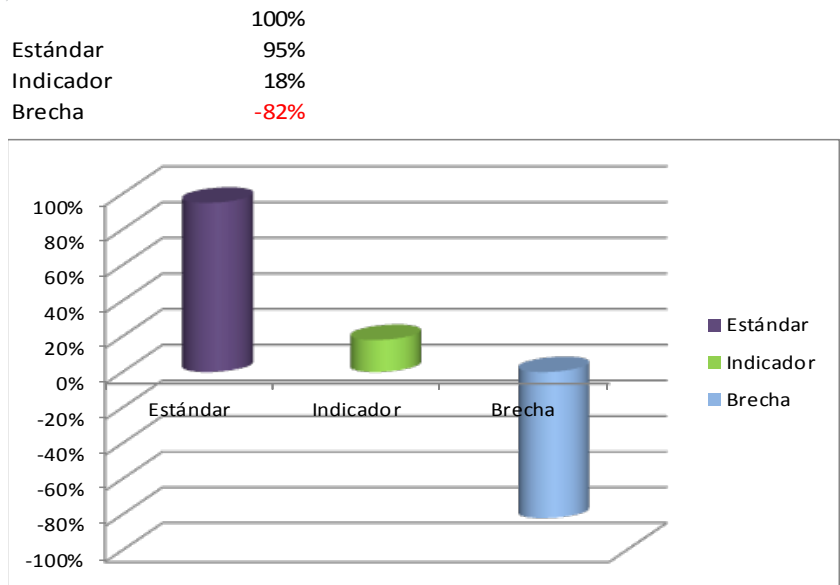
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: Expedientes Disciplinarios

| |
|--|
| OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 95% de grado expedientes disciplinarios |
| PROCEDIMIENTO 1: Analizar los resultados de la encuesta realizada al Departamento de Operaciones y mantenimiento servicio en el mes de Diciembre |
| VARIABLE: Registro de expedientes disciplinarios |

| NOMBRE DEL INDICADOR | ESTÁNDAR RANGO | PERIODICIDAD | CÁLCULO | UNIDAD DE MEDIDA | ANÁLISIS DE RESULTADOS |
|--|----------------|--------------|---|------------------|---|
| Porcentaje de expedientes disciplinarios | 95% | Anual | Expedientes disciplinarios =(número de expedientes disciplinarios)/(total de personal)x 100 12/70*100=17% | Porcentaje | Indice: Indicador /Estándar Indice: 17/95*100= 18% Brecha desfavorable =82% |

Porcentaje de expedientes disciplinarios del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz



Análisis de Resultados:
La empresa no alcanzó el porcentaje de expedientes disciplinarios en el Departamento de operaciones y mantenimiento, presentando una brecha desfavorable de un 82%, auditoría propone **HH ECI 4 1/1**

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 24-02-2014 |



AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Hallazgo N° 1

- **INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES**

Condición

La institución, en lugar de un Manual de Funciones, cuenta con un Manual de Procesos que ha sido elaborado por el Gerente General, pero que los empleados no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia.

Criterio

La implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.

Causa

El Gerente General ha elaborado un Manual de Procesos en lugar de un Manual de Funciones, pero aquel está incompleto y no ha sido actualizado para emitirlo como un documento formal a los empleados para que lo pongan en práctica.

Efecto

Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también el retraso en el auxilio inmediato de los usuarios de este servicio. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
EC11. 2/3

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Conclusiones:

La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de procesos incompleto ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a la Directora de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 1. 3/3

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.
- Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 2 1/1

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 2

TÍTULO: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS

Condición

No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas del departamento, solamente han sido difundidas verbalmente.

Criterio

Es esencial para el departamento de operaciones y mantenimiento tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.

Causa

El Gerente General no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso.

Efecto

Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados y el oportuno auxilio a los usuarios de la entidad.

Conclusiones:

El departamento de operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Director departamental y Gerente General.- Formularán con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 3 1/1

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 3

TÍTULO: LIMITADA CAPACITACION A LOS CLIENTES INTERNOS

Condición

La institución no tiene implementado un plan de capacitación técnica y solamente son capacitados por los directores de línea de acuerdo a necesidades inmediatas.

Criterio

Según la estrategia planteada en la entidad es, ser un bombero socorristas especializado en auxiliar a los usuarios de este importante servicio, para el servicio prestado mediante la capacitación constante de sus empleados logrando que estén preparados para ayudar correctamente a los usuarios por el servicio brindado.

Causa

Por falta de planificación de los directores de línea no se imparten las capacitaciones pertinentes al personal

Efecto

Los colaboradores y los que integran el departamento de operaciones y mantenimiento no brindan soluciones actualizadas y completas a los usuarios. Disminuye el tiempo de respuesta a los usuarios mientras solicitan el servicio.

Conclusiones:

La institución no tiene implementado un plan de capacitación técnica para los empleados lo que ocasiona que no se atienda a los usuarios con las soluciones completas y se tome mayor tiempo para dar respuesta inmediata por parte de los colaboradores operativos y el director departamental.

Recomendaciones:

A todos empleados: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño, con motivación y habilidad de los empleados que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de la entidad para lograr cumplir los objetivos y metas de la institución.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI4

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**

Hallazgo Nº 4

TÍTULO: LIMITADA CAPACITACION AL PERSONAL DE TALENTO HUMANO

Condición

No se tiene implementado un plan de asesoría, y capacitación dando lugar a que no se verifique el desempeño de cada empleado en su área.

Criterio

Para lograr la capacitación de los empleados se debe programar las capacitaciones en forma continua ya que están en contacto directo con los usuarios.

Causa

Los trabajadores de cada área deben involucrarse en la capacitación que ofrezca la entidad.

Efecto

El personal no se involucra oportunamente con los proyectos de capacitación de manera que no se llega al usuario de manera que se debería llegar.

Conclusiones:

La Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato, no evalúa al personal ni lo capacita de manera permanente lo que da lugar a que no se dé un servicio adecuado al usuario en todos los servicios que brinda la institución.

Recomendaciones:

Se recomienda a la entidad evaluar a todo el personal para conocer el nivel de conocimiento en el que se encuentran y dar las respectivas capacitaciones para que el personal enriquezca sus opiniones y pueda ser competitivos.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 5

AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2013
AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 5

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS

Condición

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos en el servicio de Autorización de permisos de funcionamiento. Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de recaudación, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Criterio

Se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos.

Causa

Tanto la Gerencia General como el equipo de empleados, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración.

Efecto

Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de recaudación, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Conclusiones:

El área de recaudación no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.

Recomendaciones:

A los Directores y colaboradores.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras recaudaciones.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 6 1/2

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Hallazgo Nº 6

TÍTULO: INADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Condición

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades.

Causa

El Director Departamental no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los empleados otros factores aparte del desempeño que realiza.

Efecto

No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo de operaciones y mantenimiento tales como: percepción de su papel como bombero, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |

afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

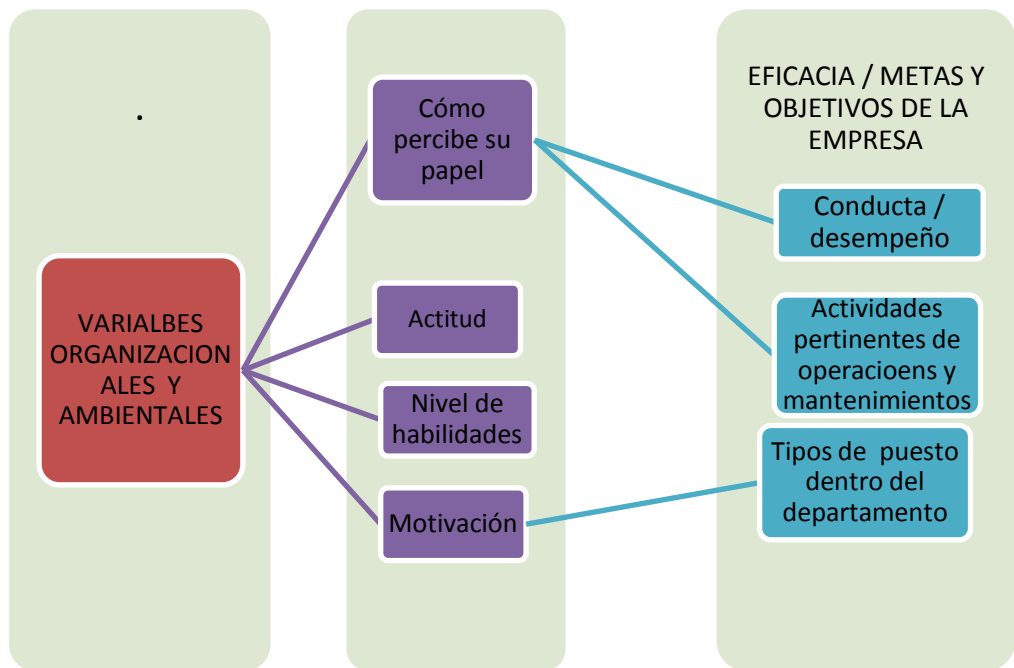
Recomendaciones:

Al Director Departamental.-

Encomendar a la persona indicada la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y operativos.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los operativos.

Me permito exponer el siguiente gráfico que detalla un modelo de evaluación referente a lo expuesto anteriormente:



| | |
|--|--|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 7
1/1

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 7

TÍTULO: FALTA DE SERVICIO DE CALL CENTER

Condición

No se tiene las directrices necesarias para brindar un servicio más eficiente del call center, de la institución.

Criterio

Los departamentos de operaciones de los Cuerpos de bomberos necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios ya sea por mayor inversión del estado o de los GAD's Municipales, contar con asignación presupuestaria para mejorar este servicio.

Causa

Existe dificultad para mejorar los servicios de la institución por limitada asignación presupuestaria.

Efecto

Provoca un servicio deficiente de call center para los usuarios los cuales impiden ofrecer soluciones completas en cada una de los servicios asistenciales que posee la empresa pública municipal del Cuerpo de Bomberos Ambato, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio de la entidad.

Conclusiones:

El contar con reducido presupuesto asignado para esta área, ocasiona que los usuarios estén insatisfechos y ocasiona pérdidas económicas y humanas, lo que no es conveniente para la institución perder su prestigio institucional.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Buscará gestionar, en lo posible, las condiciones de la asignación presupuestaria para de esta forma fortalecer el área de operaciones y mantenimiento para alcanzar las metas que se han propuesto para el año anterior en lo referente a eficiencia y eficacia en el servicio.

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por: PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 8 1/1

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Hallazgo Nº 8

TITULO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Condición

La estructura organizacional de la institución no es la adecuada dando lugar a que no se establezca con exactitud responsabilidades de cada uno de los empleados.

Criterio

La institución debe respetar la estructura organizativa y cada persona que labora y que cumplan con la funciones que desempeña.

Causa

El no dar a conocer las funciones que desempeña provoca duplicidad de funciones.

Efecto

Se entorpecen los procedimientos generando mal entendidos personal de alto rango y operativos.

Conclusiones:

Es necesario reestructurar a la parte organizacional de la entidad y por ende del departamento de Operaciones y mantenimiento en función de las estrategias organizacionales y las metas y objetivos de la entidad.

Recomendaciones:

Al Gerente General y al departamento administrativo.- Es necesario reestructurar la parte organizacional de la entidad, para conocer los puntos débiles y fortalecer los fuertes, además es importante plantearse nuevas estrategias que permitan el fiel cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
ECI 9 1/1

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Hallazgo Nº 9

TITULO: NO SE COMUNICAN LAS DECISIONES TOMADAS POR EL DIRECTOR DEPARTAMENTAL

Condición

Cuando se toman decisiones importantes y decisivas para la institución no se informa al personal directamente, sino solo cuando la entidad pasa por un problema o un siniestro.

Criterio

La institución necesita realizar cronogramas de actividades como las reuniones a realizarse para poner en conocimiento las decisiones y resultados que se toman para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales.

Causa

El no dar a conocer las decisiones tomadas en la institución y el departamento esto genera malestar interno y una débil comunicación interna.

Efecto

La falta de comunicación al personal que integra la institución y específicamente el Departamento de Operaciones y Mantenimiento, puede ocasionar errores graves que perjudican a la institución y al personal que labora en la misma, por tomar decisiones precipitadas.

Conclusiones:

No se realizan reuniones oportunas para dar a conocer novedades que se de en la institución y el departamento

Recomendaciones:

Al Director Departamental.- Es necesario informar a los empleados de la institución y el departamento acerca de las decisiones tomadas y a su vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes que surjan conflictos internos.

| | |
|-------------------|---------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



HH
EC10

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Hallazgo Nº 10

TITULO: REGISTRO DE LA ASISTENCIA DE LOS EMPLEADOS

Condición

Cuando los empleados inician su jornada laboral, no se ha establecido ninguna obligación de registrarse en el formulario de asistencia.

Criterio

La institución necesita controlar la asistencia de los empleados a través de los formularios de entrada y salida, y por consiguiente se necesita adquirir una máquina de control de personal, para alcanzar una puntualidad y minimizar los retrasos y la ausencia de los puestos de trabajo del personal.

Causa

No se han aplicado reglas de puntualidad y llenado del formulario de asistencia, peor aún existe un adecuado control interno del personal diario.

Efecto

Retraso, ausencia e inasistencia del personal

Conclusiones:

Se refleja una deficiencia en el control de asistencia al personal, falta de comunicación interna.

Recomendaciones:

Al Gerente General y Departamento de Recursos Humanos.- Es importante hacer conocer al personal las reglas y disposiciones en cuanto a asistencia del personal, por otro lado se sugiere la adquisición de una máquina de control de personal, que permitirá conocer el promedio de empleados impuntuales y disminuir la ausencia de los puestos de trabajo.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Elaborado por: IA | Autorizado por : PC |
| Revisado por: MG | Fecha: 27-01-2014 |



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PEC 8

1/3

AUDITORIA DE GESTIÓN
PERIODO: 2013
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 38% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

| RIESGO | MÍNIMO | MÁXIMO |
|--------------|--------|--------|
| BAJO | | |
| BAJO | 0,01% | 11,11% |
| MEDIO | 11,12% | 22,22% |
| ALTO | 22,23% | 33,33% |
| MEDIO | | |
| BAJO | 33,34% | 44,44% |
| MEDIO | 44,45% | 55,55% |
| ALTO | 55,56% | 66,66% |
| ALTO | | |
| BAJO | 66,67% | 77,77% |
| MEDIO | 77,78% | 88,88% |
| ALTO | 88,89% | 99,99% |

- La entidad tiene implementados considerables avances de la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones.
- La estructura organizacional no es la más adecuada y aún falta asignar funciones en el departamento de operaciones y mantenimiento de la institución, y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Se aplican indicadores de rendimiento en lo referente a servicio, pero no se da la debida importancia a la medición del desempeño y supervisión al personal.
- El personal que trabaja en el área cumple con la mayoría de características del perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.

Elaborado por: **IA**

Autorizado por : **PC**

Revisado por: **MG**

Fecha: **02-02-2014**



AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

CONTROL INTERNO

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno de DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS AMBATO MATRIZ se utiliza la siguiente matriz de medición:

| | RIESGO | CONFIANZA |
|-----------|---------------|------------------|
| 15% - 50% | Alto | Baja |
| 51% - 59% | Moderado Alto | Moderado Baja |
| 60% - 66% | Moderado | Moderado |
| 67% - 75% | Moderado Bajo | Moderado Alto |
| 76% - 95% | Bajo | Alto |

**Nivel de Confianza = Calificación Obtenida
Puntaje Óptimo**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{71}{146}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,4863 \times 100 = 48,63\%$$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 48,63\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 51,37\%$$

Lo que implica que el Departamento de Operaciones y Mantenimiento tiene un nivel de confianza del 48,63% (Moderada-Bajo) y un nivel de riesgo de 51,37% (Moderado-Alto) lo que significa que es urgente el mejoramiento de la estructura organizacional y el desempeño laboral del personal que labora en este departamento, puesto que demuestra un nivel de controles inadecuados que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos operativos del mismo.



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



PEC 8

3/3

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO: 2013

CONTROL INTERNO

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 5 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Entidad

el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0.38 * 0.5137 * 0.05)$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0,9437) * 100\%$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = 9,44 \%$$

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 9,44% de que ha ocurrido un error material que ha evadido las decisiones tomadas por el gerente y director departamental y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: IA

Autorizado por : PC

Revisado por: MG

Fecha: 02-02-2014

6.7.4 FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS INFORME DE AUDITORIA

Ambato, 28 de Febrero del 2014

Ing.

Carlos Larrea Albán

GERENTE GENERAL EMBA

Presente.-

Señor Gerente:

He realizado la auditoria de Gestión con el propósito de evaluar el grado en cuanto a logro de los objetivos con eficacia, eficiencia con que se desarrollan las actividades y las decisiones en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas. Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la entidad que incluye el entendimiento y estudios de cada uno de los componentes del control interno: en el Departamento de operaciones y mantenimiento.

El estudio efectuado en la entidad proporciona una base razonable para expresar una opinión oportuna y clara, la comunicación y las líneas de autoridad muchas de las veces no se consideran ni muchos menos se respetan las decisiones tomas en la entidad, ni tampoco se respeta las

funciones que se desempeñan dentro del departamento de operaciones y mantenimiento de la institución.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la institución.

Capítulo I

Información introductoria

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de gestión realizada en la en el Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz, específicamente en el desempeño laboral, por esta razón se efectuará el examen de cumplimiento con todos los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la institución para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades y el buen desempeño laboral del personal.

Objetivo

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Verificar el manejo eficiente de los recursos

ALCANCE

La Auditoría de Gestión en el Departamento de Operaciones y mantenimiento cubrió el periodo desde el 1 de Enero al 31 de diciembre del 2013, en un tiempo estimado de 45 días laborables, para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética con que se utilizan los recursos de la entidad.

Componente Auditado

- ✓ Componente de Recursos Humanos

Capitulo II

Información de la entidad

➤ Misión

“Salvar vidas y proteger bienes inmuebles con acciones oportunas y eficientes en la lucha contra el fuego, rescate y salvamento, atender en caso de emergencias por desastres naturales y/o producidos por el ser humano. Planificación, coordinación, organización y capacitación del servicio de Prevención y Control de Incendios en la ciudad de Ambato.”

➤ Visión

“La Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública es una Institución técnica encargada de ofrecer servicios de calidad como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo de la ciudad de Ambato. Labor que se proyecta hacia la modernización y mayor cobertura, con eficiencia y eficacia, con personal altamente capacitado en las áreas de prevención y combate de incendios, atención pre-hospitalaria, rescate y salvamento, manejo de materiales peligrosos e inundaciones.”

➤ **Base legal**

La base Legal que rige a la empresa es la siguiente:

➤ **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución Política de la República del Ecuador establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades de todos los ciudadanos, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social.

La Constitución Política es el marco legal de referencia al que todos los ciudadanos deben regirse para el desempeño de sus actividades, estipula que las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, pueden ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión y que el Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

De esta forma la empresa examinada como empresa privada y con propietarios ecuatorianos rige sus actividades económicas conforme lo establece la Constitución, y es regulada por los organismos de control establecidos a fin de que las actividades económicas y los servicios que se presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

➤ **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

La Ley de Seguridad Social se establece para normar uno de los derechos de todos los ecuatorianos, la seguridad social, para ello establece los organismos ejecutores de la ley, sus beneficiarios, sus derechos, funciones y obligaciones.

En esta ley se define el seguro general obligatorio al que tienen derecho a ser afiliados todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de

una obra o la prestación de un servicio, con relación laboral o sin ella; el mismo que los protege contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

Establece la afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al seguro como responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los trabajadores de la empresa analizada conforme esta ley se encuentra afiliados al IESSy son beneficiarios de la protección del seguro general obligatorio para lo cual realizan su aportación individual mensualmente además de favorecerse del aporte patronal realizado por la empresa. La empresa como empleador se encuentra al día con sus obligaciones frente al IESS.

➤ **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Tiene por objeto normar el régimen tributario en el país, estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y procurar una justa distribución de las rentas y de la riqueza. Para ello establece en cinco títulos: los tributos que se recaudarán, los sujetos y sus obligaciones, tarifas, exenciones, determinación y declaración de los impuestos, retenciones y demás disposiciones.

“La ley establece el impuesto a la renta global, que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras en el país, el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes, y al valor de los servicios prestados”.

La empresa se halla supeditada a las disposiciones de esta ley en lo que se refiere al impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado, pues realiza transferencia de bienes y prestación de servicios gravados con

IVA, además con la ejecución de su actividad económica obtiene una rentabilidad que anualmente exige la declaración del impuesto a la renta global.

Como sociedad es sujeta a retenciones en la fuente del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado, a la vez que es agente de retención de estos impuestos.

➤ **CÓDIGO DE TRABAJO**

En este cuerpo legal se establecen los preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, las diversas modalidades de contratación, sus derechos y obligaciones que procurarán las mejores condiciones de trabajo.

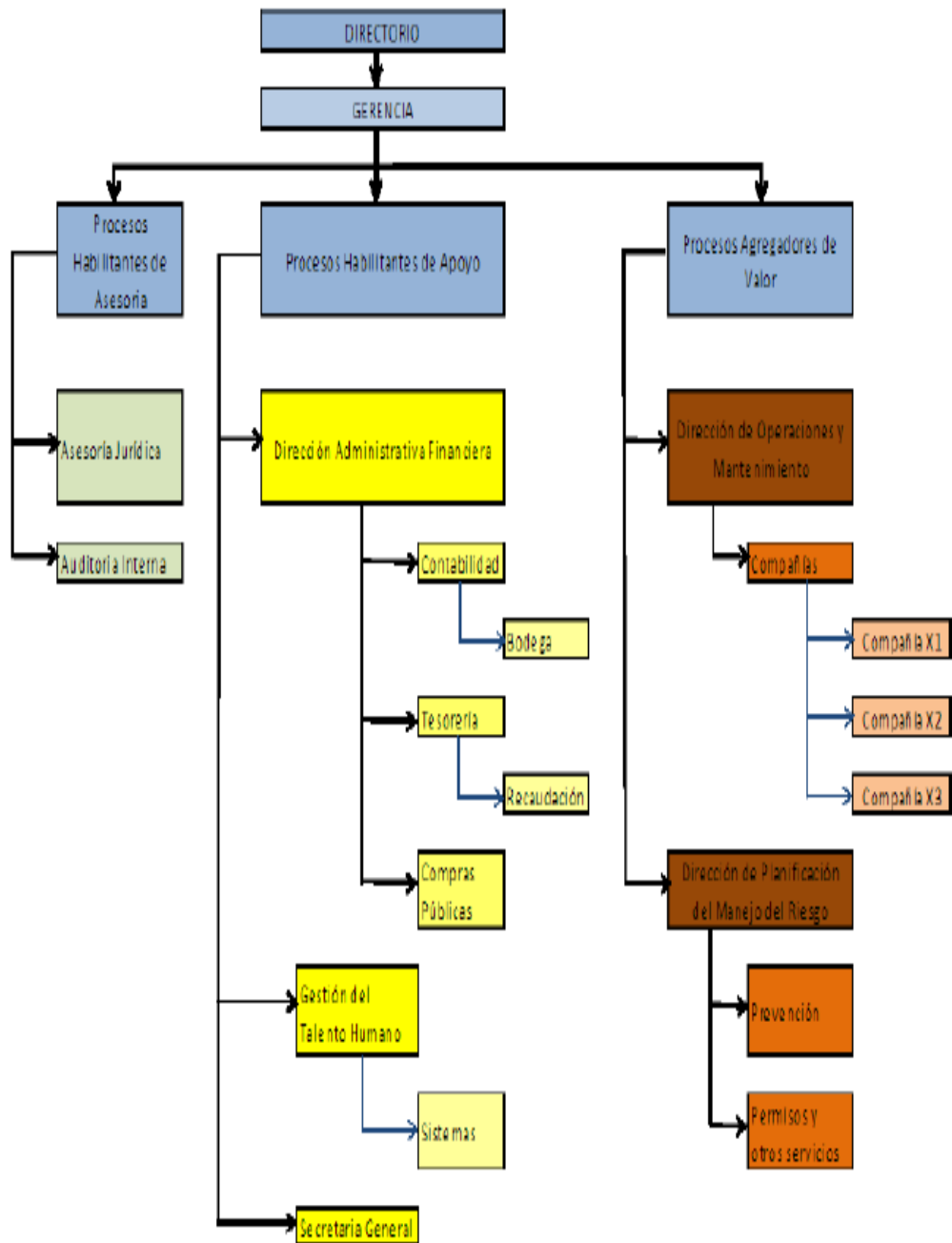
Abarca todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores: vacaciones, décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, fondo de reserva, se refiere a las horas extras, establece las jornadas de trabajo y descanso, los términos de desahucio, despido y la terminación del contrato de trabajo, entre otros.

Actualmente trabajan en la empresa 40 personas en el área de producción, y en el área de administración 29 empleados, repartidos 16 en Quito, 8 en Guayaquil, 4 en Manta, 1 en Ambato.

La empresa como empleador de un total de 69 personas se atiene a esta codificación laboral ofreciendo todas las garantías y beneficios a sus trabajadores, y cumpliendo a cabalidad con sus obligaciones como contratante.

➤ Estructura Orgánica

ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS



➤ **Ingresos y egresos**

Actualmente la empresa cuenta con un Financiamiento establecido de la siguiente manera:



EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - E.P.
PRESUPUESTO DE INGRESOS

| CÓDIGO | NOMBRE | INICIAL | REFORMA | CODIFICADO |
|------------------|---|---------------------|---------|---------------------|
| 13.01.12.000.002 | PERMISOS LICENCIAS Y PATENTES | 290,000.00 | | 290,000.00 |
| 13.01.18.000.002 | APROBACION DE PLANOS E INSPECCION DE CONSTR | 20,000.00 | | 20,000.00 |
| 14.02.99.000.002 | OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES | 25,000.00 | | 25,000.00 |
| 17.01.01.000.002 | INTERESES POR DEPOSITO A PLAZO | 0.00 | | 0.00 |
| 17.04.04.000.002 | INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS | 0.00 | | 0.00 |
| 18.01.03.000.002 | DE EMPRESAS PUBLICAS | 2,700,000.00 | | 2,700,000.00 |
| 18.01.04.000.002 | DE GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS | 600,000.00 | | 600,000.00 |
| 19.04.99.000.002 | OTROS NO ESPECIFICADOS | 152,000.00 | | 152,000.00 |
| 37.01.02.000.002 | DE FONDOS DE AUTOGESTION | 2,181,424.00 | | 2,181,424.00 |
| 38.01.05.000.002 | ANTICIPOS POR DEVENGAR DE EJERCICIOS ANTERIO | 468,201.04 | | 468,201.04 |
| 38.01.07.000.002 | Anticipos por Devengar de Ejercicios Anteriores de GA | 0.00 | | 0.00 |
| | | 6,436,625.04 | | 6,436,625.04 |



EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - E.P. PRESUPUESTO DE GASTOS

Page 1 de 2

| <u>CÓDIGO</u> | <u>NOMBRE</u> | <u>ASIG.INICIAL</u> |
|---------------------|---|---------------------|
| 11.51.01.05.000.002 | REMUNERACIONES UNIFICADAS | 1,315,508.00 |
| 11.51.02.03.000.002 | DECIMO TERCER SUELDO | 125,000.00 |
| 11.51.02.04.000.002 | DECIMO CUARTO SUELDO | 43,000.00 |
| 11.51.02.35.000.002 | REMUNERACION VARIABLE POR EFICIENCIA | 5,000.00 |
| 11.51.03.12.000.002 | Compensación Régimen Remunerativo de Fuerzas Armadas, Policía | 140,000.00 |
| 11.51.05.07.000.002 | HONORARIOS | 4,000.00 |
| 11.51.05.08.000.002 | DIETAS | 0.00 |
| 11.51.05.09.000.002 | HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS | 20,000.00 |
| 11.51.05.12.000.002 | SUBROGACION | 7,000.00 |
| 11.51.05.13.000.002 | ENCARGOS | 2,000.00 |
| 11.51.06.01.000.002 | APORTE PATRONAL | 150,000.00 |
| 11.51.06.02.000.002 | FONDO DE RESERVA | 100,000.00 |
| 11.51.07.06.000.002 | BENEFICIO POR JUBILACION | 20,000.00 |
| 11.51.07.07.000.002 | COMPENSACION POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACI | 15,000.00 |
| 11.51.07.99.000.002 | OTRAS INDEMNIZACIONES LABORALES | 0.00 |
| 11.51.99.01.000.002 | ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR EN GASTOS EN PERSONAL | 50,000.00 |
| 11.53.01.01.000.002 | AGUA POTABLE | 8,000.00 |
| 11.53.01.04.000.002 | ENERGÍA ELECTRICA | 7,000.00 |
| 11.53.01.05.000.002 | TELECOMUNICACIONES | 12,000.00 |
| 11.53.01.06.000.002 | SERVICIOS DE CORREO | 500.00 |
| 11.53.02.01.000.002 | TRANSPORTE DE PERSONAL | 1,000.00 |
| 11.53.02.04.000.002 | EDICIÓN IMPRESIÓN REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES | 5,700.00 |
| 11.53.02.06.000.002 | EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES | 30,000.00 |
| 11.53.02.07.000.002 | DIFUSIÓN INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD | 30,000.00 |
| 11.53.02.10.000.002 | SERVICIOS DE GUARDERIA | 30,000.00 |
| 11.53.02.35.000.002 | SERVICIO DE ALIMENTACION | 270,000.00 |
| 11.53.02.99.000.002 | OTROS SERVICIOS GENERALES | 44,352.00 |
| 11.53.03.01.000.002 | PASAJES AL INTERIOR | 3,000.00 |
| 11.53.03.02.000.002 | PASAJES AL EXTERIOR | 3,000.00 |
| 11.53.03.03.000.002 | VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR | 30,000.00 |
| 11.53.03.04.000.002 | VIATICOS U SUBSISTENCIAS AL EXTERIOR | 0.00 |
| 11.53.04.02.000.002 | EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS | 10,000.00 |
| 11.53.04.03.000.002 | MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO | 1,000.00 |
| 11.53.04.04.000.002 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 5,000.00 |
| 11.53.04.05.000.002 | VEHÍCULOS | 30,000.00 |
| 11.53.05.99.000.002 | OTROS ARRENDAMIENTOS | 1,000.00 |
| 11.53.06.01.000.002 | CONSULTORÍA ASESORÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA | 60,000.00 |
| 11.53.06.02.000.002 | SERVICIO DE AUDITORÍA | 8,000.00 |
| 11.53.06.03.000.002 | SERVICIO DE CAPACITACIÓN | 30,000.00 |
| 11.53.06.04.000.002 | FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS | 60,000.00 |
| 11.53.06.05.000.002 | ESTUDIO Y DISEÑO DE PROYECTOS | 80,000.00 |
| 11.53.07.01.000.002 | DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS | 0.00 |



EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - E.P. PRESUPUESTO DE GASTOS

Page 2 de 2

| <u>CÓDIGO</u> | <u>NOMBRE</u> | <u>ASIG.INICIAL</u> |
|---------------------|---|---------------------|
| 11.53.07.04.000.002 | MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INI | 2,000.00 |
| 11.53.08.01.000.002 | ALIMENTOS Y BEBIDAS | 4,000.00 |
| 11.53.08.02.000.002 | VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN | 432,000.00 |
| 11.53.08.03.000.002 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 45,000.00 |
| 11.53.08.04.000.002 | MATERIALES DE OFICINA | 15,977.20 |
| 11.53.08.05.000.002 | MATERIALES DE ASEO | 8,000.00 |
| 11.53.08.06.000.002 | HERRAMIENTAS | 14,000.00 |
| 11.53.08.07.000.002 | MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION Y | 6,000.00 |
| 11.53.08.08.000.002 | INTRUMENTAL MÉDICO MENOR | 5,000.00 |
| 11.53.08.09.000.002 | MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACÉUTICOS | 6,000.00 |
| 11.53.08.10.000.002 | MATERIALES PARA LABORATORIO Y USO MÉDICO | 5,000.00 |
| 11.53.08.11.000.002 | MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN ELECTRICOS PLOMERÍA Y CA | 20,000.00 |
| 11.53.08.13.000.002 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 40,000.00 |
| 11.53.08.20.000.002 | MENAJE DE COCINA, DE HOGAR Y ACCESORIOS DESCARTABLI | 59,000.00 |
| 11.53.08.99.000.002 | OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE | 0.00 |
| 11.53.14.03.000.002 | MOBILIARIOS | 0.00 |
| 11.53.14.04.000.002 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 0.00 |
| 11.53.14.06.000.002 | HERRAMIENTAS | 80,000.00 |
| 11.53.14.11.000.002 | PARTES Y REPUESTOS | 0.00 |
| 11.57.01.02.000.002 | TASAS GENERALES, IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES, PERMISC | 10,000.00 |
| 11.57.01.04.000.002 | CONTRIBUCIONES ESPECIALES Y MEJORAS | 0.00 |
| 11.57.01.99.000.002 | OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES | 0.00 |
| 11.57.02.01.000.002 | SEGUROS | 155,000.00 |
| 11.57.02.03.000.002 | COMISIONES BANCARIAS | 1,000.00 |
| 11.57.02.06.000.002 | COSTAS JUDICIALES, TRAMITES NOTARIALES Y LEGALIZACIO | 3,000.00 |
| 11.57.02.16.000.002 | Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal | 5,000.00 |
| 11.57.03.01.000.002 | DIETAS | 5,000.00 |
| 11.58.01.02.000.002 | A ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTÓNOMAS | 40,000.00 |
| 11.75.01.07.000.002 | CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES | 1,015,375.00 |
| 11.75.05.01.000.002 | EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | 50,000.00 |
| 11.84.01.03.000.002 | MOBILIARIOS | 80,000.00 |
| 11.84.01.04.000.002 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 603,312.80 |
| 11.84.01.05.000.002 | VEHÍCULOS | 880,000.00 |
| 11.84.01.06.000.002 | HERRAMIENTAS | 45,900.00 |
| 11.84.01.07.000.002 | EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS | 35,000.00 |
| 11.84.01.11.000.002 | PARTES Y REPUESTOS | 0.00 |
| 11.84.02.01.000.002 | TERRENOS | 0.00 |
| 11.87.02.11.000.002 | ANTICIPO A SERVIDORES PUBLICOS | 10,000.00 |
| 11.97.01.01.000.002 | CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES | 0.00 |
| | | 6,436,625.00 |

➤ **Funcionarios Principales**

| AREA | CARGO PROPUESTO | NOMBRE |
|---|------------------------------------|--|
| GERENCIA | GERENTE GENERAL EMBA | LARREA ALBAN CARLOS FEDERICO |
| | SECRETARIA GENERAL | NAVAS VALVEZMARIA ADRIANA |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO | MONTALVO AGUIRRE MARCO VINICIO |
| CONTABILIDAD | CONTADORA | GAMBOA GUAMANQUISPE NELLY JUDIT |
| | AUXILIAR DE CONTABILIDAD | GARCESVILLACRESFABIAN ENRIQUE |
| | AUXILIAR DE BODEGA | JARA BRAVO CARLOS BOLIVAR |
| TESORERÍA | TESORERA | NARANJO VACA MARIA SOLEDAD |
| | SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3 | VILLACIS PARRA LIGIA CECILIA |
| | RECAUDADOR | YANCHAVELASTEGUICRISTIH AN FERNANDO |
| COMPRAS PÚBLICAS | SERVIDOR PÚBLICO 4 | ORTIS CARRASCO HUGO HELEODORO |
| RECURSOS HUMANOS | SERVIDOR PÚBLICO 5 | LITUMA HERRERA JESSICA ELIZABET |
| DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | DIRECTOR DE OPERACIONES Y MANT. | SANCHEZ ACOSTA MARCO ANTONIO |
| | OP. Y MANT. DE VEHÍCULOS | BAYAS REMACHE ALONSO LENIN |

Capítulo III

Resultados de la auditoría

➤ Hallazgo N ° 1: Inexistencia de manual de funciones

Conclusiones:

En la institución ha elaborado un manual de procedimientos en lugar de un Manual de Funciones pero aquel no está completo ni actualizado para emitirlo como un documento formal para que el personal del departamento de Operaciones y Mantenimiento pueda poner en práctica.

Por la inexistencia de un manual de funciones y responsabilidades los empleados ejercen actividades compartidas que no solo ocasionan pérdida de tiempo sino también el retraso en el auxilio inmediato de los usuarios por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de las funciones.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a la Directora de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.
- Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

➤ **Hallazgo N ° 2: Inexistencia de políticas**

Conclusiones:

No existe políticas formalmente establecidas en el departamento de operaciones y mantenimiento, solamente ha sido difundida verbalmente porque el gerente no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento que respalde las actividades lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Director departamental y Gerente General.- Formularán con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados

➤ **Hallazgo N ° 3: Limitada capacitación a los empleados**

Conclusiones:

La institución no tiene implementado un plan de capacitación técnica y solamente son capacitados por los directores de línea de acuerdo a necesidades inmediatas.

Lo que ocasiona que no se atienda a los usuarios con las soluciones completas y se toma mayor tiempo para dar respuesta inmediata por parte de los colaboradores operativos y el director departamental.

Recomendaciones:

A todos empleados: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño, con motivación y habilidad de los empleados que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de la entidad para lograr cumplir los objetivos y metas de la institución.

➤ **Hallazgo N ° 4: Limitada capacitación al personal de talento humano**

Conclusiones:

La Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato, no evalúa al personal de talento humano siendo ellos el eje principal para dar a conocer las actividades a los empleados.

Recomendaciones:

Se recomienda a la entidad evaluar a todo el personal para conocer el nivel de conocimiento en el que se encuentran y dar las respectivas capacitaciones para que el personal enriquezca sus opiniones y pueda ser competitivos.

➤ **Hallazgo N ° 5: Inexistencia de un documento para recolectar información de los clientes nuevos**

Conclusiones:

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos en el servicio de Autorización de permisos de funcionamiento disminuyendo la eficiencia de trabajo del equipo de recaudación, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Recomendaciones:

A los Directores y colaboradores.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras recaudaciones

➤ **Hallazgo N ° 6: Inadecuado desempeño del personal**

Conclusiones:

El director departamental no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal dejando a la deriva el cumplimiento de sus funciones.

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Al Director Departamental.-

Encomendar a la persona indicada la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y operativos.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los operativos

➤ **Hallazgo N ° 7: Falta de servicio de call center**

Conclusiones:

El departamento de operaciones mantenimiento necesita contar con recursos económicos suficientes y necesarios ya sea por mayor inversión del estado o de los GAD's Municipales.

El contar con reducido presupuesto asignado para esta área, ocasiona que los usuarios estén insatisfechos en los servicios que presta la institución y ocasiona pérdidas económicas y humanas, lo que no es conveniente para la institución derrochar su prestigio institucional.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Buscará gestionar, en lo posible, las condiciones de la asignación presupuestaria para de esta forma fortalecer el área de operaciones y mantenimiento para alcanzar las metas que se han

propuesto para el año anterior en lo referente a eficiencia y eficacia en el servicio.

- **Hallazgo N ° 8: Estructura organizacional**

Conclusiones:

La estructura organizacional de la institución no es la más apropiada lo que da lugar a que no se establezca con exactitud responsabilidades de cada uno de los empleados provocando duplicidad de funciones.

Es necesario reestructurar a la parte organizacional de la entidad y por ende del departamento de Operaciones y mantenimiento en función de las estrategias organizacionales y las metas y objetivos de la entidad.

Recomendaciones:

Al Gerente General y al departamento administrativo.- Es necesario reestructurar la parte organizacional de la entidad, para conocer los puntos débiles y fortalecer los fuertes, además es importante plantearse nuevas estrategias que permitan el fiel cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

- **Hallazgo N ° 9: No se comunican las decisiones tomadas por el director departamental**

Conclusiones:

Cuando se toman decisiones importantes y decisivas para la institución no se informa directamente al personal, sino solo cuando la entidad pasa por un problema o siniestro, la institución necesita realizar cronogramas de actividades para dar a conocer los cambios que se dan dentro de la institución.

Es importante que se dé a conocer oportunamente las novedades que se presenten para que el personal e actuar inmediatamente y acoplarse a ello.

Recomendaciones:

Al Director Departamental.- Es necesario informar a los empleados de la institución y el departamento acerca de las decisiones tomadas y a su vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes que surjan conflictos internos

- **Hallazgo N ° 10: Registro de la asistencia de los empleados**

Conclusiones:

La institución necesita controlar la asistencia de los empleados a través de los formularios de entrada y salida, y por consiguiente se necesita adquirir una máquina de control de personal, para alcanzar una puntualidad y minimizar los retrasos y la ausencia de los puestos de trabajo del personal.

Se refleja una deficiencia en el control de asistencia al personal, falta de comunicación interna.

Recomendaciones:

Al Gerente General y Departamento de Recursos Humanos.- Es importante hacer conocer al personal las reglas y disposiciones en cuanto a asistencia del personal, por otro lado se sugiere la adquisición de una máquina de control de personal, que permitirá conocer el promedio de empleados impuntuales y disminuir la ausencia de los puestos de trabajo

Atentamente,

MARLENE GUAMANQUISPE

6.7.5 FASE V: SEGUIMIENTO

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 SEGUIMIENTO

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

| RECOMENDACIONES | ABRIL | | | | MAYO | | | | RESPONSABLE |
|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| Se recomienda el control periódico del cumplimiento de los objetivos del departamento y de la entidad | X | X | X | X | X | X | X | X | Al director departamental y operativos |
| Se debe asignar comisiones para la verificación y seguimiento tanto del personal administrativo como el operativo | X | X | | | | | | | Al director departamental, gerente general |
| Se recomienda disponer que se realice una evaluación del desempeño del personal, la misma que será dada una vez al año | X | X | X | | | | | | Al director departamental, gerente general |
| Deberá disponer que se realice un plan de capacitación continua del personal de manera técnica y objetiva de acuerdo al puesto que desempeña cada empleado del departamento | X | X | X | X | X | X | X | X | Al director departamental, director de RRHH |
| Se debe crear áreas y mejores espacios adecuados para el desempeño de la labor de los empleados del departamento de operaciones y mantenimiento. | X | X | X | X | | | | | Al director departamental, director de RRHH |
| Se debe organizar adecuadamente los puestos de trabajo en áreas comida y accesibilidad para un mejor desenvolvimiento laboral | X | X | X | X | | | | | Al director departamental, director de RRHH |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Debe tener un control estricto de la entrada y salida del personal y de las novedades que se presenten diariamente, se debe informar al director departamental, para que se tomen medidas correctivas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Al director departamental, al director de RRHH |
| Apertura a personas que tengan título profesional ya que con su experiencia y capacidad puedan ayudar con mejoras, motivadoras ideas y ofrecer su talento al servicio de la entidad. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Al representante de RRHH |
| Implementar constantemente indicadores de gestión que permitan corregir a tiempo las decisiones que se ajusten a la entidad. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Al representante de RRHH |

6.7.5.1. Conclusiones

1. La auditoría de gestión tiene como finalidad establecer el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
2. Es necesario que las entidades establezcan en sus presupuestos partidas que permitan adjuntar programas de control de personal, equipos modernos para capacitación especial en las áreas donde falta más adecuación.
3. La Institución mantiene un deficiente control interno de sus recursos humanos, materiales, lo que no permite obtener eficiencia y eficacia en sus actividades operacionales.
4. Los objetivos propuestos en la presente investigación se lograron cumplir, la auditoría de gestión generó un informe que contiene conclusiones y recomendaciones las mismas fueron acogidas por los directivos de la Institución.
5. El poco ingreso del requerimiento de nuevos usuarios de este servicio, es un limitante para la entidad ya que no permite oxigenar y permitir el aporte de nuevas personas con ideales renovadas y actualizados que pueden coadyuvar al mejoramiento y desarrollo de la entidad.
6. La entidad no posee actualización en los objetivos; metas, no se ha establecido una misión; visión, ni plan estratégico.
7. Concluimos que los trabajadores deben estar más integrados a las funciones nominativas de la entidad para crear espacios de integración y conocimiento de los objetivos y metas de la institución.

6.7.5.2. Recomendaciones

1. Recomendamos al gerente y director departamental de la entidad que se controle el cumplimiento de los objetivos de la misma periódicamente
2. Se recomienda la asignación de comisiones para la verificación, y seguimiento tanto para el personal administrativo como para los operativos en los que se cumplían los objetivos planteados de la entidad para su mejor desenvolvimiento interno.
3. Se recomienda disponer que se realice una evaluación del desempeño del personal, la misma que será dada una vez al año.
4. Se recomienda disponer la realización de un plan de capacitación continua del personal de manera técnica y objetiva de acuerdo al puesto que desempeña cada empleado del departamento
5. La creación de áreas y mejores espacios para el desempeño de la labor de los empleados del departamento de operaciones y mantenimiento de la empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz, así como una oficina personal o mejor adecuación para la ubicación de sus puestos de trabajo en áreas comidas y accesibles para un mejor desenvolvimiento laboral.
6. Debe tener un control estricto de la entrada y salida del personal y de las novedades que se presenten diariamente, se debe informar al director departamental, para que se tomen medidas correctivas
7. Apertura a personas que tengan título profesional ya que con su experiencia y capacidad puedan ayudar con mejoras, motivadoras ideas y ofrecer su talento al servicio de la entidad.
8. Implementar constantemente indicadores de gestión que permitan corregir a tiempo las decisiones que se ajusten a la entidad.



EMPRESA MUNICIPAL
CUERPO DE BOMBEROS
AMBATO



EA 1
1/2

NOMINA DE USUARIO

PERSONAS QUE UTILIZARON EL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO EN EL MES NOVIEMBRE Y DICIEMBRE

- 1 Javier Ignacio Molina Cano
- 2 Lilian Eugenia Gómez Álvarez
- 3 Sixto Naranjo Marín
- 4 Gerardo Emilio Duque Gutiérrez
- 5 Johnny Alberto Sáenz Hurtado
- 6 Germán Antonio Lotero Upegui
- 7 **Oscar Darío Murillo González**
- 8 Augusto Osorno Gil
- 9 César Oswaldo Palacio Martínez
- 10 Gloria Amparo Alzate Agudelo
- 11 Héctor Iván González Castaño
- 12 Beatriz Elena Osorio Laverde
- 13 Herman Correa Ramírez
- 14 Carlos Mario Montoya Serna
- 15 Carlos Augusto Giraldo
- 16 Arturo Tabares Mora
- 17 **William de J Ramírez Vásquez**
- 18 Jaime López Tobón
- 19 Gloria Elena Sanclemente
- 20 Carlos Alberto Villegas Lopera
- 21 Jorge Uribe Botero
- 22 María Isabel López Gaviria
- 23 Alfredo Tubón
- 24 Héctor Damián Mosquera Benítez
- 25 Álvaro Iván Berdugo López
- 26 **Carlos Alberto Zárate Yépez**
- 27 Hernán Darío Hurtado Pérez
- 28 Jorge León Ruiz
- 29 John Jairo Duque García
- 30 Armid Benjamín Muñoz Ramírez

31 Elkin Octavio Díaz Pérez
 32 Julio Cesar Rodas Monsalve
 33 Gabriel Jaime Jiménez Gómez
 34 José Didier Zapata Suárez
 35 Bernardo Posada Vera
 36 Luis Guillermo Vélez Osorio
 37 Horacio Augusto Moreno Correa
38 Alejandro Alzate Garcés
 39 Javier Ignacio Aguilar Gómez
 40 Adolfo León Correa Silva
 41 Gustavo Hernán Rodríguez Vallejo
 42 Oscar Darío Gómez Giraldo
 43 Gonzalo López Gaviria
 44 Héctor Manuel Pineda
 45 María Victoria Arias Gómez
 46 Luis Alfonso Escobar Trujillo
47 Lida Patricia Giraldo Morales
 48 Luis Oliverio Cárdenas Moreno
 49 Luis Fernando Castro Hernández
 50 Julio Cesar Rodríguez Monsalve
 51 Álvaro de Jesús Saldarriaga Vásquez
 52 Luis Aníbal Sepúlveda Villada
 53 Beatriz Elena Puerta Bolívar
 54 Ángel Gabriel Arrubla Ortiz
 55 Álvaro de Jesús Bocanumenth Puerta
 56 Fabio Alexander Flores García
 57 Héctor Darío Bermúdez Saldarri

EA 1

2/2

| | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: I.A | Revisado por: M.G | Fecha: 24-02-2014 |
| Autorizado por: PC | | Fecha: 24-02-2014 |

BIBLIOGRAFÍA

Betancourt, J. (2006, pp. 20). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*

CHAVARRIA J. (1994), Auditoria Forense titulado “Las normas de auditoria generalmente aceptadas son enunciados que terminan las condiciones en las que se debe realizar el trabajo de auditoria, para garantizar su calidad y los requisitos mínimos exigidos por la profesión”

CHIAVENATO, (2000), “*El desempeño laboral*”: (en línea). Disponible en:http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html

Constitución de la República del Ecuador, Sección octava, art. 315, Capítulo quinto Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas.

Editorial Vértice, (2008) “*Estructuras organizativa*”

ENRIQUEZ R, (2013) “*La Organimetría y el Proceso Administrativo*”, disponible en línea en: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria.html>

FRANKLIN F., Enrique Benjamín (2007), “*Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*”, Ediciones, Pearson Educación.

GÓMEZ Geovanny (En línea-2001). Control Interno. Disponible en: <http://www.auditoria.uady.mx/arts/evaluacion%20cinterno.pdf>

(Fecha de consulta: 14/03/2011).

GRAIG-Cooper, Michael “*Auditoría de Gestión*”, (1994), Editorial Madrid.

Historia del Cuerpo de Bombero de Ambato (2013). Extraído el 12 de febrero del 2014 desde: <http://www.bomberomunicipales de Ambato.com>

LEONRD. P Williams. (1991), "Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa", Editorial Diana, México.

MALDONADO Milton, (2006). *Auditoría de Gestión*. Tercera Edición. Ediciones Diana.

MBA Rubio. P. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia de la Universidad de Nebrija España*

MELGAR. J. (1999). *Auditoría de gestión una necesidad permanente para la empresa moderna. Obtenido el 12 de febrero del 2014*

MENDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Primera edición: Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.

MUNOZ J, (2001), *Auditoria de Prevención de Riesgos Laborales*, Editorial Serforem, S, L,

QUINTERO, O.(2005: internet), Auditoría Financiera

REDONDO, Rafael (1996), *La Auditoría de gestión*. (En línea). Disponible en:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

RODRIGUEZ, L. (2009). *Auditoria Gestión a la Corporación Ordez Intercambio Cultural, para el Mejoramiento de su Gestión Corporativa*.

SANTILLANA, J. (2000), "La auditoría y la importancia de los papeles de trabajo"

STONER.(s.f.) Administración. 3era Edición.

ANEXOS

ANEXO 1

RUC DE LA EMPRESA

Información del Contribuyente

| | |
|---|---|
| Razón Social: | EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - EMPRESA PUBLICA |
| RUC: | 1865033090001 |
| Nombre Comercial: | |
| Estado del Contribuyente en el RUC | Activo |
| Clase de Contribuyente | Especial |
| Tipo de Contribuyente | Sociedad |
| Obligado a llevar Contabilidad | SI |
| Actividad Económica Principal | ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DE CUERPOS ORDINARIOS Y AUXILIARES DE BOMBEROS |
| Fecha de inicio de actividades | 21-09-2010 |
| Fecha de cese de actividades | |
| Fecha reinicio de actividades | |
| Fecha actualización | 12-08-2013 |



ANEXO No 2 ENCUESTA
Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

DIRIGIDO A: Personal del Departamento de Operaciones y Mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Ambato Matriz

OBJETIVO: Obtener información sobre el proceso de gestión estratégica y la correcta evaluación del desempeño laboral

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Señale la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted con claridad la misión y visión de la Empresa?

Completamente

Medianamente

No en lo absoluto

2. ¿Usted conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas del departamento de Operaciones y mantenimiento de la Empresa Pública Cuerpo de Bomberos Ambato Matriz?

Completamente

Medianamente

No en lo absoluto

3. ¿Conoce usted sí las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen en forma efectiva?

SI

NO

4. ¿Conoce usted sí en la entidad se han identificado oportunidades y amenazas que repercuten en el normal desenvolvimiento de la misma?

SI EN LO ABSOLUTO

NO CONOZCO

5. ¿Se ha diseñado en la entidad estrategias competitivas?

SI

NO

NO CONOCE

6. ¿Conoce usted las fortalezas y debilidades de la institución?

SIEMPRE

EN OCASIONES

NUNCA

7. ¿Cree usted que en la institución existe un deficiente desempeño laboral?

SI

NO

8. ¿Cree usted que existen suficientes recursos disponibles en la entidad?

SI

NO

9. ¿Conoce usted sí en la institución se evalúa el desempeño del personal?

SI

NO

10. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la entidad?

SI

NO

11. ¿Conoce cuales son los factores claves en el desempeño laboral?

SI

NO

12. ¿Cree usted que los procesos de gestión estratégica implantada en la empresa ayudan el cumplimiento de metas y objetivos y a un mejor desempeño laboral?

SI

NO

13. ¿Se ha diseñado alguna vez procesos de gestión estratégica para el cumplimiento de metas y objetivos en la entidad?

SI

NO

14. ¿Se ha efectuado alguna vez una Auditoria de Gestión que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de departamento de Operaciones y Mantenimiento de la EMBA?

Si

No

15. ¿Es necesario aplicar procesos de gestión en la entidad mediante el mejoramiento de las estrategias implantadas?

Si en lo absoluto

Tal vez

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

| | |
|----------------------|-----------------------|
| ENTREVISTADOR | ENTREVISTADO |
| HORA-FECHA | HORA-FECHA |
| OBSERVACIONES | AUTORIZADO POR |

Fuente: EMBA (2013)

Elaborado por:La Autora

ANEXO No 3

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

| Nº | | CARGO PROPUESTO | NOMBRE |
|----|---|--|----------------------------------|
| 1 | PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | DIRECTOR DE OPERACIONES Y MANT. | SANCHEZ ACOSTA MARCO ANTONIO |
| 2 | | OP. Y MANT. DE VEHÍCULOS | BAYAS REMACHE ALONSO LENIN |
| 3 | | MAYOR | MURILO GUERRERO BYRON RAMIRO |
| 4 | | CAPITAN | BEDONRODRIGUEZ RICHARD MAURICIO |
| 5 | | TENIENTE | LEDESMA BARCENESFREY VICENTE |
| 6 | | TENIENTE | MORALES SALAN JAIME VINICIO |
| 7 | | SUBTENIENTE | MORALES GUTAMA ROBINSON ISRAEL |
| 8 | | SARGENTO | BEDONNUÑEZCRISTOBAL GONZALO |
| 9 | | SARGENTO | MORALES GUEVARA GILBER RODRIGO |
| 10 | | SARGENTO | MOYOLEMEMAMOYLEMA ADOLFO |
| 11 | | SARGENTO | NOBOA CUADRADO SEGUNDO FREDDY |
| 12 | | SARGENTO | ORTIZ ORTIZJOSECELESTIANO |
| 13 | | SARGENTO | RAMOS TIXILEMAAUREKLIOANGEL |
| 14 | | SARGENTO | GUEVARA CAMINO NICOLAS ELISEO |
| 15 | | SARGENTO | LOPEZ FIALLOS WILLIAN ARMANDO |
| 16 | | SARGENTO | MANOTOA MAROTO RUBEN MARCELO |
| 17 | | SARGENTO | MAZAQUIZAMOYLEMA MILTON |
| 18 | | SARGENTO | SANTAMARIA REYES JHONYFABIAN |
| 19 | | SUBOFICIAL | GAMBOA QUISPE TITO RENE |
| 20 | | SUBOFICIAL | GERRERO SEGUNDO ROGERIO |
| 21 | | SUBOFICIAL | SANTAMARIALOPEZANGEL ONOFRE |
| 22 | | SUBOFICIAL | YANCHALOPEZ MARIO SALOMON |
| 23 | | SUBOFICIAL | NELEZCALDERON WILSON EDUARDO |
| 24 | | SUBOFICIAL | ORTIZ FIALLOS ANGEL PASCUAL |
| 25 | | CABO | CHAGLLA FIALLOS EDWIN RENATO |
| 26 | | CABO | HERRERA MONJE RENE BOLIVAR |
| 27 | | CABO | LOPEZ PORTERO ERNESTO LEONARDO |
| 28 | | CABO | MEDINA BUENAÑO EDGAR PATRICIO |
| 29 | | CABO | MEDINA BUENAÑO ENRIQUE FLODOARDO |
| 30 | | CABO | MORETA CRIOLLO HECTOR WILSON |
| 31 | | CABO | OÑA TOASA PABLO NEPTALI |
| 32 | | CABO | SAFLATOASAFLANKLIN ELIECER |

| | | | |
|----|--|---------|--------------------------------------|
| 33 | DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | CABO | ANDRADE ESPIN DARWIN ALONSO |
| 34 | | BOMBERO | ACOSTA FONCESA BLANCA EMPERATRIZ |
| 35 | | BOMBERO | ALDAZ VALENCIA ASDRUBAL MARCELO |
| 36 | | BOMBERO | ANDALUZ LOPEZ RAMIRO ONOFRE |
| 37 | | BOMBERO | AVILESCHAVARREA MARCO SEBASTIAN |
| 38 | | BOMBERO | BARRIONUEVO CARRILLO JOSE LUIS |
| 39 | | BOMBERO | BONILLA MAISANCHETANNIA ELIZABETH |
| 40 | | BOMBERO | CALVACHE CRIOLLO CHRISTIAN SANTIAGO |
| 41 | | BOMBERO | CERON BEDOYA RAMIRO PAUL |
| 42 | | BOMBERO | CHANGO MUYOLEMA JAVIER VINICIO |
| 43 | | BOMBERO | CLAUDIO CANDO EDISON JAVIER |
| 44 | | BOMBERO | COBA FUENTES SANTIAGO SEBASTIAN |
| 45 | | BOMBERO | CORDOVA SARAVIA MARCO VINICIO |
| 46 | | BOMBERO | FIALLOS CHISAGUANO JUAN CARLOS |
| 47 | | BOMBERO | GAMBOA LOPEZ DIEGO RENE |
| 48 | | BOMBERO | GAMBOA MARTINEZALVARO DANILO |
| 49 | | BOMBERO | GARCIA MONJE RAUL STALIN |
| 50 | | BOMBERO | GUAMANAMAGUAÑA MILTON FABIAN |
| 51 | | BOMBERO | GUAMANQUISPELOPEZ EDUARDO SEBASTIAN |
| 52 | | BOMBERO | GUTIRREZ CONSTANTE JUAN CARLOS |
| 53 | | BOMBERO | JAIGUA GUACHI DIEGO ROBERTO |
| 54 | | BOMBERO | LAGUA HIDALGO WILSON PATRICIO |
| 55 | | BOMBERO | LASCANOMARTINEZEDISION GEOVANNY |
| 56 | | BOMBERO | LASCANO MORA HERNAN PATRICIO |
| 57 | | BOMBERO | LASLUISA HOYOS MAURICIO MARCELO |
| 58 | | BOMBERO | LISANOSANCHEZ PAULO BOLIVAR |
| 59 | | BOMBERO | MEJIA POVEDA GABRIEL LEONARDO |
| 60 | | BOMBERO | MESIAS HARO CHISTIAN FERNANDO |
| 61 | | BOMBERO | MORALES MASAQUIZA OSCAR DANILO |
| 62 | | BOMBERO | MORALES TORRES ALEX SANTIAGO |
| 63 | | BOMBERO | MORALES VILLA ALEX PATRICIO |
| 64 | | BOMBERO | MORETA CRIOLLO FRANKLIN WILLIAN |
| 65 | | BOMBERO | MORETAQUINGA RICARDO ISRAEL |
| 66 | | BOMBERO | ORTIZ RAMIREZ CARLOS PATRICIO |
| 67 | | BOMBERO | ORTIZ TULMOANGEL PATRICIO |
| 68 | | BOMBERO | PACHA SANCHEZHECTOR EDUARDO |
| 69 | | BOMBERO | PALATEMUYULEMA CHRISTIAN DARIO |
| 70 | | BOMBERO | PALIZ NARANJO CESAR MARCELO |
| 71 | | BOMBERO | PEREZ CONSTANTE LUIS GINZALO |
| 72 | | BOMBERO | PLACENCIAMICHILENA DIEGO ARMANDO |
| 73 | | BOMBERO | QUINGALUISAGUANOLUISA NORMA JOSEFINA |
| 74 | | BOMBERO | QUINZOMALIZADARIO ALEJANDRO |

| | | | |
|----|---|---------|------------------------------------|
| 75 | PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | BOMBERO | RAMONCONSTAANTE MILTON TRAJANO |
| 76 | | BOMBERO | RIO HERVAS JIMMY GERARDO |
| 77 | | BOMBERO | SANCHEZCHAGLLA LUIS MARCELO |
| 78 | | BOMBERO | SANCHEZ MONTERO ISAAC ISRAEL |
| 79 | | BOMBERO | SANCHEZ PEÑA LUIS ALBERTO |
| 80 | | BOMBERO | SANCHEZSANCHEZ PEDRO PABLO |
| 81 | | BOMBERO | SANTAMARIA REYES ANGEL PATRICIO |
| 82 | | BOMBERO | SISALEMAAGUAGUINA CARLOS FERNANDO |
| 83 | | BOMBERO | TOASA SANDOVAL DALIA MARGARITA |
| 84 | | BOMBERO | TRUJILLO RUIZ DAVID MARCELO |
| 85 | | BOMBERO | VALENCIA NUÑEZ LUIS ARMANDO |
| 86 | | BOMBERO | VALEZUELA POZO DAVID SANTIAGO |
| 87 | | BOMBERO | VALVERDE QUINAPANTA RICARDO JAVIER |
| 88 | | BOMBERO | VELASTEGUIYANCHA JEAN CARLOS |
| 89 | | BOMBERO | VILLACORTE GUEVARA MAYRA SOLEDAD |
| 90 | | BOMBERO | YANCHAVELASTEGUI DAVID RAFAEL |
| 91 | | BOMBERO | YANEZAGUAGUIÑAJHONYRAUL |
| 92 | | BOMBERO | YANEZ RIVERA ANGEL VICENTE |
| 93 | | BOMBERO | ZURITA LESCANO HENRY DANILO |

Fuente: EMBA (2013)

Elaborado por: La Autora)

ANEXO 4
IMÁGENES DE COMBATE CONTRA INCENDIOS



Fuente: EMBa (2013)

Elaborado por: La Autora)