



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MODALIDAD PRESENCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

**“INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y
PELILEO EMMAIT-EP”**

AUTORA: LILIANA MARLENE ROSERO SUÁREZ

TUTORA: DRA MARIBEL PAREDES PhD.

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Maribel del Rocío Paredes Cabezas, con C.I. 1802459840, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema “INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP” desarrollado por Liliana Marlene Rosero Suárez, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe de investigación reúne los requisitos técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, mayo del 2014

LA TUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dr. Maribel Paredes', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

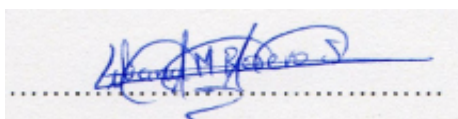
Dr. Maribel Paredes PhD.

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, Liliana Marlene Rosero Suárez, con C.I 180460520-0 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Informe Investigativo: “INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP” como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Investigación.

Ambato, mayo del 2014

AUTORA



Liliana Marlene Rosero Suárez

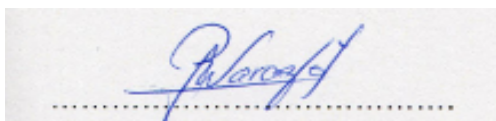
C.I 180460520-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

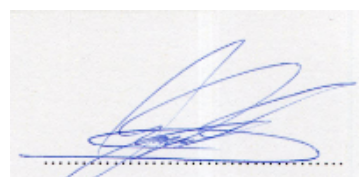
El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP" elaborado por Liliana Marlene Rosero Suárez egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentaria emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad técnica de Ambato.

Ambato, junio del 2014

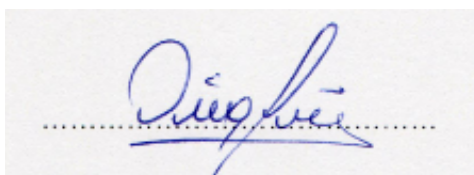
Para constancia firma



C.P.A Dr. Joselito Naranjo
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Roberto Valencia
PROFESOR CALIFICADOR



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi ejemplo de superación, quiénes supieron inculcarme valores para convertirme en una mujer de bien y que han estado en cada momento de mi vida apoyándome y motivándome para alcanzar todas mis metas.

Liliana

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a todos sus profesores, en especial a la Dra. Maribel Paredes por su paciencia y comprensión durante todo el tiempo de a investigación.

A la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo EMMAIT-EP, en especial a su gerente el Ing. César Freire y a todos los empleados de la empresa por abrirme las puertas de la institución para realizar este trabajo.

Liliana

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DE LA TUTORA	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización.....	2
Contexto Macro	2
Contexto Meso.....	3
Contexto Micro.....	4
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.2.1 Árbol de problemas.....	6
1.2.2.2 Relación causa-efecto.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación del problema.....	8
1.2.6.1 Delimitación de contenido	8
1.2.6.2 Delimitación espacial	8
1.2.6.3 Delimitación Temporal	9
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes Investigativos	11

2.2 Fundamentación Filosófica	12
2.3 Fundamentación Legal.....	12
2.4 Categorías Fundamentales	13
2.4.1 Superordinación	13
2.4.2 Subordinación	14
2.4.2.1 Variable Independiente: Sistema de control de gestión.....	14
2.4.2.2 Variable Dependiente: Objetivos Institucionales.....	15
2.4.3 Conceptualización Variable Independiente.....	16
2.4.3.1 Auditoría	16
2.4.3.2 Auditoría de Gestión	18
2.4.3.3 Sistema de control de gestión	23
2.4.4 Conceptualización Variable Dependiente	29
2.4.4.1 Administración	29
2.4.4.2 Proceso Administrativo	30
2.4.4.3 Objetivos Institucionales	37
2.5 Hipótesis	42
2.6 Señalamiento de Variables.....	42
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA.....	43
3.1 Enfoque de Investigación.....	43
3.2.- Modalidad Básica de la Investigación	43
3.2.1 De campo.....	44
3.2.2 Bibliográfica – documental.....	44
3.3.- Nivel o Tipo de Investigación	44
3.3.1 Nivel exploratorio.....	44
3.3.2 Nivel descriptivo	44
3.3.3 Nivel Correlacional o Asociación de Variables	45
3.4 Población y muestra	45
3.4.1 Población	45
3.4.2 Muestra	46
3.5.- Operacionalización de variables	47
3.6 Técnicas e instrumentos	50
3.7 Plan de recolección de información.....	51
3.8 Plan de procesamiento de la información	52
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54

4.1 Análisis cualitativo.....	54
4.1.1 Entrevista	55
4.1.2 Ficha de observación.	57
4.2 Análisis cuantitativo	57
4.2.1 Encuesta aplicada al personal administrativo de la EMMAIT-EP	58
4.2.2 Encuesta aplicada al personal operativo de la EMMAIT-EP	75
4.2.3 Encuesta dirigida a los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	91
4.3 Comprobación de Hipótesis	103
CAPÍTULO V	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1 Conclusiones	107
5.2 Recomendaciones	108
CAPÍTULO VI	110
LA PROPUESTA	110
6.1 Datos Informativos	110
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	111
6.3 Justificación	112
6.4 Objetivos.....	113
6.4.1 Objetivo General	113
6.4.2 Objetivos específicos.....	113
6.5 Análisis de Factibilidad.....	113
6.5.1 Organizacional	113
6.5.2 Económico-Financiera.....	113
6.5.3 Legal	114
6.6 Fundamentación Científico-Teórica	114
6.7 Metodología	125
6.8 Modelo Operativo.....	126
6.8.1 Consideraciones previas	126
6.8.2 Modelo de Gestión Financiero y Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral.....	126
6.9 Administración de la Propuesta.....	183
6.10 Previsión de la Evaluación	185
Bibliografía.....	186
Anexos	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	46
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Independiente.....	47
Tabla 3 Operacionalización de la Variable Dependiente	49
Tabla 4 Recolección de información	51
Tabla 5 Entrevista dirigida al Gerente, Contadora y Coordinadora Financiera.....	55
Tabla 6 Ficha de Observación.....	57
Tabla 7 Frecuencia de la gestión administrativa de la empresa	58
Tabla 8 Media y desviación estándar de la gestión administrativa de la empresa.....	58
Tabla 9 Frecuencia de la importancia de disponer un sistema de control de gestión.....	59
Tabla 10 Media y desviación estándar de la importancia de disponer un sistema de control de gestión	59
Tabla 11 Frecuencia de la elaboración de un análisis FODA.....	60
Tabla 12 Media y desviación estándar de la elaboración de una análisis FODA	60
Tabla 13 Frecuencia de la socialización de misión y visión	61
Tabla 14 Media y desviación estándar de la socialización de misión y visión	61
Tabla 15 Frecuencia de realizar un análisis financiero.....	62
Tabla 16 Media y desviación estándar de realizar un análisis financiero	62
Tabla 17 Frecuencia de la comunicación de los resultados del análisis financiero	63
Tabla 18 Media y desviación estándar de la comunicación de los resultados del análisis financiero..	63
Tabla 19 Frecuencia de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto	64
Tabla 20 Media y desviación estándar de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto	64
Tabla 21 Frecuencia de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades	65
Tabla 22 Media y desviación estándar de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades.....	65
Tabla 23 Frecuencia del aporte de información para la elaboración del presupuesto	66
Tabla 24 Media y desviación estándar del aporte de información para la elaboración del presupuesto	66
Tabla 25 Frecuencia de la utilización del presupuesto	67
Tabla 26 Media y desviación estándar de la utilización del presupuesto.....	67
Tabla 27 Frecuencia de la definición de objetivos estratégicos.....	68
Tabla 28 Media y desviación estándar de la definición de objetivos estratégicos	68
Tabla 29 Frecuencia de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales	69
Tabla 30 Media y desviación estándar de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales	69
Tabla 31 Porcentaje del formato adecuado para el POA.....	70
Tabla 32 Media y desviación estándar del formato adecuado para el POA	70
Tabla 33 Frecuencia de la evaluación de los objetivos operativos	71
Tabla 34 Media y desviación estándar de la evaluación de los objetivos operativos.....	71
Tabla 35 Frecuencia de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos.....	72
Tabla 36 Media y desviación estándar de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos	72
Tabla 37 Frecuencia del cumplimiento de objetivos institucionales	73
Tabla 38 Media y desviación estándar del cumplimiento de objetivos institucionales.....	73

Tabla 39 Frecuencia del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa	74
Tabla 40 Media y desviación estándar del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa	74
Tabla 41 Frecuencia de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP.....	75
Tabla 42 Media y desviación estándar de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP	75
Tabla 43 Frecuencia del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP	76
Tabla 44 Media y desviación estándar del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP	76
Tabla 45 Frecuencia del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP	77
Tabla 46 Media y desviación estándar del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP	77
Tabla 47 Frecuencia de la función que desempeña el personal operativo de la EMMAIT-EP.....	78
Tabla 48 Media y desviación estándar de la función que desempeña el personal operativa de la EMMAIT-EP	78
Tabla 49 Frecuencia de la socialización de la misión y visión al personal operativo	79
Tabla 50 Media y desviación estándar de la socialización de la misión y visión al personal operativo	79
Tabla 51 Frecuencia de la gestión administrativa de la empresa	80
Tabla 52 Media y desviación estándar de la gestión administrativa de la empresa.....	80
Tabla 53 Frecuencia del sistema de control de gestión	81
Tabla 54 Media y desviación estándar de un sistema de control de gestión	81
Tabla 55 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo	82
Tabla 56 Media y desviación estándar de capacitaciones al personal operativo	82
Tabla 57 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo	83
Tabla 58 Media y desviación estándar de la frecuencia de las capacitaciones al personal operativo	83
Tabla 59 Frecuencia de la calificación de las capacitaciones al personal operativo.....	84
Tabla 60 Media y desviación estándar de la calificación de las capacitaciones al personal operativo	84
Tabla 61 Frecuencia del ambiente de trabajo.....	85
Tabla 62 Media y desviación estándar del ambiente de trabajo	85
Tabla 63 Frecuencia de incentivos por buen desempeño laboral	86
Tabla 64 Media y desviación estándar de incentivos por el buen desempeño laboral	86
Tabla 65 Frecuencia del servicio del personal operativo.....	87
Tabla 66 Media y desviación estándar del servicio del personal operativo	87
Tabla 67 Frecuencia de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio.....	88
Tabla 68 Media y desviación estándar de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio	88
Tabla 69 Frecuencia del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo.....	89
Tabla 70 Media y desviación estándar del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo	89
Tabla 71 Frecuencia del incumplimiento de objetivos institucionales	90
Tabla 72 Media y desviación estándar del incumplimiento de objetivos institucionales.....	90
Tabla 73 Frecuencia del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	91
Tabla 74 Media y desviación estándar del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	91
Tabla 75 Frecuencia de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	92
Tabla 76 Media y desviación estándar de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	92

Tabla 77 Frecuencia del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad.....	93
Tabla 78 Media y desviación estándar del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	93
Tabla 79 Frecuencia de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	94
Tabla 80 Media y desviación estándar de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	94
Tabla 81 Frecuencia de las actividades que realizan los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	95
Tabla 82 Media y desviación estándar de las actividades que realizan los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	95
Tabla 83 Frecuencia del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	96
Tabla 84 Media y desviación estándar del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	96
Tabla 85 Frecuencia de la calificación del servicio.....	97
Tabla 86 Media y desviación estándar de la calificación del servicio	97
Tabla 87 Porcentaje del horario de recolección	98
Tabla 88 Media y desviación estándar del horario de recolección.....	98
Tabla 89 Frecuencia de las quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos.....	99
Tabla 90 Media y desviación estándar de las quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos	99
Tabla 91 Frecuencia de las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos	100
Tabla 92 Media y desviación estándar de las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos.....	100
Tabla 93 Frecuencia sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos.....	101
Tabla 94 Media y desviación estándar sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos.....	101
Tabla 95 Frecuencia sobre el conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP.....	102
Tabla 96 Media y desviación estándar sobre el conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP	102
Tabla 97 Frecuencias observadas y esperadas para la comprobación de hipótesis.....	104
Tabla 98 Cálculo del Chi-Cuadrado	104
Tabla 99 Frecuencias observadas calculadas en Excel.....	105
Tabla 100 Frecuencias esperadas calculadas en Excel.....	106
Tabla 101 Cálculo del Chi-Cuadrado calculado en Excel	106
Tabla 102 Costo de la Propuesta.....	111
Tabla 103 Análisis FODA.....	135
Tabla 104 Comparación de los elementos de la misión de la EMMAIT-EP y la misión Propuesta	137
Tabla 105 Comparación de los elementos de la visión de la EMMAIT-EP y la visión Propuesta	138
Tabla 106 Clasificación de los objetivos en las cuatro perspectivas.....	141
Tabla 107 Indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.....	146
Tabla 108 Previsión de la evaluación de la Propuesta	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1 Árbol de Problemas	6
Gráfico 2 Subordinación Variable Independiente.....	14
Gráfico3 Subordinación Variable Dependiente.....	15
Gráfico 4 Riesgos de Auditoría de Gestión.....	21
Gráfico 5 Funciones del control de gestión.....	23
Gráfico 6 Principios del control de gestión	24
Gráfico 7 Propósitos del Sistema de Control de Gestión	25
Gráfico 8 Características de la Administración.....	30
Gráfico9Elementos del Proceso Administrativo	31
Gráfico 10 Importancia de la Planeación	32
Gráfico 11 Propósitos de la Organización	33
Gráfico 12 Elementos del control.....	36
Gráfico 13 Tipos de planeación	38
Gráfico 14 Características de los Objetivos Institucionales	39
Gráfico 15 Importancia de los Objetivos Institucionales	39
Gráfico 16 Principios de los Objetivos Institucionales	42
Gráfico 17 Porcentaje de la gestión administrativa de la empresa	58
Gráfico 18 Porcentaje de la importancia de disponer un sistema de control de gestión.....	59
Gráfico 19 Porcentaje de la elaboración de una análisis FODA	60
Gráfico 20 Porcentaje de la socialización de misión y visión	61
Gráfico 21 Porcentaje de realizar un análisis financiero.....	62
Gráfico 22 Porcentaje de la comunicación de los resultados del análisis financiero	63
Gráfico 23 Porcentaje de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto	64
Gráfico 24 Porcentaje de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades	65
Gráfico 25 Porcentaje del aporte de información para la elaboración del presupuesto.....	66
Gráfico 26 Porcentaje de la utilización del presupuesto	67
Gráfico 27 Porcentaje de la definición de objetivos estratégicos.....	68
Gráfico 28 Porcentaje de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales	69
Gráfico 29 Porcentaje del formato adecuado para el POA.....	70
Gráfico 30 Porcentaje de la evaluación de los objetivos operativos	71
Gráfico 31 Porcentaje de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos	72
Gráfico 32 Porcentaje del cumplimiento de objetivos institucionales	73
Gráfico 33 Porcentaje del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa.....	74
Gráfico 34Porcentaje de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP.....	75
Gráfico 35Porcentaje del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP	76
Gráfico 36 Porcentaje del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP.....	77
Gráfico 37Porcentaje de la función que desempeña el personal operativo de la EMMAIT-EP.....	78
Gráfico 38 Porcentaje de la socialización de la misión y visión al personal operativo	79
Gráfico39 Porcentaje de la gestión administrativa de la empresa	80
Gráfico 40Porcentaje del sistema de control de gestión	81
Gráfico 41Porcentaje de las capacitaciones al personal operativo	82

Gráfico 42 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo	83
Gráfico 43 Porcentaje de la calificación de las capacitaciones al personal operativo.....	84
Gráfico 44 Porcentaje del ambiente de trabajo.....	85
Gráfico 45 Porcentaje de incentivos por buen desempeño	86
Gráfico 46 Porcentaje del servicio del personal operativo	87
Gráfico 47 Porcentaje de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio	88
Gráfico 48 Porcentaje del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo	89
Gráfico 49 Porcentaje del incumplimiento de los objetivos institucionales.....	90
Gráfico 50 Porcentaje del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	91
Gráfico 51 Porcentaje de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	92
Gráfico 52 Porcentaje del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	93
Gráfico 53 Porcentaje de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	94
Gráfico 54 Porcentaje de las actividades que realizan de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.....	95
Gráfico 55 Porcentaje del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo	96
Gráfico 56 Porcentaje de la calificación del servicio	97
Gráfico 57 Porcentaje del horario de recolección.....	98
Gráfico 58 Porcentaje de quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos	99
Gráfico 59 Porcentaje de quejas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos	100
Gráfico 60 Porcentaje sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos.....	101
Gráfico 61 Porcentaje del conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP	102
Gráfico 62 Zona de aceptación y rechazo para la comprobación de hipótesis.....	105
Gráfico 63 Beneficios del Cuadro de Mando Integral	115
Gráfico 64 Pasos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral	116
Gráfico 65 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	118
Gráfico 66 Mapa Estratégico	123
Gráfico 67 Indicadores de las perspectivas del cuadro de mando integral	124

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad existe una enorme preocupación por la conservación del medio ambiente pero la mayoría no hace nada por reducir este problema debido a que la población sigue botando sus desperdicios en lugares inadecuados sin ningún tipo de tratamiento contribuyendo a dicha contaminación, en Ecuador los encargados de la gestión de residuos sólidos son los gobiernos autónomos descentralizados pero entre los cantones de Patate y Pelileo conjuntamente con la ayuda de IPADE y CONEMMAI se conformó la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP) que fue creada por la necesidad de cubrir con todas las necesidades de recolección de residuos sólidos de los cantones integrantes de la mancomunidad.

La empresa viene funcionando desde hace varios años pero hasta el momento no ha logrado tener una total autonomía financiera debido a que todavía depende de los aportes realizados por los gobiernos autónomos descentralizados de Patate y Pelileo. Realizando un análisis profundo se ha llegado a determinar que el manejo administrativo y financiero es ineficiente debido a que el sistema de control de gestión es inadecuado el mismo que no permite evaluar de manera adecuada y oportuna el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos dentro de la organización.

Para dar solución al problema antes mencionado primero se analizó y definió cada una de las variables de estudio mediante una investigación bibliográfica, además se realizó encuestas que permitieron obtener información muy útil para comprobar la hipótesis de investigación propuesta y obtener las respectivas conclusiones y recomendaciones

Finalmente se llegó a determinar que es necesaria la aplicación de una herramienta que contribuya con información relevante para determinar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos por la empresa; esta herramienta es el cuadro de mando integral ya que permite obtener un sinnúmero de indicadores de gestión complementando además con índices financieros y de esta manera generar información para una correcta toma de decisiones contribuyendo de gran manera a mejorar el manejo administrativo-financiero de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La investigación consta de seis capítulos, que están distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo uno se presenta un profundo estudio del problema de la empresa, además del árbol de problemas con su respectivo análisis de relación de causa efecto y pronosis, también se establece la formulación del problema con sus interrogantes, finalmente se encuentran definidos el objetivo general y específicos que se pretende alcanzar con la presente investigación.

Luego se presenta el capítulo dos en donde se encuentran los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica y legal, la respectiva categorización de las variables de estudio las mismas que son definidas y conceptualizadas desde el punto de vista de varios autores, posteriormente se define la hipótesis con su respectivo señalamiento de variables que más adelante va a ser comprobada.

Dentro del capítulo tres se define el enfoque, la modalidad y tipo de investigación utilizada, la población y muestra a quienes se les va a aplicar las técnicas e instrumentos de investigación, después se encuentra la respectiva operacionalización de las variables y además se presenta una breve definición de la técnicas e instrumentos utilizados así como también el plan de recolección y procesamiento de los datos.

Luego de aplicar las encuestas fue necesario realizar el análisis de los datos obtenidos por la aplicación de la entrevista, ficha de observación y encuesta realizada, luego está la respectiva comprobación de hipótesis, esta información se puede encontrar dentro del capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se encuentran las conclusiones y recomendaciones realizadas que son el sustento para la aplicación de la propuesta.

Finalmente en el capítulo seis se encuentra el desarrollo de la propuesta la misma que en este caso es la contribución de un Modelo de Gestión Financiero y Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral con el fin de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, en esta capítulo se presentan todas las consideraciones necesarias para la aplicación de dicha herramienta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Influencia del Sistema de control de gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo EMMAIT-EP.”

1.2 Planteamiento del problema

La Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP) cuenta con recursos financieros, materiales y económicos, además de talento humano necesario para llevar a cabo diversas actividades permitiendo que la empresa se mantenga en marcha y brinde el mejor servicio a la población, sin embargo luego de haber realizado una visita preliminar fue posible detectar varios inconvenientes, entre los más importantes se puede mencionar que existe un ineficiente manejo administrativo y financiero, a pesar de todos los esfuerzos de la administración para llevar un adecuado sistema administrativo y financiero no se ha logrado cumplir con dicho objetivo.

1.2.1 Contextualización

Contexto Macro

Según publicación del diario El Comercio¹, (2013) artículo que hace referencia a estadísticas del Ministerio del Medio Ambiente manifiesta que:

“La mayoría de los municipios de Ecuador coloca la basura en botaderos más o menos informales lo que causa problemas ambientales invisibles para los habitantes urbanos, pero evidentes para la gente del campo. Hasta marzo de 2013, de los 221 cantones del país, 110 disponían los desechos sólidos en botaderos a cielo abierto (49,7%), 58 lo hacían en botaderos controlados (26,2%) y 53, en rellenos sanitarios (23,9%)”.

¹http://www.elcomercio.ec/pais/basura-Ecuador-contamina-espacios-naturales_0_896310511.html

De lo mencionado anteriormente se deduce que el manejo de la basura en el Ecuador es ineficiente, debido a que los municipios actualmente encargados de esta función no tienen las medidas adecuadas y necesarias para su correcto tratamiento afectando la salud de la población en especial la de la zona rural.

En todas las empresas una de las más grandes preocupaciones es administrar de manera eficiente y adecuada todos los recursos disponibles para de esta manera ofrecer un producto o servicio de calidad, para lograr una excelente administración es necesario que el encargado de la misma defina claramente cada uno de los elementos del proceso administrativo y aplicarlos de tal manera que se llegue a tener un crecimiento empresarial adecuado, además es de vital importancia que los administradores se preocupen por aplicar una auditoría de gestión debido a que por medio de esta se llega a determinar todos los errores y falencias en el procedimiento de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo y además evalúa como su nombre lo menciona la gestión de todos los recursos realizados por la administración y de esta manera realizar varias recomendaciones que ayuden a mejorar el manejo administrativo y financiero de la organización.

Contexto Meso

Los municipios de la localidad son los encargados de la recolección y tratamiento de los residuos de la población pero no se interesan por determinar si el servicio ofrecido es eficiente y satisface todas las necesidades de los habitantes debido a que simplemente se preocupan por lineamientos políticos dejando a un lado el grave problema de la contaminación, es por esta razón que la Fundación IPADE decide unir esfuerzos conjuntamente con diferentes municipios y crear varias mancomunidades, en el Ecuador existen seis mancomunidades las mismas que son: de la Cuenca del Río Jubones – EMMAICJ-EP, de Gualaceo, Chordeleg, Sígsig, Guachapala y El Pan EMMAICP-EP, de los Cantones 24 de Mayo, Santa Ana y Olmedo EMMAI-MANABI-CS-EP ; de Cumandá, Pallatanga y Bucay EMMAI BCP-EP de Cañar, El Tambo, Suscal y Biblián EMMAIPC-EP y de Pelileo y Patate EMMAIT-EP

La Fundación IPADE², (2013) manifiesta que:

“Las políticas públicas se traducen en un marco jurídico disperso, incompleto, ambiguo y en ocasiones desconocido. Cada municipio lo interpreta y lo lleva a cabo

²<http://www.fundacion-ipade.org/mejora-gestion-integral-residuos>

con poco apoyo gubernamental. La población no participa en las decisiones clave sobre sus sistemas de aseo y a la falta de credibilidad en sus autoridades se suma una inexistente educación ambiental y una metodología de intervención social que no considera sus particularidades.

Por ello hace falta diseñar e impulsar políticas que promuevan y prioricen la inversión en residuos sólidos y su gestión, que disminuyan su generación, minimicen su impacto ambiental, gestionen el servicio de una forma técnica, optimicen los recursos, lo hagan sustentable financieramente y promuevan la participación activa de la población”.

Es necesario implementar un sinnúmero de lineamientos y políticas dentro de la empresa que no solamente se preocupen por brindar un servicio como cualquier otro solamente por cumplir con disposiciones legales sino que realmente beneficie a la población y que genera conciencia en la misma para disminuir y controlar los diversos problemas ambientales existentes.

Todas las empresas encargadas de la recolección de residuos deben empezar por elaborar una buena planificación en donde se integren todos las partes de la organización; es decir, no solamente los empleados sino también la población en general para de esta manera determinar todos los objetivos que se desean alcanzar contribuyendo al desarrollo local y nacional y lo más importante cuidando el medio ambiente, pero estos objetivos no solamente deben quedar en documentos sino que deben tener un adecuado control y seguimiento para de esta manera evaluarlos y determinar si ayudan o no al principal objetivo de una empresa de este tipo.

Contexto Micro

La gestión y tratamiento de residuos sólidos de la población es de responsabilidad de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados por tal razón los cantones de Patate y Pelileo con la ayuda de varias organizaciones como la fundación IPADE deciden formar una empresa mancomunada entre los cantones de Patate y Pelileo para la recolección y manejo de todos los residuos orgánicos e inorgánicos que se produce tanto en la zona urbana como en la zona rural. Es así que en una publicación del Diario el Telégrafo³, (2013) se expresa que:

³<http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/pelileo-y-patate-unen-sus-fuerzas-para-manejar-basura.html>

“Alrededor de 30 toneladas de basura se procesan diariamente en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral Patate-Pelileo (Emmait-EP), organismo que se formó en Tungurahua con el objetivo de producir abono orgánico de tipo bocashi, que se obtiene en siete días a partir de los desechos. Medardo Chiliquina, alcalde de Patate, expresó que la asociación es un ejemplo del trabajo coordinado de dos órganos locales sobre un problema como el manejo de la basura, heredado desde muchas generaciones y cuyo tratamiento requiere tareas como recolección, reciclaje, tratamiento y manejo adecuado de residuos sólidos urbanos”.

Además según la EMMAIT-EP en su revista informativa, (2012) detalla lo siguiente:

“Lo que hoy conocemos como EMMAIT-EP (Empresa Pública Municipal Mancomunada de aseo Integral Pelileo-Patate), es un sueño que empezó a germinar a partir del nueve de diciembre de 2009, cuando el alcalde de Pelileo Dr. Manuel Caizabanda y de Patate Lic. Medardo Chiliquina, firmaron una carta de compromiso para la conformación del comité de gestión, que permita la creación de una empresa Municipal Mancomunada para mejorar la gestión integral de residuos en dichos municipios.

Posterior con fecha 17 y 24 de noviembre de 2010, los concejos cantonales de Patate y Pelileo aprueban la “Ordenanza de constitución de la Empresa mancomunada de Aseo Integral de los cantones Patate y Pelileo” (EMMAIT-EP), iniciando sus actividades desde el 1 de enero del 2011.

Esta empresa municipal nació para vigilar y asesorar en el manejo de los residuos sólidos a la población de estos cantones con la finalidad y el compromiso de reducir al máximo el impacto ambiental a causa de la basura”.

La empresa mancomunada EMMAIT-EP fue creada con el propósito de brindar un servicio eficiente de recolección de residuos de los cantones de Pelileo y Patate, además se preocupan por difundir campañas de concientización sobre la contaminación del medio ambiente educando a los pobladores para que no arrojen la basura en sitios no adecuados y esperen a que las personas encargadas de la recolección les den el mejor tratamiento.

El manejo de un sistema de control de gestión es de suma importancia para todas las empresas tanto públicas como privadas ya que permite medir el logro de las estrategias y objetivos establecidos y de esta manera identificar falencias y corregirlas para su mejor desenvolvimiento y en el caso de la empresa EMMAIT-EP es necesario contar con un sistema de gestión apropiado debido a que es una empresa que brinda un servicio primordial a la población por lo que las estrategias deben estar encaminadas al correcto manejo y tratamiento de los residuos producidos por los cantones de Patate y Pelileo conjuntamente con sus parroquias rurales, además de preocuparse por disminuir la contaminación ambiental. Así que una adecuada gestión tal como lo menciona Pérez⁴, (2012) es una obligación de las empresas:

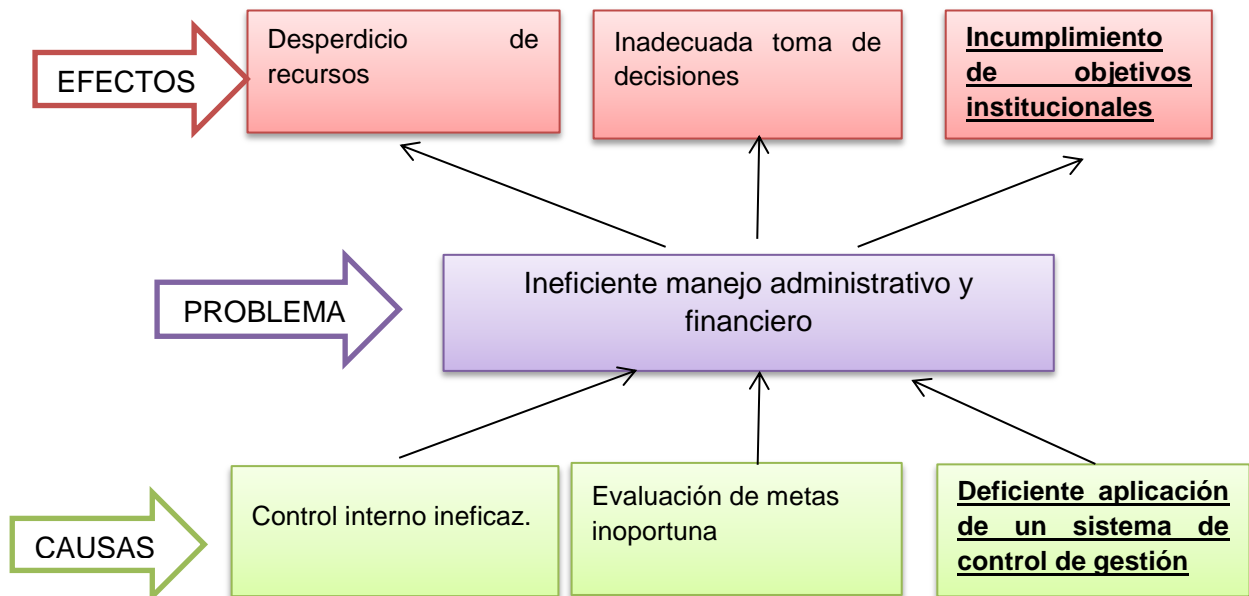
⁴<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2/>

“Definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia”.

1.2.2 Análisis Crítico

1.2.2.1 Árbol de problemas

Gráfico1 Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.2 Relación causa-efecto

Según el análisis se detectó que dentro de la empresa pública de aseo integral existen diversos problemas entre los cuales se ha llegado a determinar que existe un ineficiente manejo administrativo y financiero debido a que el sistema de control de gestión es deficiente el mismo que no permite evaluar de manera adecuada y oportuna el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos dentro de la organización.

Además se ha llegado a establecer que otra de las causas para la existencia del problema antes mencionado es que no existe una evaluación adecuada de todas las metas propuestas debido a que la planificación estratégica y financiera no es la adecuada ya que no se cuenta personal capacitado en éstas áreas que puedan ayudar a planificar eficazmente todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa afectando a la

correcta toma de decisiones. También se puede determinar que no existe una tarifa de recolección de basura de acuerdo a la realidad debido a que se cobra mediante otra empresa pública de acuerdo al consumo de energía eléctrica, estos valores recolectados son depositados en los municipios respectivos y luego se proporciona los recursos necesarios para que la empresa EMMAIT-EP funcione, es decir dentro de la empresa no se cuenta con personal especializado en costos ni con la información necesaria que permita determinar la tasa para el cobro del servicio prestado.

También se puede mencionar que el control interno es ineficaz ya que se puede observar que no existe una vigilancia adecuada de los empleados ocasionando desperdicio de recursos económicos materiales y financieros sin dejar a un lado la pérdida de tiempo que esto genera. Uno de los efectos generados por lo mencionado anteriormente es que las decisiones tomadas no contribuyen al desarrollo de la empresa, además con el inadecuado manejo administrativo y financiero el presupuesto de la empresa no cubrirá todas las erogaciones necesarias para seguir brindando el servicio de recolección de basura en los cantones de Pelileo y Patate por lo que se verá afectada la población teniendo una insatisfacción de la misma.

1.2.3 Prognosis

Una de las principales preocupaciones de la EMMAIT-EP es la adecuada gestión de residuos sólidos de los cantones de Patate y Pelileo producidos por las actividades diarias de los habitantes, sin embargo el correcto desenvolvimiento de la empresa se ve afectado por la deficiente aplicación de un sistema de control de gestión repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que no se planea a tiempo todas las circunstancias que pueden perjudicar al cumplimiento de los mismos, por el desconocimiento de la importancia del control de gestión dentro de la empresa.

Así también la empresa se verá perjudicada en gran magnitud debido a que no se evalúa de manera continua las metas establecidas provocando una inadecuada toma de decisiones, generado por el desconocimiento de la parte administrativa de las ventajas de una auditoría de gestión que permita verificar si el proceso administrativo está siendo aplicado adecuadamente de tal manera que contribuya con el crecimiento institucional.

Además es importante mencionar que al no aplicar un adecuado sistema de control de gestión uno de los riesgos que corre la empresa es dejar de ofrecer el servicio de recolección de residuos afectando a los pobladores de los cantones de Pelileo y Patate

conjuntamente con sus parroquias rurales, debido a que por la ausencia de una auditoría no se puede conocer la efectividad de todos los procedimientos del control interno existentes en la empresa provocando un alto desperdicio de recursos los mismos que no pueden ser administrados de manera eficiente por falta de información y al pasar el tiempo se pueden agotar y perjudicar el desenvolvimiento normal de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera un sistema de control de gestión incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP)?

1.2.5 Interrogantes

¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?

¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

¿La aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta de un sistema de control de gestión mejorará el cumplimiento de los objetivos institucionales contribuyendo al correcto manejo administrativo y financiero?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación de contenido

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Sistema de Control de Gestión

1.2.6.2 Delimitación espacial

Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP) conjuntamente con las 11 parroquias rurales que pertenecen a los cantones antes mencionados.

1.2.6.3 Delimitación Temporal

La investigación se llevará a cabo durante el segundo semestre del 2013 y primer trimestre del año 2014

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica en buscar un sistema de control de gestión que ayude a mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos dentro de la empresa.

Hoy en día todas las empresas públicas y privadas definen sus metas y objetivos con el propósito de alcanzarlos al 100% debido a que con este logro se garantiza su crecimiento empresarial.

Esta investigación es de mucha utilidad para la empresa pública de aseo integral debido a que requiere de la colaboración y participación de todos quienes conforman la misma porque de esta manera se puede determinar las áreas más débiles de la gestión y fortalecerlas ayudando a optimizar todos los recursos de la organización.

La realización de esta investigación será factible ya que con la ayuda de la administración y empleados de la empresa se podrá tener acceso a la información necesaria para su elaboración y de esta manera conocer los diferentes inconvenientes que se está suscitando dentro de la organización para buscar soluciones factibles y acertadas que ayuden al crecimiento y desarrollo de la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el sistema de control de gestión para establecer el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral (EMMAIT-EP) de la Mancomunidad de Patate y Pelileo, a fin de contribuir con su crecimiento empresarial.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas por las que existe un sistema de control de gestión ineficiente con la finalidad de aportar soluciones que ayuden al desarrollo empresarial
- Determinar si el deficiente sistema de control de gestión afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales con el propósito de contribuir con el progreso institucional
- Proponer un Modelo de Gestión Financiero y Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral con el propósito de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Al indagar en la empresa EMMAIT-EP se ha llegado a determinar que existe una investigación preliminar sobre: *“El control interno y su repercusión en la labor administrativa de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de los cantones Patate y Pelileo “EMMAIT-EP en el primer trimestre del año 2011”* investigación desarrollada por Carrasco, (2011:81), de lo cual se destaca como principales conclusiones las siguientes:

*“En la empresa no existe una persona encargada de salvaguardar las herramientas, bienes que posee la misma, lo que nos permite identificar que el control interno que se realiza es reducido
La empresa no posee un Manual de funciones, por lo que la mayoría del personal no conoce de manera escrita las funciones a desempeñar
No se revisa los reportes diarios de los trabajadores, lo cual no permite identificar como se va desarrollando el desempeño y cumplimiento de las labores del personal.
No existe un adecuado control interno dentro de la empresa, lo que origina que el desenvolvimiento de la misma no se realice efectivamente”.*

Además revisando los archivos de la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado tesis relacionadas con el trabajo de investigación.

Salazar, (2011:67) en su tesis: *“Sistema de control de gestión y su incidencia en el Rendimiento económico de la agencia de viajes Oceanictravel Cía. Ltda.en el segundo semestre del año 2010”*, menciona las siguientes conclusiones:

*“La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión que le permita monitorear la dirección correcta del camino emprendido de OceanicTravel CIA LTDA.
El rendimiento económico en el último semestre del año 2010 no ha sido el esperado, por lo que la entidad refleja el incumplimiento de los objetivos trazados por la entidad para incrementar la rentabilidad.
La empresa actualmente no cuenta con servicios que puedan medir el grado de satisfacción del cliente y el desempeño del personal.
OceanicTravel no cuenta con una herramienta adecuada para la toma de decisiones perjudicando la implementación de estrategias que sirvan de soporte para el desarrollo organizacional y económico”.*

2.2 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el paradigma de investigación Crítico – Propositivo puesto que plantea alternativas de solución que permiten una mejor aplicación de métodos que facilitan la investigación lo que proporciona el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Según Herrera et al., (2004: 20), manifiesta lo siguiente:

“Paradigma crítico-propositivo: La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

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”.

Se puede decir que la presente investigación se fundamente en el paradigma crítico-propositivo debido a que no solamente se busca el problema principal que ocurre dentro de la organización sino que también se plantea diferentes alternativas de solución para el mismo

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en las siguientes disposiciones legales.

En cuanto al cumplimiento de objetivos conviene citar lo establecido por la Ley de Empresas Públicas, en su artículo 11 Deberes y atribuciones del gerente general, numeral 11 que tipifica como responsable de la administración y gestión al gerente general, quién tiene como principal deber y atribución:

“Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;”

Por otra parte en cuanto a la gestión de la empresa, es necesario citar lo que se expresa en la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de los cantones de Patate y Pelileo “EMMAI-T-EP”, publicada en el Registro Oficial N° 432, principalmente en el Título VIII Del control de la gestión se establece los siguientes artículos acerca de la gestión y los indicadores de gestión así:

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

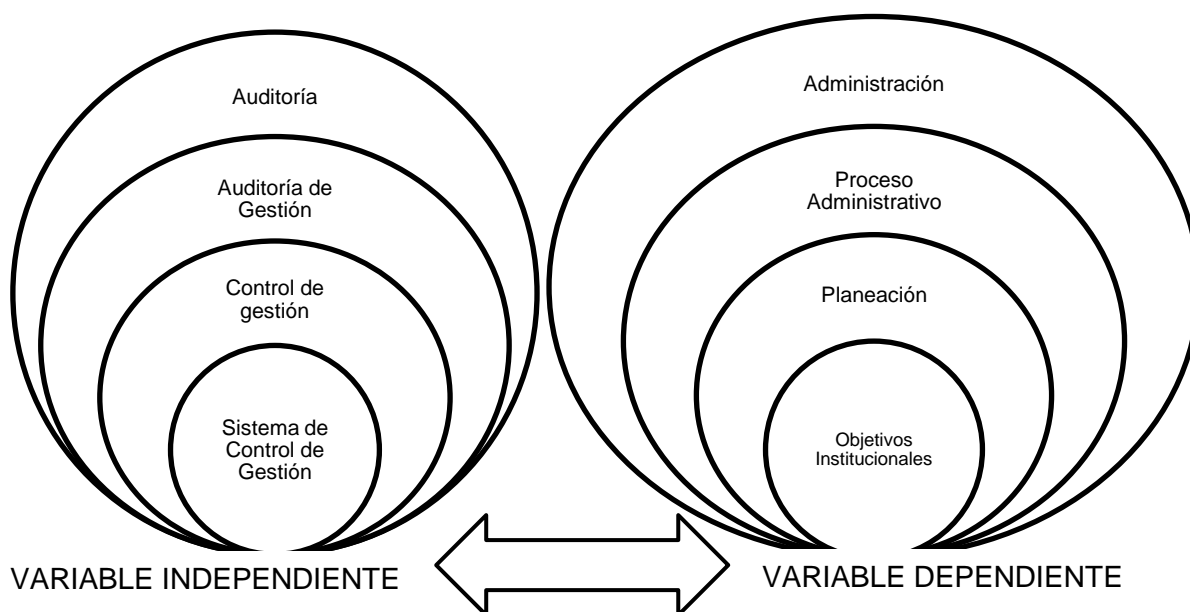
Art. 27.- Indicadores de eficiencia.- La gestión del servicio integral de residuos sólidos, será evaluada cada seis y/o doce meses. Para ello, el Directorio de la empresa desarrollará un conjunto de indicadores que serán medidos en función de las proyecciones que aseguren la calidad y sostenibilidad del servicio, este sistema de evaluación estará en función de la programación operativa (1 año), táctica (3 años) y estratégica (cinco años).

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

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

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Superordinación

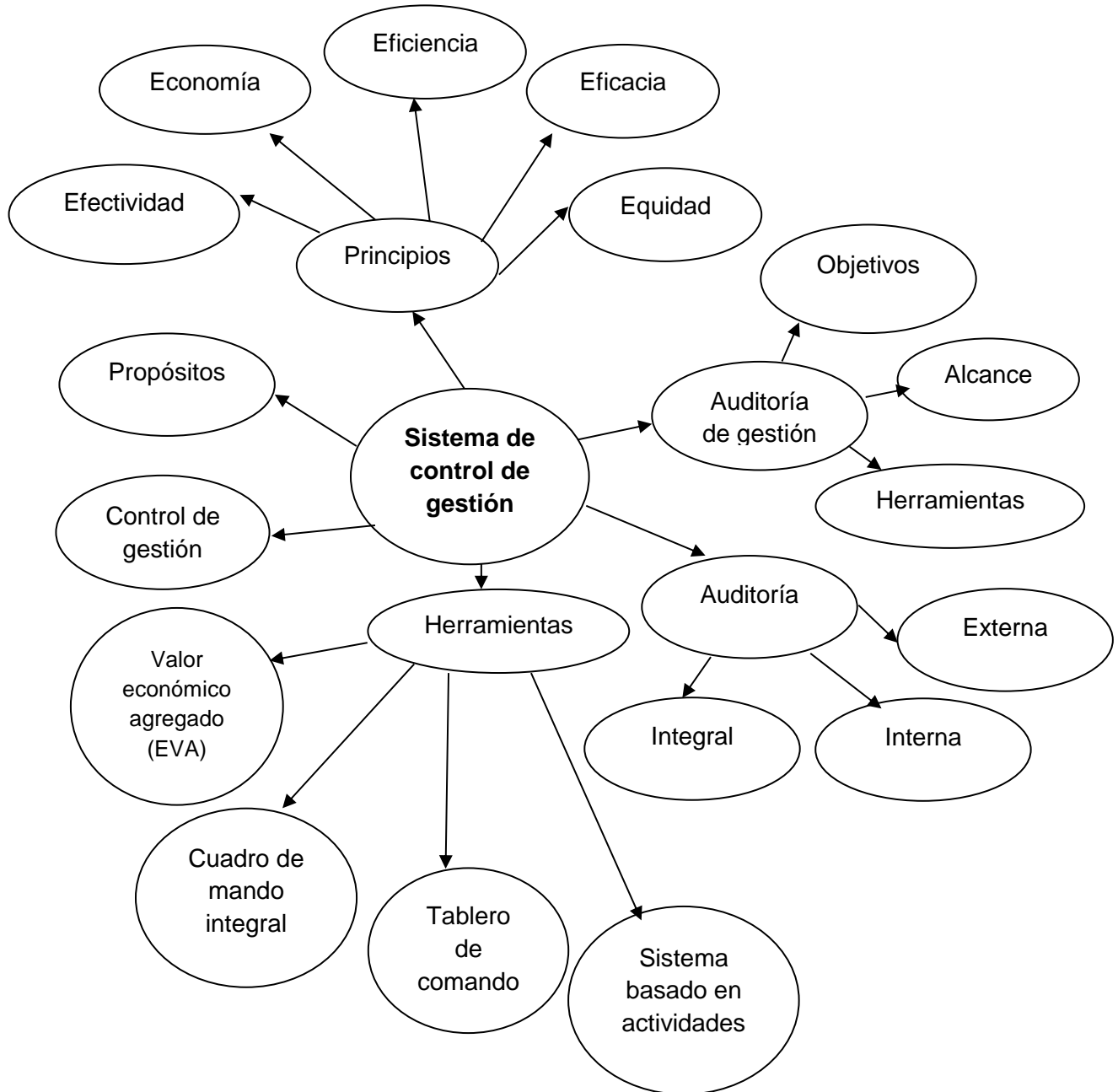


Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Subordinación

2.4.2.1 Variable Independiente: Sistema de control de gestión

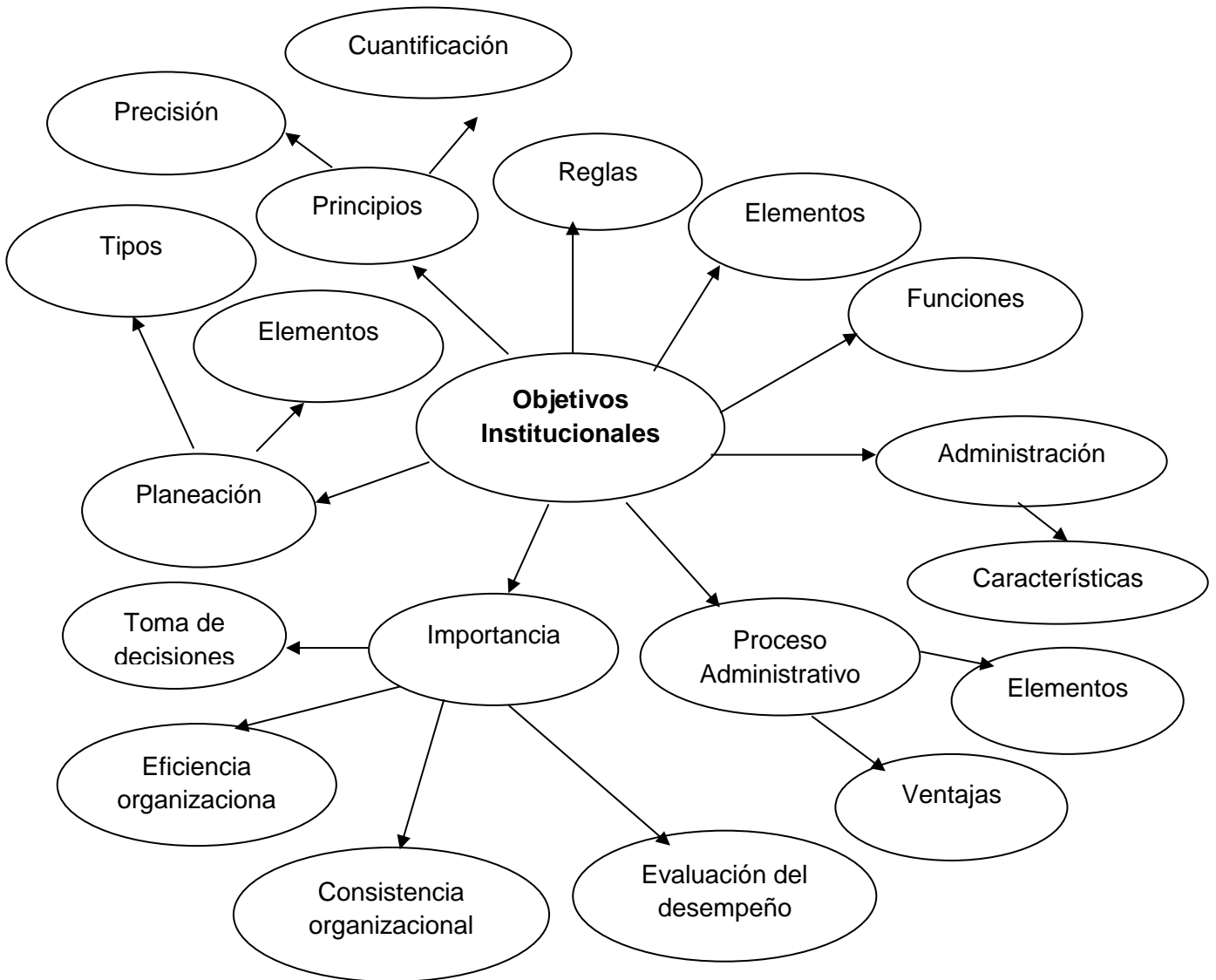
Gráfico 2 Subordinación Variable Independiente



Fuente: Elaboración propia

2.4.2.2 Variable Dependiente: Objetivos Institucionales

Gráfico3 Subordinación Variable Dependiente



Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Conceptualización Variable Independiente

2.4.3.1 Auditoría

Según menciona León⁵, (s/f) la auditoría es: *“Un examen o estudio que evalúa e informa sobre la medida en que una condición, proceso o desempeño se ajusta a estándares o criterios predeterminados”*. Por otra parte Fernández, E⁶, (s/f) establece que la auditoría:

“Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

De lo que se puede entender que la auditoría es un proceso que evalúa todas las operaciones de una empresa determinando la veracidad y validez de las mismas comprobando si están de acuerdo a leyes y disposiciones y de esta manera proporciona información oportuna para que los funcionarios tomen decisiones acertadas y adecuadas que contribuyan al correcto desenvolvimiento de las organizaciones.

a) Clases de auditorías

En la actualidad el funcionamiento de las empresas no es el mismo debido principalmente a las actividades realizadas, es por esta razón que existen diferentes tipos de auditorías que se ajustan a la realidad de cada una de las organizaciones. A continuación se detallan las principales clases de auditorías.

a.1) Auditoría Externa

López, R⁷, (s/f), define a la auditoría externa como un: *“Examen de los estados financieros, realizados, de acuerdo con ciertas normas, por un profesional cualificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos”*. Este tipo de auditoría es de gran importancia debido a que permite verificar que todos los estados financieros estén de acuerdo con las

⁵ <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved>

⁶ <https://www.google.com.ec/search?q=auditoria+concepto&oq=auditoria+concepto&aqs=chrome.0.69i57j0l3.3479j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

⁷ <http://ucapanama.org/wp-content/uploads/2011/12/Generalidades-en-la-Auditoria.pdf>

disposiciones legales vigentes del país así como lo menciona McGraw Hill⁸, (s/f), en una publicación en donde se desconoce al autor pero se cita a Cañibano quien define que el objetivo de la auditoría externa es:

“Un examen de los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con la legislación vigente”.

La principal característica de la auditoría externa radica en que es realizada por un profesional independiente de la empresa auditada quien emite su opinión profesional sobre la veracidad de los estados financieros emitidos por una organización

a.2) Auditoría Interna

Para Vilches⁹, (s/f), la auditoría interna:

“Evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa”.

Por otra parte en una publicación de la McGraw Hill, (ibíd.), en donde se desconoce al autor, se establece que la auditoría interna es ejecutada por:

“Personas dependientes de la organización con un grado de independencia, suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente; una vez acabado su cometido han de informar a la Dirección de todos los resultados obtenidos. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información”.

Se puede concluir diciendo que la auditoría interna es realizada por profesionales dependientes de una organización cuyo objetivo es determinar la eficiencia de todas las operaciones y registros contables que realiza una empresa para ayudar a la administración a mejorar desviaciones o disminuir riesgos de fraude.

a.3) Auditoría Financiera:

⁸<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CFgQFjAH&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Faseguramiento%2F819949993.CONCEPTOS%2520BASICOS%2520DE%2520AUDITORIA.>

⁹<http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf>

Este tipo de auditoría es de vital importancia para todas empresas, tal como lo menciona Fernández, E, (ibíd.) la auditoría financiera:

“Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y el control interno”.

a.4) Auditoría Integral

La auditoría integral abarca diferentes objetivos debido a que a más de verificar los estados financieros, también evalúa la gestión de una empresa, es así como Fernández, E, (ibíd.) manifiesta que una auditoría integral:

“Se encuentra en el punto medio entre una auditoría de gestión y una financiera, ya que es contable – financiera y tiene elementos de gestión en una gran medida, teniendo en cuenta la actividad fundamental de la unidad auditada. En ésta debe definirse en las conclusiones si los Estados Financieros reflejan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones y si los recursos que maneja la entidad y que fueron revisados, se utilizan con Economía, Eficiencia y Eficacia”.

2.4.3.2 Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión resulta de gran importancia y utilidad debido a que por medio de ella se hacen correcciones a la gestión de la empresa y ayuda a la correcta toma de decisiones, para Blanco, (2004:233), la auditoría de gestión es:

“El examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.

Además a la auditoría de gestión se la conoce también como Auditoría Operativa, al respecto Maldonado, (2011:21), expresa que:

“La auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas”.

De los conceptos manifestados anteriormente se puede entender que la auditoría de gestión es un examen realizado por un profesional a la gestión de la administración para determinar el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados dentro de una organización

a) Objetivos

Según Blanco, (ibíd.), los objetivos de la auditoría de gestión son:

*“Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
Comprobar la utilización adecuada de los recursos”.*

Además Murillo¹⁰, (2012), agrega que el principal 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”.

Se puede concluir diciendo que los objetivos de la auditoría de gestión están encaminados a evaluar el correcto manejo de todos los recursos que posee una empresa y corregir deficiencias en la gestión de cada organización.

b) Alcance de las actividades

El alcance de actividades en la auditoría de gestión tal como lo expresa el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:37): *“Puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.”*

¹⁰<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECONOMIA%20Y%20COMERCIO%20Y%20INDUSTRIAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/07/AUDITORIA/CAPITULO%201.pdf>

Una auditoría de gestión no solamente es ejecutada dentro de una empresa en su totalidad sino que permite evaluar una parte de ella como pueden ser las diferentes áreas o departamentos en que está dividida.

c) Propósitos

En todas las auditorías existen diferentes propósitos y el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:36), expresa dentro de la Auditoría de Gestión son:

*“Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
Cerciorarse si la entidad alcanza los objetivos y metas previstas de manera eficaz y son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas”.*

Con todo lo mencionado anteriormente se puede deducir que existen diferentes propósitos de la auditoría de gestión y que cada una tiene gran importancia debido a que todos en su conjunto permiten evaluar de una manera adecuada el cumplimiento de metas y objetivos establecidos controlando todos los recursos de una organización.

d) Herramientas de la Auditoría de Gestión

d.1) Equipo Multidisciplinario

Una auditoría requiere de profesionales que la realicen y en la auditoría de gestión se requiere no solamente de personas que conozcan de auditoría sino también de otro tipo de especialistas tal como lo menciona Fiallos¹¹, (2009): *“Dependiendo de la naturaleza de la empresa o entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.”* Por otro lado en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:42), se establece que:

“Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado

¹¹ <http://url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fbelenfiallo.com>

por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc”.

d.2) Control Interno

En la ejecución de cualquier auditoría el conocimiento del control interno es de vital importancia para dar el enfoque de la misma por esta razón el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:43), define al control interno como:

“Un proceso-afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal- designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”.

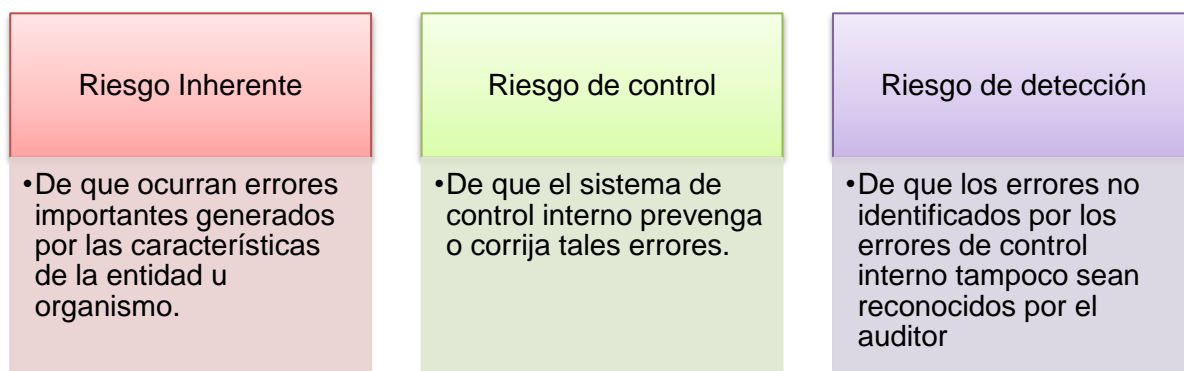
Además en la NEA 10 y NIA 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno se establece que un sistema de control interno define:

“Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable”.

d.3) Riesgos de Auditoría de Gestión

Otra de las herramientas de una auditoría de gestión son los riesgos a las cuales está expuesta y que no permiten realizar el trabajo planificado de una manera adecuada.

Gráfico 4 Riesgos de Auditoría de Gestión



Fuente: Elaboración Propia a partir del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001:61)

d.4) Muestreo

Para realizar un trabajo eficaz se necesita obtener hallazgos de auditoría pero en ocasiones las operaciones y transacciones de una empresa son numerosas y se necesita obtener solamente una pequeña parte de las mismas para lo cual se emplea el muestreo, Fiallos, (ibíd.), define al muestreo en auditoría como: *“La aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.”*

Por otra parte en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:63), al muestreo se lo define como:

“El proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, que permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo”.

d.5) Evidencias suficientes y competentes

Todo trabajo de auditoría debe estar basado ciertas evidencias las mismas que deben cumplir las características de suficientes y competentes por lo que según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:66), manifiesta que: *“Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe”.*

d.6) Papeles de trabajo

Todo el trabajo del auditor debe estar plasmado en papeles los mismos que evidencian todos los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría, en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:72), se definen a los papeles de trabajo como:

“El conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven la evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”.

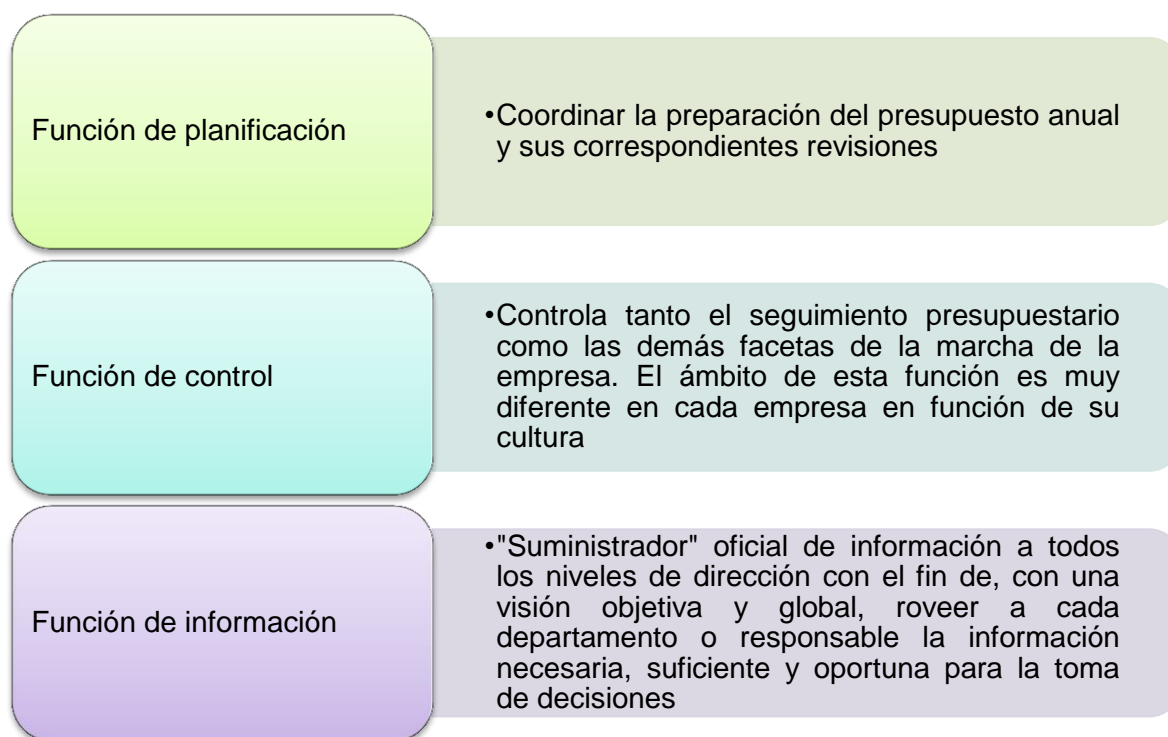
2.4.3.3 Control de gestión

Dentro de una empresa es muy importante tener control de todas las actividades y procesos realizados, para Catalina (2011:11) el control de gestión es: *“Controlar el pasado, seguir el presente y preparar el futuro”*, además añade que la misión principal del mismo es: *“planificar, organizar, medir y controlar la actividad de la empresa con el fin de garantizar la consecución de sus planes estratégicos y operativos”*.

a) Funciones del control de gestión

A continuación se presenta las diferentes funciones del control de gestión

Gráfico 5 Funciones del control de gestión

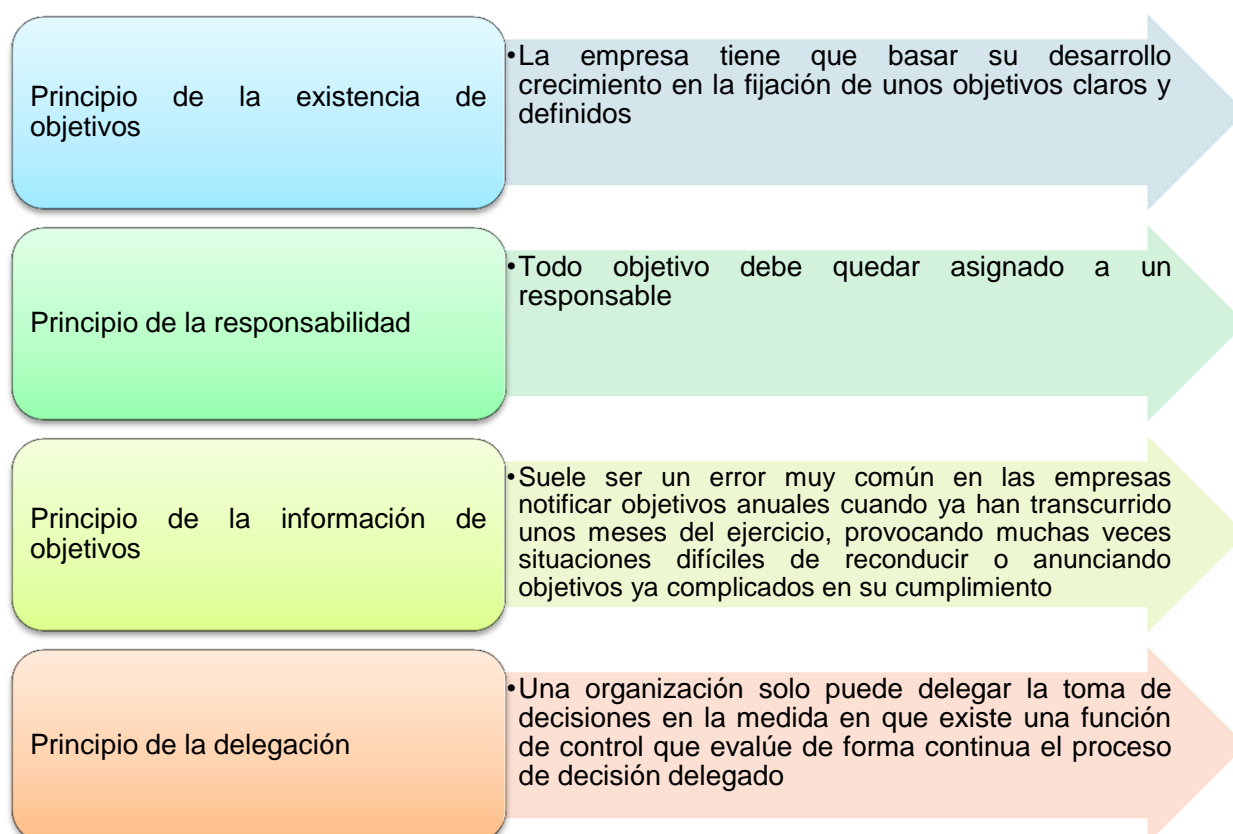


Fuente: Elaboración propia a partir de Catalina (2011:14)

b) Principios del control de gestión

Para que las funciones antes detalladas se realicen de manera adecuada y efectiva es necesario que el control de gestión cumpla con ciertos principios, los mismos que son expuestos a continuación:

Gráfico 6 Principios del control de gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de Catalina (ibíd.)

2.4.3.4 Sistema de control de gestión

Un sistema de control de gestión debe ser bien definido dentro de una organización más aún si es pública, Estupiñán y Estupiñán, (2006: 245), lo define como:

“Una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico”.

Por otra parte Pérez, (ibíd.), manifiesta que:

“Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia”.

Con lo mencionado anteriormente se puede llegar a concluir que un sistema de control de gestión es una herramienta que permite evaluar los objetivos y metas establecidos dentro de una empresa para mejorar e implementar nuevos planes que ayuden y contribuyan a la consecución de los mismos.

a) Propósitos del sistema de control de gestión

El principal propósito de un sistema de control de gestión es evaluar las actividades realizadas para la consecución de objetivos e informar a la administración sobre las desviaciones y errores encontrados.

Gráfico 7 Propósitos del Sistema de Control de Gestión

Informar	•Transmitir y comunicar información pertinente que ayude a la toma de decisiones
Coordinar	•Encaminar todas las actividades al cumplimiento de todos los objetivos
Evaluar	•La consecución de las metas y objetivos, valorando el desempeño de las personas
Motivar	•El impulso y ayuda de todos los integrantes de la empresa para cumplir con todo lo planeado.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Pérez, (ibíd.)

b) Principios del Sistema de Control de Gestión

Todo sistema se fundamenta en diversos principios y el sistema de control de gestión los define de la siguiente manera:

b.1) Economía

Dentro de una organización es necesario que todos los recursos que disponga sean utilizados de la mejor manera para conseguir mejores resultados es así que el principio de economía según Estupiñán y Estupiñán, (2006: 247), es:

“La adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos”.

b.2) Eficiencia

Como lo manifiestan Estupiñán y Estupiñán, (2006: 250), la eficiencia se conoce como: *“La relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Con la eficiencia se pretende utilizar la menor cantidad de recursos para obtener los mejores resultados pero sin dejar a un lado la calidad del servicio prestado y la satisfacción”*.

b.3) Eficacia

De acuerdo con el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, (2001:107), la eficacia:

“Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados”.

Por medio de la eficacia se evalúa el cumplimiento de todos los objetivos propuestos y se pretende contrastar los resultados obtenidos con los planeados para tomar las medidas correctivas necesarias.

b.4) Equidad

Toda organización no debe preocuparse solamente por conseguir beneficios para sí misma sino que también debe preocuparse por la sociedad y determinar si la sociedad a quien presta el servicio u ofrece el producto se benefician también, esto es lo que el principio de equidad pretende determinar, y para Estupiñán y Estupiñán, (2006: ibíd.),este principio:

“Se ocupa del estudio del desarrollo de la administración, identifica los receptores de su acción económica y la distribución de los costos y beneficios entre los diferentes agentes económicos, productores de bienes y servicios y entre los individuos de una misma categoría esencial, dejando alternativas iguales para todos los sectores que se beneficien del producto o servicio prestado”.

b.5) Efectividad

La satisfacción del cliente es el principal objetivo de una empresa tanto privada como pública y por medio de este principio se evalúa el nivel de calidad del servicio prestado o

producto ofrecido y se pretende mejorarlos, para Estupiñán y Estupiñán, (2006: 251), la efectividad:

“Controla y mide si el producto cumple con el propósito final para lo cual fue diseñado. Se debe evaluar trimestralmente y una definitiva al final del ciclo o período fiscal mediante comparaciones de los objetivos propuestos con las ejecuciones, determinando sus efectos de manera cualitativa y cuantitativa. Es el resultado total de la eficiencia y la eficacia dirigido hacia el objetivo final en la prestación del servicio o en la distribución o venta del producto”.

c) Herramientas del sistema de control de gestión

Un sistema de control de gestión necesita la ayuda de diferentes herramientas que le ayuden a conseguir con su objetivo principal que es evaluar la consecución de metas y objetivos. A continuación se detalla algunas de las herramientas:

c.1) Valor económico Agregado (EVA)

Estupiñán y Estupiñán, (2006: 252), manifiestan que el Valor Económico Agregado: *“Es una medida de desempeño y una estrategia para cambiar prioridades y comportamiento corporativo de la alta gerencia, resta el personal de menor categoría, midiendo el desempeño de la empresa de manera integral”.*

Por medio de esta herramienta se procede a evaluar las estrategias utilizadas por la gerencia y eliminar o corregir las que no están contribuyendo con los objetivos empresariales.

c.2) Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta permite aportar información útil y comprensible mediante indicadores que evalúan y detectan deficiencias en la consecución de objetivos enfocando los esfuerzos de los directivos en estas situaciones. De acuerdo con Estupiñán y Estupiñán, (2006: 253), expresan que el Cuadro de Mando Integral:

“Es una herramienta de ayuda a la gestión, en sí mismo. No es un objetivo, sino un elemento que se orienta hacia la acción, dado que detecta las deficiencias de la gestión ocurridas hasta el momento, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar”.

Por otra parte la definición que Fernández, A¹², (s/f), expresa del cuadro de mando integral es:

“Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”.

c.3) Tablero de Comando

Otra de las herramientas de un buen sistema de gestión es el tablero de comando que tiene cierta similitud con el cuadro de mando integral puesto que también permite la aplicación de diferentes indicadores que evalúen la gestión, de acuerdo con Estupiñán y Estupiñán, (ibíd.), expresan que el Tablero de Comando:

“Se constituye en un sistema manifiesto del ciclo operativo de la estructura organizativa, que actúa sobre él y sobre la actividad gerencial. Es un sistema compuesto por subsistemas que se deben integrar estructuralmente son el fin de definir claramente la situación, la evolución y tendencia de cada nivel de análisis de la organización”.

Además este sistema permite organizar la información de las diferentes áreas y aplicar indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de dicha información para determinar si contribuye a la correcta toma de decisiones y cumplimiento de objetivos, Murúa¹³, (s/f), define al tablero de comando como:

“Un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión”.

c.4) Sistemas de gestión basados en las actividades.

Este tipo de herramienta permite clasificar todas las actividades u operaciones desarrolladas dentro de una organización y de esta manera administrarlas de mejor manera para evitar el desperdicio de recursos. Según Estupiñán y Estupiñán, (2006: ibíd.), expresan que:

¹²http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

¹³<http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/aptabcomando.pdf>

“Los nuevos sistemas de gestión basados en las actividades (ABM y ABC) y su control están en línea de las nuevas metodologías de gestión, y pueden incorporar indicadores de tipo financiero y operativo, en la misma línea, ya expuesta, de mejorar los resultados. A través del sistema ABM, se descompone la organización en sus procesos a todos los niveles (productivos y estructurales), los cuales en sus actividades se analizan como causa directa. Los resultados determinan las mejoras que se deberán implantar”.

2.4.4 Conceptualización Variable Dependiente

2.4.4.1 Administración

Para Bateman, (2009:19), la administración es: *“El proceso de trabajar con las personas y recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”.* y Benavides, (2005:3), agrega que: *“Es una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”.*

En resumen la administración es un proceso por medio del cual todos los que conforman una organización unen sus esfuerzos y utilizan los recursos de la mejor manera para alcanzar todos los objetivos propuestos.

a) Elementos básicos de la Administración

La administración como ciencia posee diferentes elementos que resaltan su importancia dentro de una organización es así que Benavides, (2005:5), considera que los elementos de la administración son:

“Logro de objetivos, es decir, que la administración siempre está enfocada en lograr resultados o fines.

Eficiencia la administración no sólo busca obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

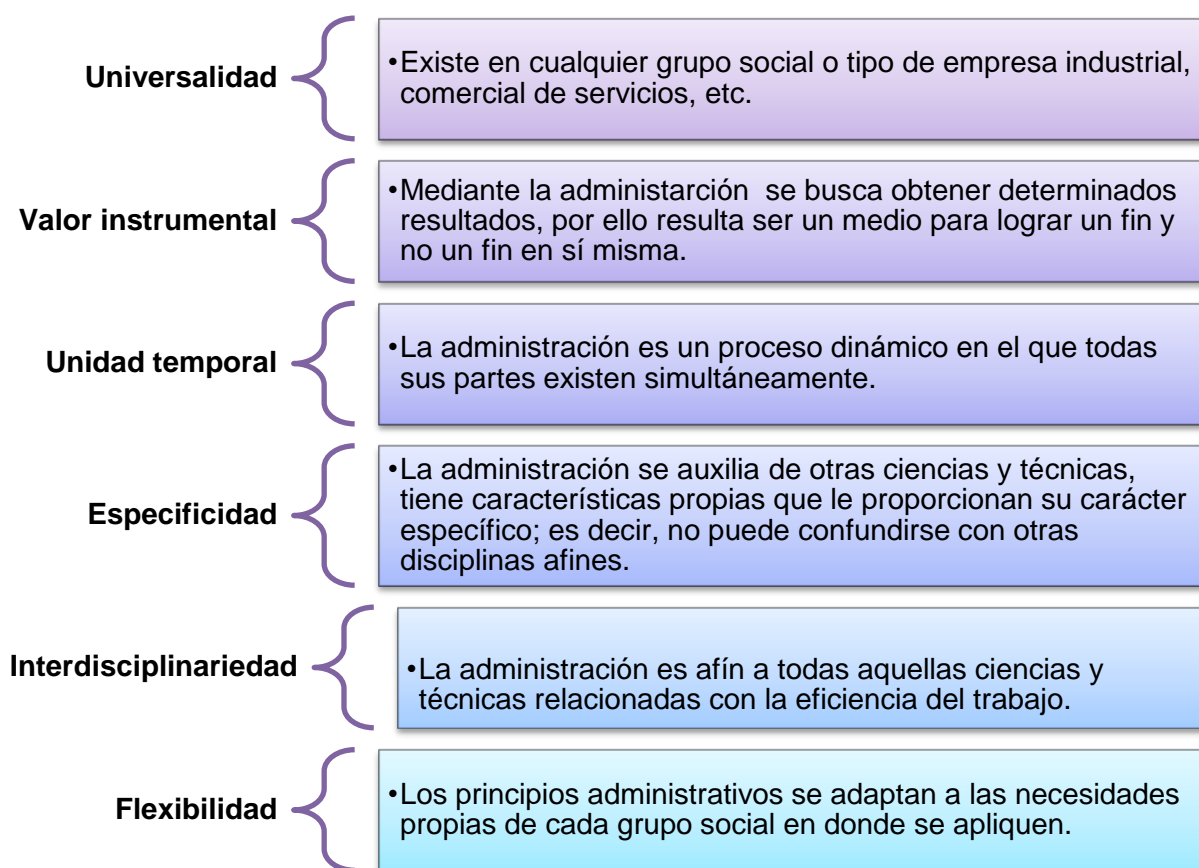
Grupo social para que la administración exista es necesario que se desarrolle dentro de un grupo social.

Colaboración del esfuerzo colectivo la administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de ciertas personas.

Coordinación de los recursos para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro del fin común”.

b) Características de la Administración

Gráfico 8 Características de la Administración



Fuente: Elaboración Propia a partir de Benavides, (2005:6)

2.4.4.2 Proceso Administrativo

Para Chiavenato, (2001:132), el proceso administrativo es: “*Un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial*”. Por su parte Hernández, S, (2008:129), agrega que el proceso administrativo (PA):

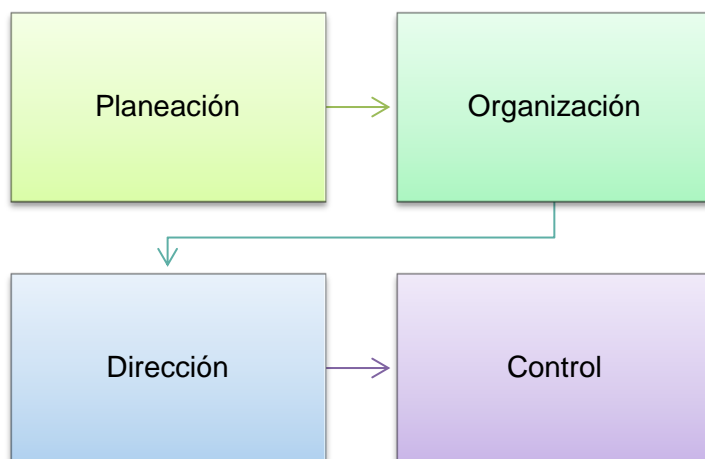
“Es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control”.

Se entiende por lo tanto que el proceso administrativo es de gran importancia debido a que con su aplicación facilita el desarrollo de una organización por medio de éste se pretende integrar a todos los integrantes de la misma para que unan sus esfuerzos y cumplan con los objetivos planeados.

a) Elementos del Proceso Administrativo

Parafraseando a Bateman, (ibíd.), se puede decir que en la actualidad los negocios y administradores deben adaptarse a los cambios constantes de la economía y sociedad, por esta razón es de vital importancia aplicar los elementos o funciones del proceso administrativo.

Gráfico9Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Bateman, (ibíd.)

a.1) Planeación

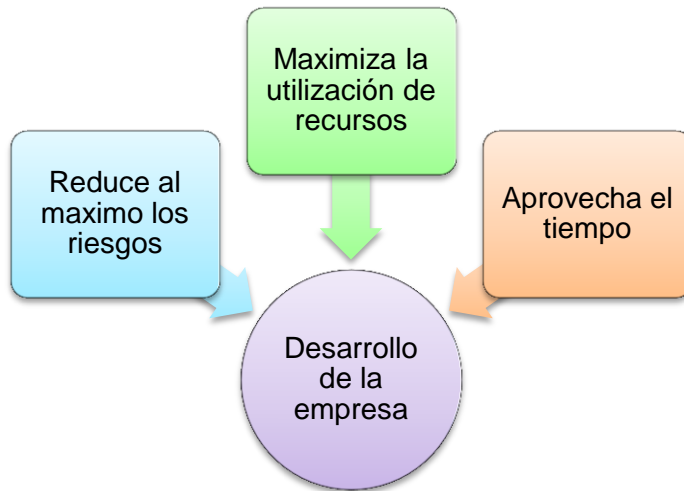
El primer elemento del proceso administrativo es la planeación, la misma que permite definir las estrategias y objetivos que se pretende conseguir, Hernández, S, (2008:134), expresa que la planeación consiste en: *“Fijar los objetivos, las políticas, las normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?”*. Por otra parte Bateman, (ibíd.), manifiesta que:

“Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales”.

Por medio de la planeación se pretende formar actividades y planes de acción que ayuden a la contribución y cumplimiento de objetivos y metas.

a.1.1) Importancia de la Planeación.

Gráfico 10 Importancia de la Planeación



Fuente: Elaboración Propia a partir de Bustos¹⁴, (2003)

Por medio de la planeación se pretende utilizar todos los recursos de manera eficiente para cumplir con el crecimiento organizacional.

a.2) Organización

De acuerdo con Solval¹⁵, (s/f), organización es: *“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”*. Por otra parte Bateman, (2009:20), agrega que la organización es:

“La unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito”.

¹⁴http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf

¹⁵<http://www.jmsolval.hostei.com/documentos/EI%20Procweso%20Administrativo.pdf>

Por medio de la organización se pretende involucrar a todos los integrantes de la empresa y definir todas las actividades que tienen que llevar a cabo para cumplir con las metas en el menor tiempo posible y optimizando todos los recursos disponibles.

a.2.1) Importancia de la Organización

La organización es de gran importancia debido a que por medio de ésta se pretende distribuir las tareas a realizarse de manera eficiente para conseguir todos los planes, objetivos, metas y estrategias determinadas dentro de una empresa, según Solval, (ibíd.), la importancia de la organización radica en que:

“Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

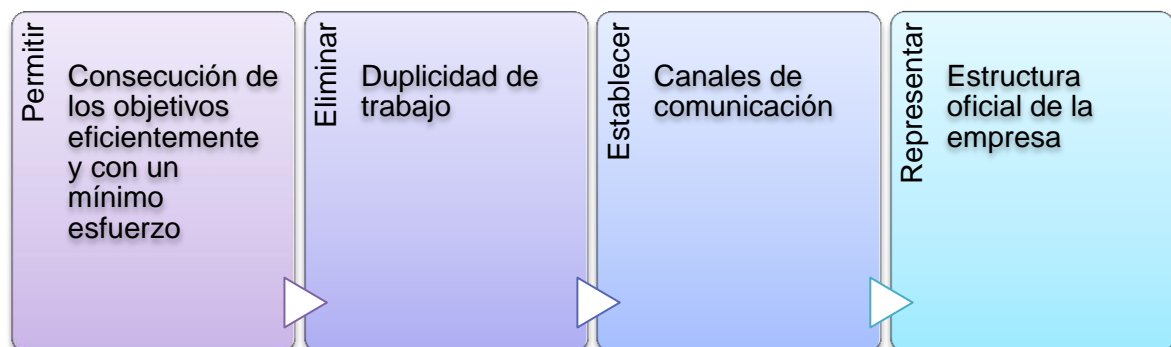
Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades”.

a.2.2) Propósitos de la Organización

Gráfico 11 Propósitos de la Organización



Fuente: Elaboración Propia a partir de Solval, (ibíd.)

a.3) Dirección

Para Reyes¹⁶, (2009), la dirección es el elemento de la administración en el que: *“Se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado”*. La dirección trata emitir información adecuada y precisa a todos los involucrados en una empresa, es así que Bateman, (ibíd.), agrega que:

“Dirigir es estimular a las personas a desempeñar mejor. Incluye la motivación y la comunicación con los empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización”.

a.3.1) Importancia de la Dirección

La dirección es de gran utilidad ya que por medio de esta se elige las mejores alternativas que realmente contribuyan al cumplimiento de los objetivos de una empresa, para Solval, (ibíd.), la dirección es trascendental porque:

*“Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione”*.

a.3.2) Elementos de la Dirección

Para Solval, (ibíd.), la dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos como:

“Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración: Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el

¹⁶http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación: La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

Todos los elementos mencionados anteriormente son de gran utilidad para los administradores debido a que permiten aplicar la dirección de manera adecuada evitando desviaciones y mejorando la toma de decisiones.

a.4) Control

Según Bateman, (ibíd.), a través del control: *“Los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad.”* Por otro lado Solval, (ibíd.), expresa que el control:

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”.

El control es el último elemento del proceso administrativo y uno de los más importantes debido a que permite la revisión y evaluación de todas las actividades realizadas para alcanzar los objetivos y corregir las desviaciones y errores presentados dentro de todo el proceso administrativo.

a.4.1) Propósito del Control

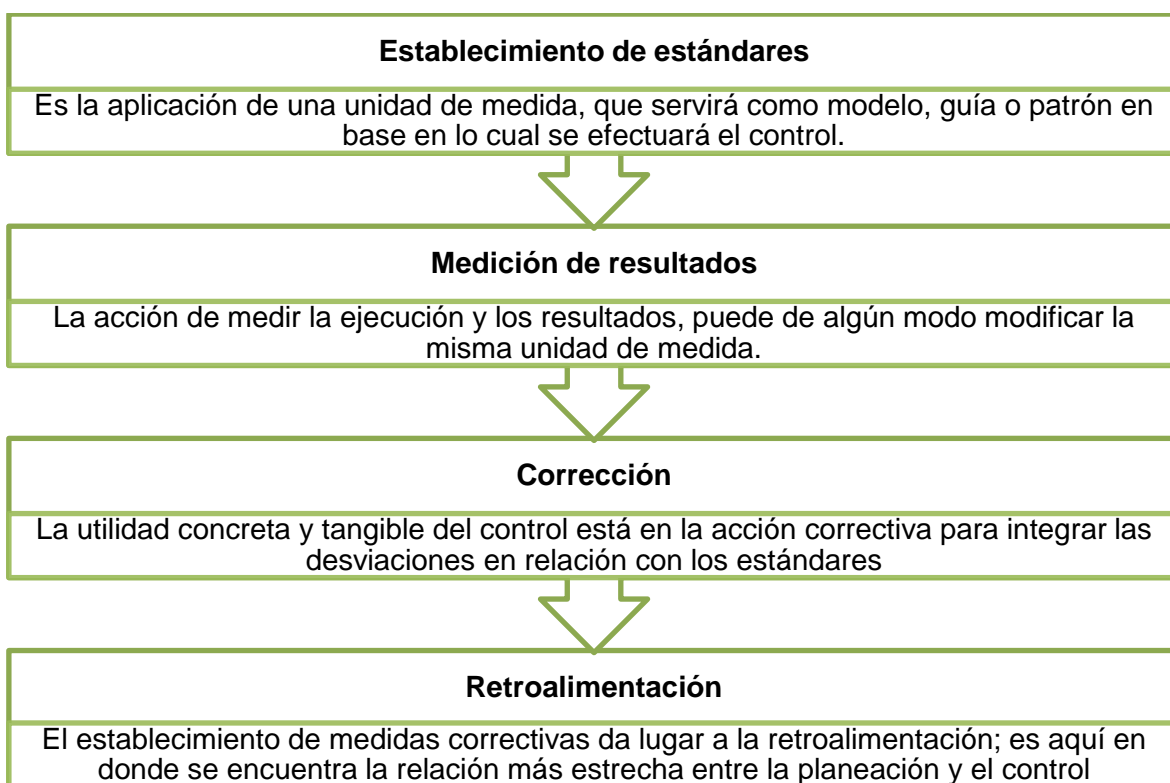
El propósito principal del control es evaluar todas las actividades realizadas y determinar si las mismas han contribuido al cumplimiento de las metas, objetivos y planes trazados al inicio y corregir los errores o eliminar las actividades que no proporcionen ayuda, para Solval, (ibíd.), el propósito del control es:

“Garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta”.

a.4.2) Elementos del Control

El control al ser la última función del proceso administrativo posee diferentes elementos los mismos que son:

Gráfico 12 Elementos del control



Fuente: Elaboración Propia a partir de Solval, (ibíd.)

b) Ventajas del Proceso Administrativo

La aplicación del proceso administrativo ofrece a la gerencia una serie de ventajas, las mismas que contribuyen al mejoramiento de la organización y ayudan al cumplimiento de los objetivos planteados, para Bustos, (ibíd.), las principales ventajas que posee el Proceso Administrativo son:

*“Se ofrece un marco de trabajo conceptual
Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración*

Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar objetivos y los medios para alcanzarlos”

2.4.4.3 Planeación

Toda empresa debe empezar con una planificación adecuada, es así que para Hill, (s/f) la planeación:

“Ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos. El proceso se inicia con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente en el siguiente año. A partir de ahí, la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas que incluyen, por ejemplo, ser la organización mejor calificada en la satisfacción del cliente.”

a.) Elementos de la Planeación

La planeación tiene diferentes elementos los mismos que muestran la importancia de la aplicación de la misma, para Bustos, (ibíd.), son los siguientes:

Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son los fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico

Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

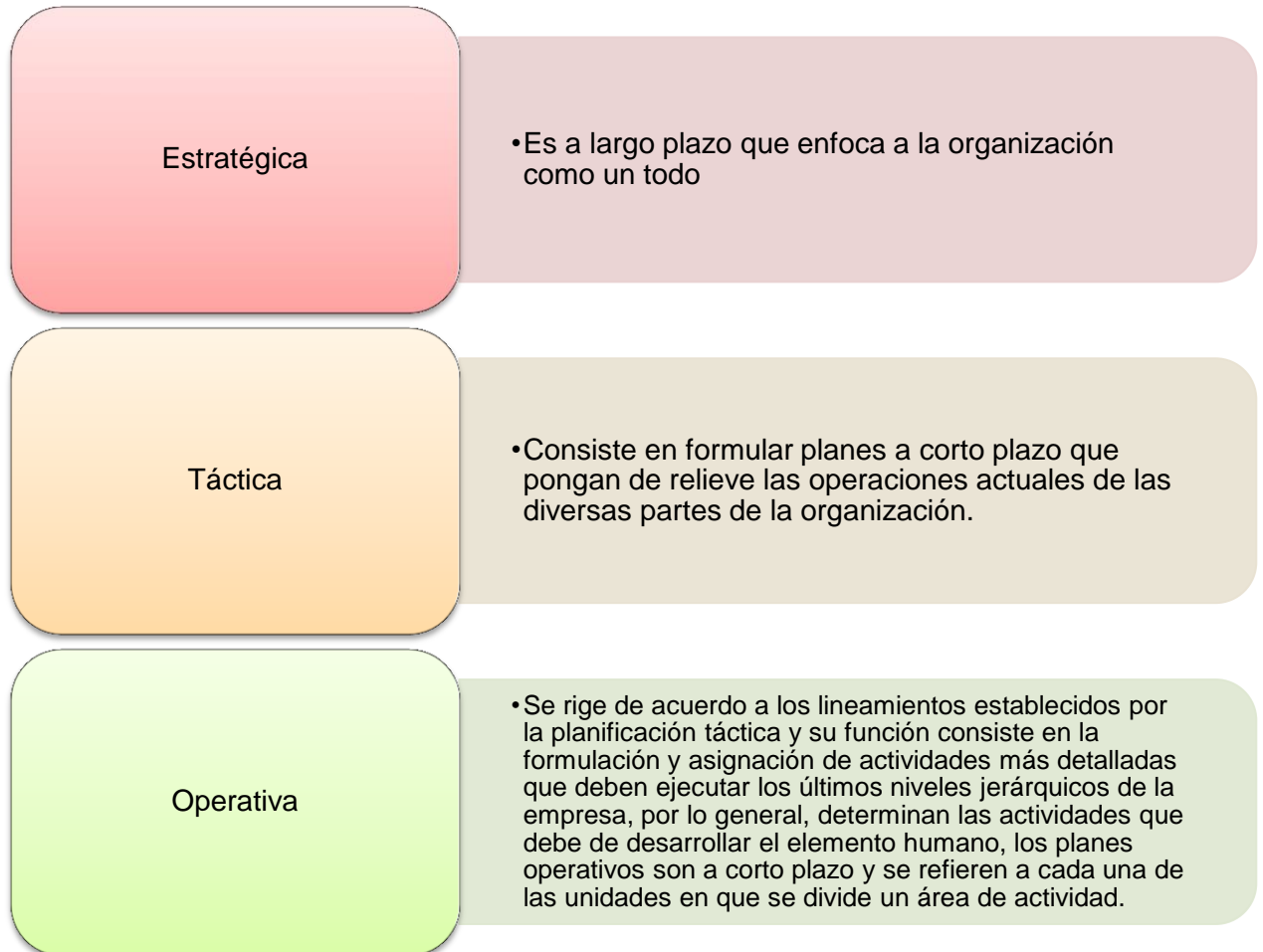
Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividades del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan

Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

b) Tipos de planeación

Existen diferentes tipos de planeación a continuación se presentan las más importantes:

Gráfico 13 Tipos de planeación



Fuente: Elaboración Propia a partir de Bonilla et al. (2006)

2.4.4.4 Objetivos Institucionales

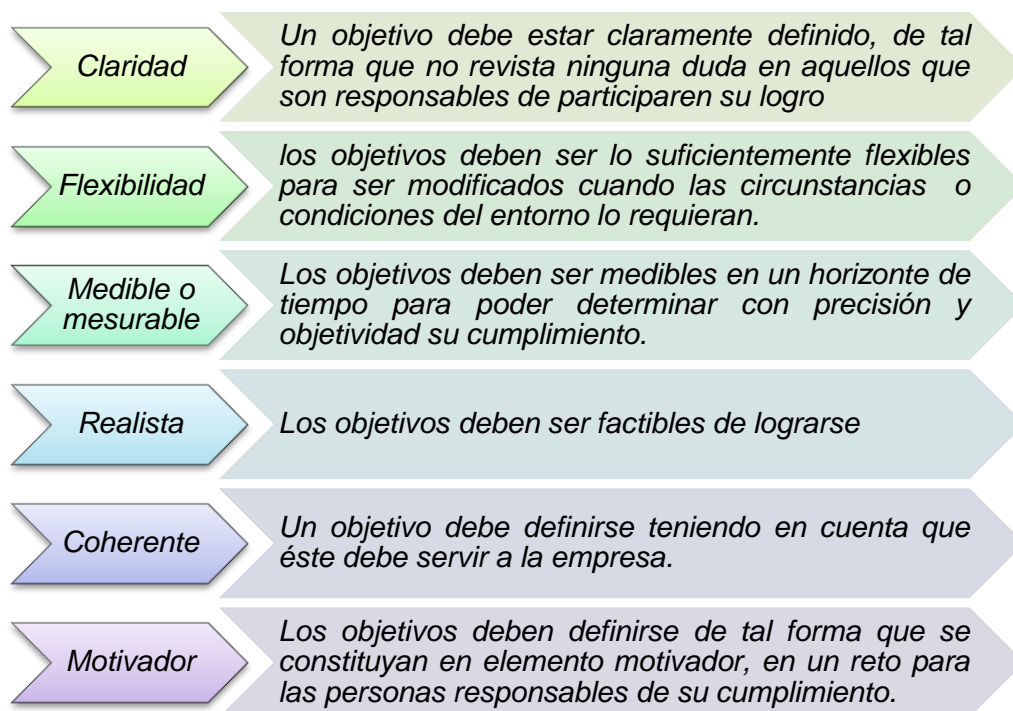
La mayor preocupación de los administradores es la definición de los objetivos debido q que deben estar de acuerdo a la realidad de la empresa y se debe contar con los recursos necesarios para cumplirlos, para Chiavenato, (2001:149), los objetivos institucionales: “*Son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de*

existir". Por otro lado López, E¹⁷, (2011), expresa que: "Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro".

a) Características de los objetivos institucionales

Un objetivo sin importar su clasificación debe reunir diferentes características debido a que si no las reúne va a ser muy difícil definir las tareas y actividades que permitan cumplirlos.

Gráfico 14 Características de los Objetivos Institucionales



Fuente: Elaboración Propia a partir de López, E, (ibíd.)

b) Importancia de los objetivos institucionales

Bustos, (ibíd.), dice que los objetivos institucionales: "Dan importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño".

Gráfico 15 Importancia de los Objetivos Institucionales

¹⁷<http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>



Fuente: Elaboración Propia a partir de López, E, (ibíd.) y Bustos, (ibíd.)

c) Funciones

Los objetivos institucionales son de gran importancia dentro de una empresa debido a que sirven de parámetro para identificar las acciones y actividades que se realizarán en el futuro, como lo menciona López, E, (ibíd.), las principales funciones de los objetivos son:

“Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.

Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización”.

d) Elementos de los Objetivos Institucionales

Para la definición de objetivos instituciones se debe tomar en cuenta un sinnúmero de elementos los mismos que López, E, (ibíd.), menciona a continuación:

“Un verbo: por qué alcanzar un objetivo parte de una acción.

Un resultado clave medible: Debe establecerse un solo resultado para evitar la subjetividad, éste debe ser clave y medible, porque, en caso contrario, la evaluación del resultado sería subjetiva.

Una fecha tope: Todos los objetivos deben ser temporales, deben tener una fecha tope en la cual deben realizarse, pues el tiempo es un importante recurso y es un factor con el que se puede medir la eficiencia de un trabajo.

Un costo máximo: Es importante señalar con anticipación el costo máximo y la rentabilidad, en unidades monetarias o en horas hombre”.

e) Reglas

Para establecer objetivos institucionales hace falta una serie de reglas las mismas que López, E, (ibíd.), enumera a continuación:

“1. - Los objetivos deben fijarse por escrito cuando se establecen en forma meramente verbal, esto conduce a dos defectos, ambos de suma gravedad, por lo que dificulta su precisión

2. - Deben fijarse los objetivos en forma separada. Ello implica que solo contenga una de las cosas que queremos realizar, y que las demás queden establecidas por separado.

3. - Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr, por otra parte además de la fecha de la terminación del periodo, debemos fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar terminada alguna realización.

4. - Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.

5. - Deben ser pocos en número, sobre todo los primeros periodos.

6. - Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante para su realización

7. - Debe fijarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.

8. - Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal operativa y técnica.

9. - Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores.

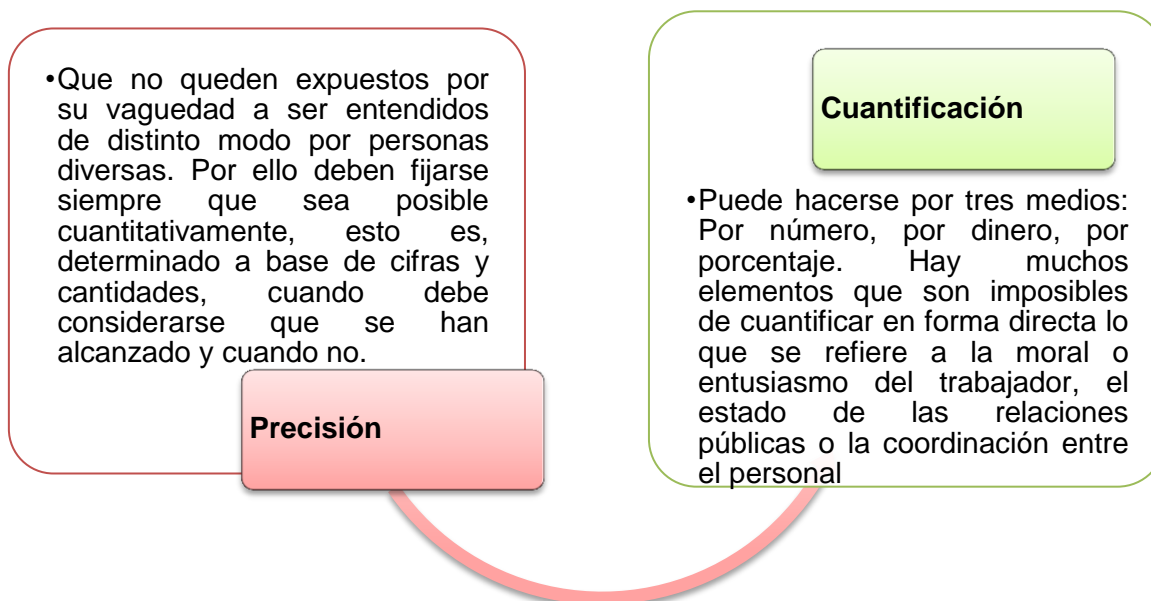
10. - Antes de establecer los objetivos, conviene analizar en qué forma concreta van a contribuir el progreso de la empresa”.

Todas las reglas mencionadas anteriormente permiten que la definición de objetivos sea la correcta y se reduzca los errores en el momento de su cumplimiento.

f) Principios de los Objetivos Institucionales

Para el establecimiento de objetivos institucionales deben cumplir con ciertos principios para que luego puedan ser evaluados.

Gráfico 16 Principios de los Objetivos Institucionales



Fuente: Elaboración Propia a partir de López, E, (ibíd.)

2.5 Hipótesis

El sistema de control de gestión mejorará el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP)

2.6 Señalamiento de Variables

Unidad de observación: Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP)

Variable Independiente: sistema de control de gestión

Variable Dependiente: objetivos institucionales

Término de relación: mejorará

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque que predominó en la presente investigación es el cuantitativo debido a que como lo menciona Hernández, R¹⁸ et al., (2003), el enfoque cuantitativo: *“Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”*. Por medio de este enfoque se midió las características de las variables investigadas resaltando los resultados finales, por otro lado Bernal, (2000:60), expresa que el enfoque cuantitativo se fundamenta en la:

“Medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

A pesar de que el enfoque principal de la investigación fue el cuantitativo no se debe dejar a un lado el cualitativo porque por medio de este enfoque también se indagó diversas cualidades del objeto de estudio es así que Hernández, R et al., (ibíd.), dice que el enfoque cuantitativo: *“Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”*.

Por medio de estos dos enfoques se obtuvo informaciones tanto numéricas como características y cualidades de las variables inmersas en el problema y de esta manera buscar soluciones factibles de acuerdo a la realidad de la empresa mancomunada.

3.2.- Modalidad Básica de la Investigación

La modalidad básica de investigación que se utilizó en el presente trabajo es la investigación de campo y la investigación bibliográfica – documental, de las cuales se emitirá un breve concepto.

¹⁸http://fcps.uaq.mx/descargas/propedeutico/tercera_sesion/SampieriHer%C3%A1ndez,%20Cap%C3%ADtulo%201%20El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf

3.2.1 De campo

Mediante esta modalidad de investigación se acudió hacia todas las instalaciones de la EMMAIT-EP como sus oficinas tanto en Pelileo como Patate, sus bodegas y relleno sanitario para recopilarlos datos más importantes, los mismos que sirvieron de fuente para determinar la solución al problema que aqueja a la empresa y mejorar el desenvolvimiento en general. Esta modalidad de investigación según Eyssautier, (2006: 96), es: *“Aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información al investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas”*.

3.2.2 Bibliográfica – documental

La investigación bibliográfica-documental se la empleó para conocer, comparar, profundizar y conocer diferentes criterios de varios autores sobre las variables objeto de estudio, para ello se acudió a libros, revistas, archivos de la empresa y el internet para la redacción, elaboración, fundamentación, ampliación y conceptualización del marco teórico. Para Bernal, (2010:60), quien cita a Hernández el mismo que expresa que la investigación documental:

“Depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento”.

3.3.- Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Nivel exploratorio

En el presente trabajo de investigación se utilizó el nivel exploratorio debido a que se recopiló información que sustentó la importancia que tiene el estudio del problema propuesto conjuntamente con las variables inmersas dentro de este estudio, para de esta manera formular una hipótesis y poder comprobarla, es así que Eyssautier, (2006:124), dice que este nivel: *“Es aquel que se efectúa cuando no se tiene suficiente información sobre el problema a investigar. Este tipo de estudio se realiza ante la falta de información u organización del problema que se quiere investigar”*

3.3.2 Nivel descriptivo

Para Eyssautier, (ibíd.), el nivel descriptivo: *“Es aquel que detalla las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población”*.

También se utilizó este nivel debido a que se conoció las características de las personas que están inmersas dentro del estudio por medio de diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc. y de ésta manera medir y evaluar los resultados obtenidos por medio de éstos instrumentos.

3.3.3 Nivel Correlacional o Asociación de Variables

Para Eyssautier, (2006: 125.), los estudios correlacionales: *“Son aquellos que se establecen dando una relación de causa y efecto en las variables que se asocian con el problema; los correlacionales son aquellos que delinear variables importantes asociadas con el problema”*.

Con este nivel se pudo mostrar la correlación entre las variables debido a que la variable independiente: sistema de control de gestión y la variable dependiente: objetivos institucionales tienen una relación directa y por medio de este estudio se pudo determinar las diferentes correlaciones existentes entre estas y los individuos que se encuentran dentro de la investigación.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Toda investigación necesita extraer información de todos los individuos que forman parte del problema de investigación a este número de personas se conoce como población y para Bernal, (2010:200), es: *“Un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio”*.

A continuación se detalla a la población que se pretende investigar para dar solución al problema planteado.

Tabla 1 Población

Descripción	N° de personas
Población Interna	55
Gerente	1
Personal Administrativo	6
Personal Operativo	49
Población Externa	70070
Habitantes de Pelileo	56573
Habitantes de Patate	13497

Fuente: Elaboración Propia a partir de EMMAIT-EP

3.4.2 Muestra

Para Eyssautier (2006:204) la muestra se define como: “Un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicara a todo el universo”. La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

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

En donde:

N=Población

S= Varianza

Z= Nivel de confianza

E= Error muestral (0.05)

Resolviendo:

$$n = \frac{70070 * 0,25 * 3.8416}{(70070 - 1) * 0,0025 + 0,25 * 3,8416}$$

$$n = \frac{67295.228}{176.1329}$$

$$n = 382.07 = \mathbf{382}$$

El cálculo de esta muestra se realizó con el total de la población de Patate y Pelileo a quienes se le aplicó una encuesta y a los funcionarios administrativos y personal operativo se aplicó una encuesta para cada uno respectivamente.

3.5.- Operacionalización de variables

Variable independiente: Sistema de control de gestión

Tabla 2 Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Sistema de control de gestión Estupiñán y Estupiñán (2006: 245) lo define como: Una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico.</p>	Gestión Administrativa	Eficiencia administrativa	¿Considera que los recursos disponibles son suficientes para que la empresa siga en funcionamiento?	Entrevista dirigida al gerente , coordinadora financiera y contadora
			¿En caso de no existir financiamiento qué medidas tomaría?	
			¿Considera que el disponer de un análisis financiero ayuda a tomar decisiones para conseguir financiamiento?	
			¿Considera que disponer un adecuado sistema de control de gestión es de utilidad para conseguir un eficiente manejo administrativo y financiero de la empresa?	
		¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la empresa?	Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo	
		Análisis FODA	¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tomar las decisiones?	Encuesta dirigida al personal administrativo
	¿La empresa cuenta con misión y visión definidas y socializadas?		Encuesta dirigida al personal administrativo	
	Eficacia en el desarrollo de proyectos	¿Se cumple con los proyectos dentro de los plazos establecidos?	Entrevista dirigida al gerente , coordinadora financiera y contadora	
		¿Si los recursos utilizados son mayores que lo presupuestado de dónde se obtienen los fondos para cumplir con las actividades?		
		¿Qué factores se toman en cuenta al momento de desarrollar un proyecto?		
	Gestión Financiera	Análisis Financiero	¿Con qué frecuencia se realiza un análisis financiero?	Encuesta dirigida al personal administrativo
			¿Los resultados del análisis financiero son comunicados a la gerencia oportunamente?	
¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?			Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo	

	Gestión del Talento Humano	Manejo de personal	¿Cómo califica el ambiente de trabajo?	Encuesta dirigida al personal operativo
			¿Ha recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones?	
		Capacitación	¿Ha recibido capacitaciones impartidas por la EMMAIT-EP?	
			¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?	
			¿Cómo califica las capacitaciones recibidas?	
		Calidad	¿Considera que al momento de realizar su trabajo brinda un servicio? Excelente, Bueno, Malo	
			¿De acuerdo con su opinión la empresa cuenta con tecnología moderna para brindar el servicio?	
			¿De acuerdo a su opinión la empresa ofrece un servicio?	Encuesta dirigida a los usuarios del servicio
			¿Cómo considera el horario de recolección?	
			¿Ha presentado a la gerencia algún tipo de queja por el servicio de recolección de residuos?	
¿Qué tipo de queja ha presentado a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos				
¿Con qué frecuencia han sido atendidas las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos?				
¿Conoce las actividades y proyectos desarrollados por la empresa?				

Fuente: Elaboración Propia

Variable dependiente: Objetivos institucionales

Tabla 3 Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Para Chiavenato (2001:149) los objetivos institucionales: <i>Son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir.</i>	Plan Operativo Anual	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos operativos	¿Se definen claramente los objetivos estratégicos antes de elaborar el POA?	Encuesta dirigida al personal administrativo Cuestionario estructurado	
			¿Los objetivos operativos ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales?		
			¿Se posee un adecuado formato para la elaboración del POA que contenga las secciones más importantes del mismo?		
			¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de los objetivos?		
			¿Con qué frecuencia se informa al directorio del avance en el cumplimiento de objetivos?		
			¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?		Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo Cuestionario estructurado
	¿En qué porcentaje considera que se han cumplido con los objetivos institucionales?				
	Presupuesto	Presupuesto planeado		¿Se incluye dentro del presupuesto todos los rubros importantes para el funcionamiento de la empresa?	Encuesta dirigida al personal administrativo Cuestionario estructurado
				¿Considera que el presupuesto asignado para el cumplimiento de las actividades es el adecuado?	
				¿Participa en la elaboración del presupuesto institucional?	
Presupuesto utilizado		¿El presupuesto utilizado en comparación con el planeado es? Mayor, igual, menor			

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo investigativo son la encuesta, entrevista y observación, el instrumento que se aplicó es el cuestionario estructurado. A continuación se presenta una breve definición de cada uno de ellos.

Eyssautier, (2006:220), expresa que la técnica de encuesta consiste en: *“Someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas de un cuestionario. Estas son cuidadosamente preparadas en relación con el problema que se investiga y la hipótesis que se quieren comprobar”*.

Se aplicó una encuesta para el personal administrativo, operarios y usuarios del servicio de la EMMAIT-EP con el fin de recoger la información suficiente para emitir varias conclusiones y recomendaciones necesarias para dar solución al problema.

Para Herrera et al., (2004:118), la entrevista es la: *“Conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio”*.

Se realizó una entrevista gerente y contadora de la empresa mancomunada, con el propósito de determinar el punto de vista que tienen acerca del funcionamiento de la empresa

Para estas dos técnicas es necesario disponer de un cuestionario estructurado el mismo que es de gran importancia ya que sirvió de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada. Para Bernal, (2010:250), el cuestionario es: *“Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”*.

También se aplicó la observación que para Eyssautier, (2006:223), es: *“La acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, un conjunto de datos, hechos y fenómenos”*.

Por medio de la observación se examinó información que por medio de las dos técnicas antes mencionadas no se lo pueda realizar.

3.7 Plan de recolección de información

El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de la investigación realizada.

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

Tabla 4 Recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	<p>Analizar el sistema de control de gestión para determinar el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral (EMMAIT-EP) de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.</p> <p>Definir la importancia del sistema de control de gestión, a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.</p> <p>Identificar los objetivos institucionales establecidos dentro de la empresa, con el propósito de evaluarlos y corregir sus deficiencias y desventajas</p> <p>Proponer un modelo de gestión financiero y administrativo basado en el cuadro de mando integral con el propósito de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa.</p>
2.- ¿De qué personas u objetos?	<p>Mancomunidad de Pelileo y Patate con sus parroquias rurales las mismas que son: Benítez, Bolívar, Chiquicha, Cotaló, El Rosario, García Moreno, Huambaló, Salasaca, Pelileo Grande, El Triunfo, Sucre, Los Andes</p>
3.- ¿Sobre qué aspectos?	<p>Eficiencia administrativa Análisis FODA Eficacia en el desarrollo de proyectos Análisis Financiero Manejo de personal</p>

	Capacitación Calidad Cumplimiento de objetivos operativos Presupuesto planeado Presupuesto utilizado
4.- ¿Quién?	Investigadora
5.- ¿A quiénes?	Directorio, Gerente, Personal Administrativo, Personal Operativo de la EMMAIT-EP
6.- ¿Cuándo?	Segundo semestre del año 2013
7.- ¿Dónde?	Instalaciones de la EMMAIT-EP de Pelileo y Patate
8.- ¿Cuántas veces?	Dos
9.- ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta Entrevista Observación
10.- ¿Con qué?	Cuestionario estructurado Ficha de observación

Fuente: Herrera et al., (2004:114)

3.8 Plan de procesamiento de la información

Para el plan de procesamiento de la información se tomó en cuenta las recomendaciones de Herrera et al., (2004:125), que manifiesta que:

“Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos: 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: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc. Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis) Estudio estadístico de datos para presentación de resultados”.

Para la presentación de datos se utilizó gráficos circulares y tablas con la ayuda del programa estadístico SPSS que según Mareno¹⁹, (s/f), este programa:

¹⁹ <http://www.edudigital.unellez.edu.ve/pregrado/course/info.php?id=125>

“Es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generando, desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que nos permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamientos, etc”.

Para la comprobación de hipótesis se empleó el método estadístico Chi-cuadrado según Bernal, (2010:200), expresa que es: *“Una prueba estadística que permite probar si más de dos proporciones de población pueden considerarse iguales; o; en otras palabras, permite probar si esas proporciones no representan diferencias significativas”.* Para su cálculo se tomó en cuenta un nivel de significancia del 5%. Su fórmula se presenta a continuación:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X²= CHI- cuadrado

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

∑= Sumatoria

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de haber aplicado las diferentes técnicas e instrumentos explicados en el capítulo anterior. En primer lugar se muestra el análisis cualitativo de la entrevista al Gerente, Coordinadora Financiera y Contadora y de la ficha de observación aplicada para validar los datos obtenidos en la encuesta al personal administrativo. Luego se presenta el análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas al personal administrativo, operativo y usuarios del servicio respectivamente.

Es necesario mencionar que para el análisis cuantitativo se utilizó el programa estadístico SPSS que fue definido y explicado en el capítulo tres.

4.1 Análisis cualitativo

Es primordial conocer las diferentes apreciaciones que el Gerente, Coordinadora Financiera y Contadora tienen sobre el desenvolvimiento de la empresa por esta razón fue importante aplicar una entrevista a los mismos. Además es necesario mencionar que a fin de complementar la información recopilada por la encuesta aplicada al personal administrativo fue de vital importancia aplicar una ficha de observación para comparar y validar la información recopilada.

4.1.1 Entrevista

Tabla 5 Entrevista dirigida al Gerente, Contadora y Coordinadora Financiera

PREGUNTA	GERENTE	CONTADORA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
¿Considera que los recursos disponibles son suficientes para que la empresa siga en funcionamiento?	Los recursos no son suficientes debido a que es necesario realizar varias actividades y no se cumplen en su totalidad	La empresa realiza varios proyectos pero no se dispone de los recursos suficientes debido a que los municipios han reducido su aporte	Por el momento los recursos que se disponen son proporcionados por los municipios de la mancomunidad y en este año es solamente el 70% por lo tanto no son suficientes
	Los recursos no son suficientes	Los recursos no son suficientes para cumplir con todas las actividades	Los recursos no son suficientes debido a que los municipios han reducido sus aportes
	Los recursos que dispone la empresa EMMAIT-EP no son suficientes debido a los municipios de la mancomunidad han reducido sus aportes y la organización tiene que realizar varias actividades y proyectos		
¿En caso de no existir financiamiento qué medidas tomaría?	Determinar el verdadero costo de la recolección de residuos para establecer la tarifa y tratar de que la misma empresa se encargue de cobrar la misma y de esta manera obtener los recursos necesarios para seguir en funcionamiento	Realizar un estudio para determinar la tarifa real de la recolección para cobrar a los usuarios y financiar todos los proyectos	Aplicar una fórmula para determinar la tarifa que se debe cobrar a los usuarios por el servicio que brinda la empresa
	Establecer el verdadero costo y la tarifa de recolección	Determinar la tarifa	Calcular la tarifa que se debe cobrar a los usuarios
	Para que la EMMAIT-EP pueda seguir en funcionamiento una vez que deje de recibir los recursos de los municipios de la mancomunidad es necesario que determine en primer lugar el costo que incurre en la gestión de residuos sólidos para establecer una tarifa que debe ser cobrada a los usuarios, la misma que debe ser recolectada por la propia empresa y de esta manera financiar todas sus actividades.		
¿Considera que disponer un adecuado sistema de control de gestión es de utilidad para conseguir un eficiente manejo administrativo y financiero de la empresa?	Un correcto sistema de gestión es de gran utilidad porque se puede medir y evaluar el desempeño y desarrollo de todos los proyectos y objetivos de la empresa.	Un sistema de gestión siempre es de gran ayuda en cualquier entidad ya que por medio del mismo se puede corregir varias falencias de la gestión administrativa y financiera de la empresa	Si porque de esta manera sería más fácil evaluar los objetivos y determinar qué tan factibles son los proyectos propuestos
	Evaluar el desempeño de proyectos y objetivos	Mejorar la gestión administrativa-financiera	Evaluar objetivos
	Disponer de un sistema de gestión es de utilidad porque evalúa el cumplimiento de los proyectos y objetivos y determina si la gestión de la administración es la adecuada		

¿Considera que el disponer de un análisis financiero ayuda a tomar decisiones para conseguir financiamiento?	Es necesario conocer la situación financiera de la empresa mediante un análisis completo para conseguir financiamiento	Es de gran utilidad obtener indicadores financieros mediante un análisis debido a que de esta manera se conoce la situación de la empresa.	Si debido a que de esta manera se puede determinar la situación financiera de la empresa para proceder a conseguir financiamiento
	Conocer la situación financiera	Indicadores financieros	Situación financiera para conseguir financiamiento
	Es importante que la empresa realice un análisis financiero mediante indicadores para determinar la situación de la empresa y así obtener el financiamiento para desarrollar todas las actividades.		
¿Se cumple con los proyectos dentro de los plazos establecidos?	Existen un sinnúmero de proyectos y actividades que no pueden ser concluidas debido a que a veces no se cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlas a cabo en su totalidad	Muchos proyectos no logran ser cumplidos porque no se cuentan con los recursos suficientes	En ocasiones no se cumple en su totalidad debido a que los recursos no son suficientes
	No se cumplen en su totalidad	No logran ser cumplidos	No pueden ser cumplidos por falta de recursos
	Los proyectos establecidos por la empresa no logran ser cumplidos en su totalidad debido a que en varias ocasiones los recursos que se otorgan para los mismos no son suficientes.		
¿Qué factores se toman en cuenta al momento de desarrollar un proyecto?	Para desarrollar un proyecto es necesario analizar si los recursos son suficientes para cumplirlo, además si ayuda a mejorar el servicio prestado y contribuye en la conservación del medio ambiente	Se toma en cuenta si existe factibilidad económica, social y ambiental	La disponibilidad de recursos y si el proyecto a desarrollarse contribuye al crecimiento y mejora de los servicios que brinda la empresa
	Recursos, mejorar el servicio, conservación del ambiente	Factibilidad económica, social y ambiental	Disponibilidad de recursos, mejora de servicios
	Las consideraciones que se toman en cuenta para desarrollar un proyecto son: disponibilidad de recursos, determinar si el proyecto va a contribuir a la mejora de la calidad del servicio y establecer si contribuye a la conservación del medio ambiente.		
¿Si los recursos utilizados son mayores que lo presupuestado de dónde se obtienen los fondos para cumplir con las actividades?	La fundación IPADE en muchas ocasiones otorgan los fondos necesarios para ejecutar los proyectos y objetivos propuestos	IPADE es la organización que ayuda con recursos y además con capacitaciones para que la empresa tenga un buen funcionamiento.	La ONG denominada IPADE contribuye con recursos que ayudan a cumplir los proyectos propuestos, además se recibe ayuda de la AME y CONEMMAI estas ayudan con capacitaciones.
	Fundación IPADE	IPADE	IPADE, AME y CONEMMAI
	La fundación IPADE es la organización que contribuye con recursos financieros para que la EMMAIT-EP concluya con los proyectos propuestos, además cuenta con el apoyo de la AME y CONEMMAI; estas instituciones ayudan a la empresa con capacitaciones para mejorar los procesos de la misma		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Ficha de observación.

Tabla 6 Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
OBJETIVO: Obtener información mediante la ficha de observación con el propósito de validar los datos obtenidos en la encuesta aplicada al personal administrativo de la EMMAIT-EP				
Fecha: 10 de marzo del 2014				
SECCIÓN	PREGUNTA	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
GESTIÓN FINANCIERA	Análisis Financiero Trimestral		x	El análisis financiero no se cumple de forma trimestral, más bien se trata de un análisis horizontal y vertical de los estados y se los realiza de forma semestral
	Informe del análisis financiero oportuno		x	A pesar de que los análisis financieros se los realiza semestralmente, los informes se los realiza una vez terminado el período contable; el último fue presentado en enero del 2014; es decir que el informe presentado no es oportuno
	Evidencia de que el presupuesto utilizado es menor	x		En el estado de ejecución presupuestaria se puede visualizar que en el año 2013 el presupuesto ejecutado es menor al proyectado
PLAN OPERATIVO ANUAL	Formato adecuado para la elaboración del Plan Operativo Anual	x		La empresa cuenta con un formato que cuenta con todos los requisitos de un Plan Operativo Anual.
	Informe oportuno del cumplimiento de objetivos		x	Este informe no es oportuno debido a que se lo presenta una vez al año y consiste en presentar la rendición de cuentas que por obligación deben realizar todas las empresas públicas

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis cuantitativo

Se ha aplicado una encuesta para el personal administrativo y otra para el operativo con preguntas concretas para cada caso, además se aplicó una encuesta a los usuarios del servicio de recolección de residuos de la mancomunidad para obtener información sobre sus opiniones y apreciación de la calidad de dicho servicio.

4.2.1 Encuesta aplicada al personal administrativo de la EMMAIT-EP

SECCIÓN A: Gestión Administrativa

Pregunta 1: ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la empresa?

Tabla 7 Frecuencia de la gestión administrativa de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Bueno	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

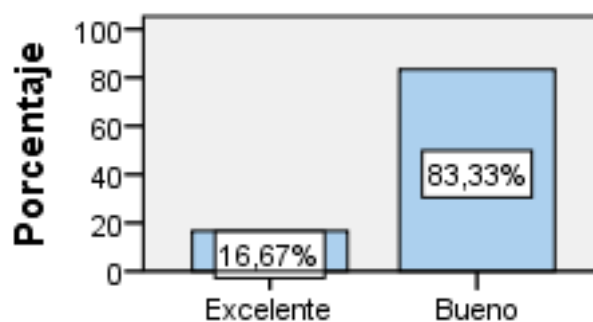
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Media y desviación estándar de la gestión administrativa de la empresa

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17 Porcentaje de la gestión administrativa de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el Gráfico 17 y en la Tabla 7 el 16,67% del personal administrativo considera que la gestión administrativa es excelente, mientras que el 83,33% opina que es buena; a pesar de que ninguno considera que es mala es necesario analizar profundamente todos los factores que ayuden a mejorar la gestión y que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa

Pregunta 2: ¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?

Tabla 9 Frecuencia de la importancia de disponer un sistema de control de gestión

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

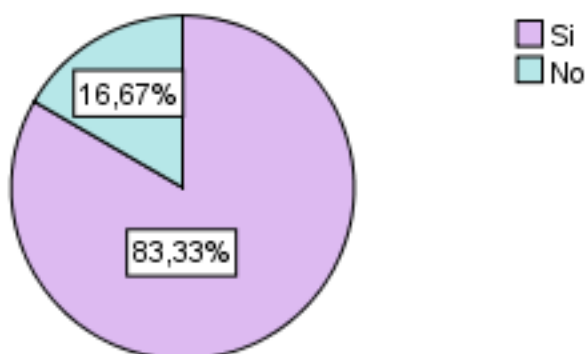
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10 Media y desviación estándar de la importancia de disponer un sistema de control de gestión

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18 Porcentaje de la importancia de disponer un sistema de control de gestión



Fuente: Elaboración Propia

El 83,33% de los empleados administrativos consideran que disponer de un sistema de control de gestión adecuado es de gran utilidad para mejorar el manejo administrativo y financiero de la empresa, mientras que el 16,67% opina lo contrario, esta información se la puede observar en el Gráfico 18 y Tabla 9, dentro de toda empresa es necesario que la gestión sea eficiente y existen diversas herramientas que ayudan a mejorarla.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tomar las decisiones?

Tabla 11 Frecuencia de la elaboración de un análisis FODA

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

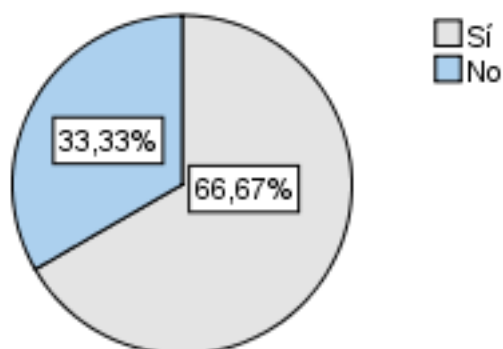
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12 Media y desviación estándar de la elaboración de una análisis FODA

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,33
Desviación estándar		,516

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19 Porcentaje de la elaboración de una análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

La elaboración de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es de gran utilidad para la toma de decisiones de las empresa, sin embargo dentro de la organización en estudio el 66,67% del personal administrativo opina que este análisis no se realiza mientras que tan sólo el 33,33% considera lo contrario; tal como se lo puede observar en la Tabla 11 y Gráfico 19, es necesario considerar realizar un adecuado análisis FODA debido a que de esta manera se tomaran mejores decisiones.

Pregunta 4: ¿La empresa cuenta con misión y visión definidas y socializadas?

Tabla 13 Frecuencia de la socialización de misión y visión

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

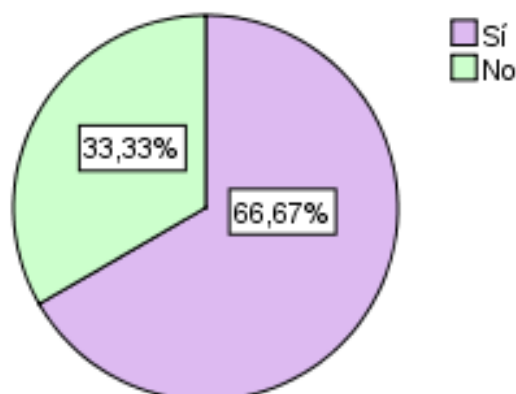
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Media y desviación estándar de la socialización de misión y visión

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,33
Desviación estándar		,516

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20 Porcentaje de la socialización de misión y visión



Fuente: Elaboración Propia

Disponer de una misión y visión bien definidas determina el camino a seguir de cualquier organización pero como se puede observar en el Gráfico 20 y Tabla 13 solamente el 33,33% del personal administrativo encuestado considera que la misión y visión no son claramente definidas ni socializadas mientras que el 66,67% opina lo contrario, es de vital importancia que la administración se preocupe por definir y comunicar a todos los integrantes de la organización la misión, visión y objetivos propuestos.

SECCIÓN B: Gestión Financiera

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis financiero?

Tabla 15 Frecuencia de realizar un análisis financiero

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

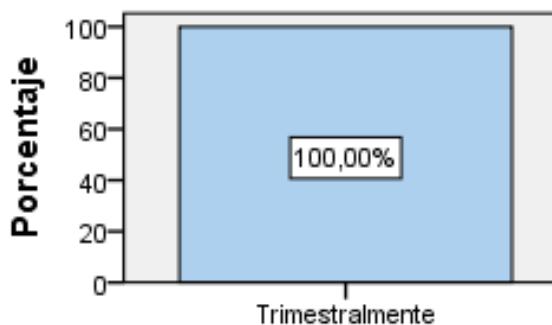
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Media y desviación estándar de realizar un análisis financiero

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21 Porcentaje de realizar un análisis financiero



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 21 y Tabla 15 se puede notar que el personal administrativo afirma que se realiza un análisis financiero trimestralmente, estos datos se pueden contrastar con la Tabla 6bde la ficha de observación en donde se determinó que el análisis financiero realizado en la empresa consiste en un análisis horizontal y vertical a los estados financieros que son reportes semestrales por lo que se puede apreciar que si bien se realiza un análisis financiero este no es a profundidad y no se lo ejecuta en forma trimestral como manifiestan los funcionarios encuestados.

Pregunta 6: ¿Los resultados del análisis financiero son comunicados a la gerencia oportunamente?

Tabla 17 Frecuencia de la comunicación de los resultados del análisis financiero

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

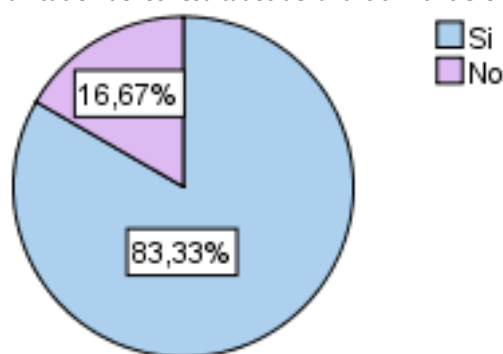
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18 Media y desviación estándar de la comunicación de los resultados del análisis financiero

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22 Porcentaje de la comunicación de los resultados del análisis financiero



Fuente: Elaboración Propia

El 83,33% de los empleados administrativos manifestaron que los resultados obtenidos en el análisis financiero son comunicados oportunamente, y el 16,67% opinan lo contrario, datos que se encuentran visibles en el Gráfico 22 y Tabla 17. Se puede complementar diciendo que a pesar de que el análisis financiero es realizado semestralmente, los resultados únicamente se los da a conocer al inicio del siguiente periodo contable, es decir que el último informe fue presentado en enero del año 2014 esta información puede ser visualizada en la Tabla 6

SECCIÓN C: Presupuesto

Pregunta 7: ¿Se incluye dentro del presupuesto todos los rubros importantes para el funcionamiento de la empresa?

Tabla 19 Frecuencia de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto

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

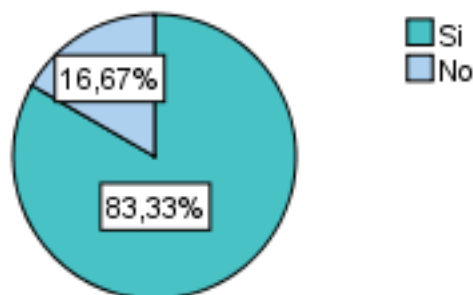
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20 Media y desviación estándar de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23 Porcentaje de incluir los rubros importantes dentro del presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el Gráfico 23 y Tabla 19 el 83,33% de los integrantes de la parte administrativa consideran que para la elaboración del presupuesto si son considerados todos los rubros necesarios mientras que el 16,67% considera lo contrario, es necesario que se realice varias reuniones antes de elaborar el presupuesto para que todos den sus opiniones e incluir todos los elementos necesarios del presupuesto institucional.

Pregunta 8: ¿Considera que el presupuesto asignado para el cumplimiento de las actividades es el adecuado?

Tabla 21 Frecuencia de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades

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

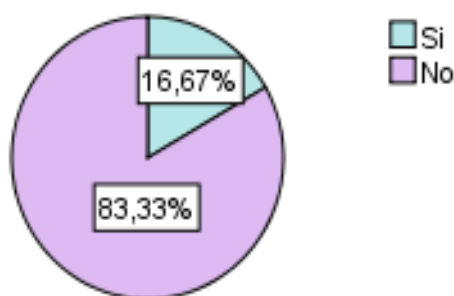
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Media y desviación estándar de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24 Porcentaje de si el presupuesto ayuda a cumplir con las actividades



Fuente: Elaboración Propia

En una empresa pública es de gran importancia elaborar un presupuesto que cubra con todos los rubros importantes para cubrir con todas las necesidades de la organización, por esta razón el Gráfico 24 y Tabla 21 se puede apreciar que para el 83,33% de los empleados administrativos el presupuesto asignado contribuye en el cumplimiento de las actividades planteadas, mientras que el 16,67% opina que no es suficiente.

Pregunta 9: ¿Participa en la elaboración del presupuesto institucional?

Tabla 23 Frecuencia del aporte de información para la elaboración del presupuesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	83,3	83,3	83,3
	A veces	1	16,7	16,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

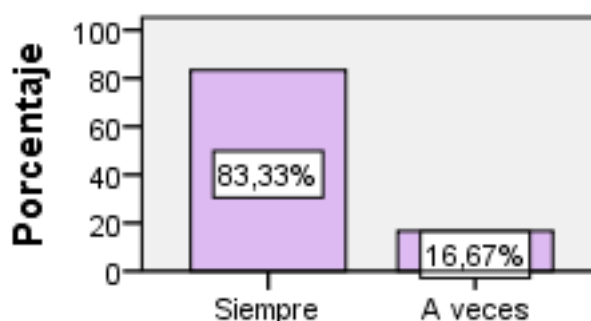
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24 Media y desviación estándar del aporte de información para la elaboración del presupuesto

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25 Porcentaje del aporte de información para la elaboración del presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

Para que el presupuesto de una institución sea adecuado y correcto es necesario que todos los integrantes participen en la elaboración del mismo; en la Tabla 23 y Gráfico 25 se puede notar que el 83,33% de los empleados administrativos siempre aporta con información, mientras que el 16,67% solamente a veces contribuye con datos para la preparación de este instrumento financiero.

Pregunta 10: ¿El presupuesto utilizado en comparación con el planeado es?

Tabla 25 Frecuencia de la utilización del presupuesto

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

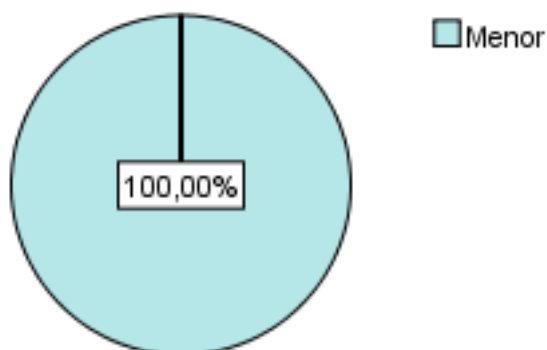
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Media y desviación estándar de la utilización del presupuesto

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		3,00
Desviación estándar		,000

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 26 Porcentaje de la utilización del presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

Según la apreciación de los empleados administrativos el presupuesto planeado en comparación con el ejecutado es menor, información que puede ser apreciada en el Gráfico 26 y Tabla 25; además los datos de la ejecución del presupuesto se pueden encontrar en el estado de ejecución presupuestaria de la empresa en el Anexo 5 en dónde se puede validar la información antes mencionada.

SECCIÓN D: Plan Operativo Anual

Pregunta 11: ¿Se definen claramente los objetivos estratégicos antes de elaborar el POA?

Tabla 27 Frecuencia de la definición de objetivos estratégicos

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

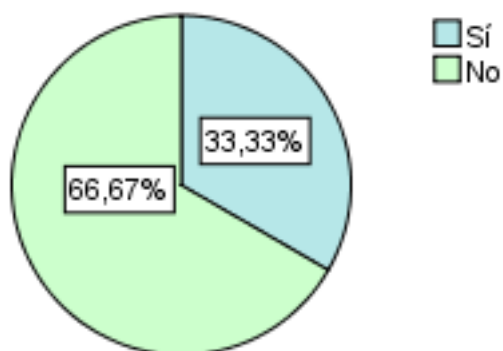
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28 Media y desviación estándar de la definición de objetivos estratégicos

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27 Porcentaje de la definición de objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

De los funcionarios administrativos encuestados el 66,67% responden que los objetivos estratégicos no son definidos de manera adecuada antes de elaborar el POA; mientras que tan solo el 33,33% opina lo contrario, información que puede ser observada en la Tabla 27 y Gráfico 27; se debe determinar claramente los objetivos estratégicos para que en el POA se especifiquen todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los mismos.

Pregunta 12: ¿Considera que los objetivos operativos ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 29 Frecuencia de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales

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

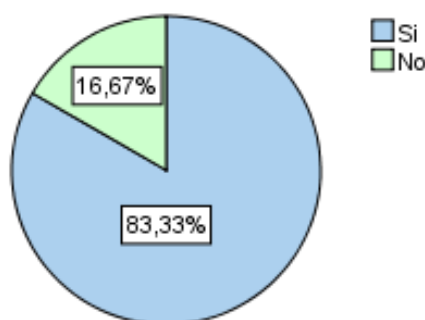
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Media y desviación estándar de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28 Porcentaje de la ayuda de los objetivos operativos en el cumplimiento de los objetivos institucionales



Fuente: Elaboración Propia

El 83,33% del personal administrativo considera que los objetivos operativos si contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que solamente el 16,67% opina que no, información que puede ser apreciada en el Gráfico 28 y Tabla 29, es necesario que todos los objetivos operativos contribuyan al cumplimiento de todas las metas definidas por la empresa.

Pregunta 13: ¿Se posee un adecuado formato para la elaboración del POA que contenga las secciones más importantes del mismo?

Tabla 31 Porcentaje del formato adecuado para el POA

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

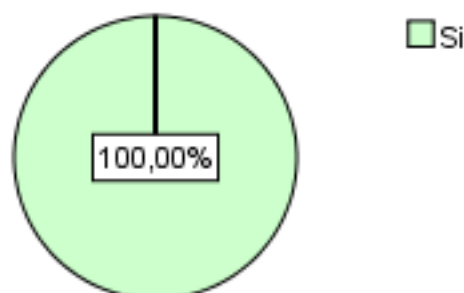
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32 Media y desviación estándar del formato adecuado para el POA

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29 Porcentaje del formato adecuado para el POA



Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del Plan Operativo Anual es necesario que contenga una serie de requisitos importantes para comprenderlo de mejor manera, en el Gráfico 29 y Tabla 31 se puede notar que el 100% de los empleados administrativos mencionan que la empresa cuenta con un formato para el POA que cumple con todos los elementos del mismo, este formato se lo puede apreciar de mejor manera en el Anexo 6; sin embargo es necesario que se incremente la frecuencia de evaluación de cada uno de los proyectos y objetivos planteados.

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de los objetivos operativos?

Tabla 33 Frecuencia de la evaluación de los objetivos operativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Trimestralmente	1	16,7	16,7	16,7
Mensualmente	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

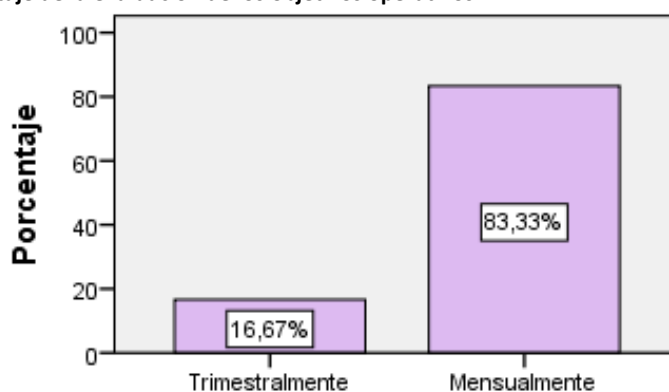
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34 Media y desviación estándar de la evaluación de los objetivos operativos

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		2,83
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 30 Porcentaje de la evaluación de los objetivos operativos



Fuente: Elaboración Propia

El 83,33% de los empleados administrativos mencionan que se evalúa mensualmente el cumplimiento de los objetivos operativos planteados, mientras que el 16,67% manifiesta que se evalúan trimestralmente, información que puede ser apreciada en el Gráfico 30 y Tabla 33; es necesario que dentro del POA se establezca la frecuencia de evaluación de cada uno de los objetivos planteados para que de esta manera sea más fácil controlar el cumplimiento de los mismos.

Pregunta 15: ¿Con qué frecuencia se informa al directorio del avance en el cumplimiento de objetivos?

Tabla 35 Frecuencia de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Semestralmente	5	83,3	83,3	83,3
Trimestralmente	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

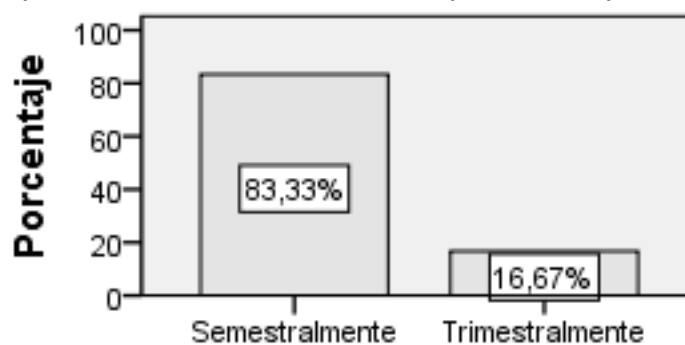
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36 Media y desviación estándar de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 31 Porcentaje de la comunicación al directorio del cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 31 y Tabla 35 se puede notar que el 83,33% de los empleados administrativos manifiestan que el directorio es comunicado semestralmente del avance en el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 16,67% expresan que los informes son presentados trimestralmente; es importante que se presenta esta información con más frecuencia para que el directorio tenga conocimiento de todo lo que sucede en la empresa y de esta manera pueda presentar las medidas correctivas pertinentes.

Pregunta 16: ¿En qué porcentaje considera que se han cumplido con los objetivos institucionales?

Tabla 37 Frecuencia del cumplimiento de objetivos institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 61% a 80%	5	83,3	83,3	83,3
	De 81% a 100%	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

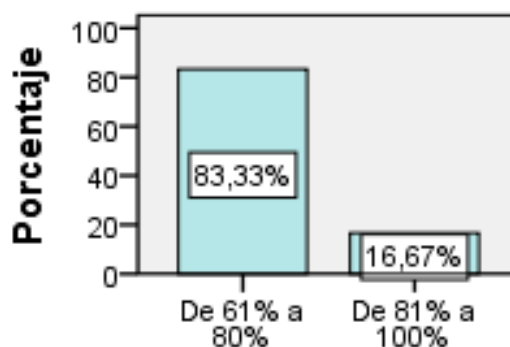
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38 Media y desviación estándar del cumplimiento de objetivos institucionales

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		4,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 32 Porcentaje del cumplimiento de objetivos institucionales



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 37 y Gráfico 32 el 83,33% del personal administrativo considera que los objetivos se han cumplido en un porcentaje entre el 61 y 80% mientras que el 16,67% opina que han sido cumplidos entre el 81 y 100%, esta información va a ser complementada más adelante con la encuesta realizada al personal operativo quienes también respondieron a esta interrogante.

Pregunta 17: ¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 39 Frecuencia del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa

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

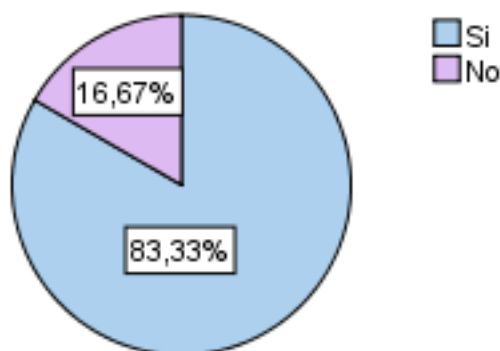
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40 Media y desviación estándar del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa

N	Válido	6
	Perdidos	0
Media		1,17
Desviación estándar		,408

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 33 Porcentaje del incumplimiento de objetivos institucionales afecta la imagen de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Para el 83,33% de los encuestados el incumplimiento de objetivos institucionales si afecta la imagen de la empresa, mientras que el 16,67% considera que no es así; esta información puede ser apreciada de mejor manera en el Gráfico 33 y Tabla 39, es importante que se cumpla con el principal objetivo de la empresa como es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la mancomunidad mediante una correcta recolección de residuos.

4.2.2 Encuesta aplicada al personal operativo de la EMMAIT-EP

Sección A: Perfil Socio demográfico

Pregunta 1.- Edad

Tabla 41 Frecuencia de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 20-29	10	20,4	20,4	20,4
30-39	18	36,7	36,7	57,1
40-49	16	32,7	32,7	89,8
50-59	4	8,2	8,2	98,0
>60	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

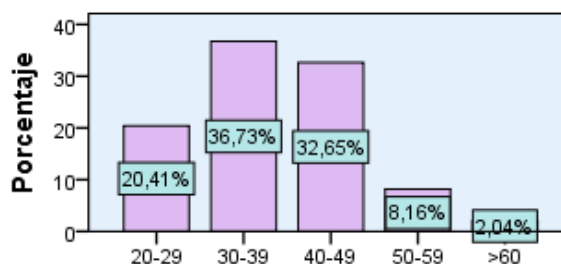
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42 Media y desviación estándar de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		3,35
Desviación estándar		,969

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 34 Porcentaje de la edad del personal operativo de la EMMAIT-EP



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 34 y Tabla 41 se puede distinguir que la edad del personal operativo está entre los 30 a 39 años con el 36,73% seguido de 40 a 49 años con el 32,65% mientras que de 20 a 29 años tiene un 20,41%; de 50 a 59 un 8,16% y finalmente un 2,04% son mayores de 60 años con esto se puede determinar que la mayoría del personal administrativo es joven.

Pregunta 2.- Nivel de Estudios

Tabla 43 Frecuencia del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	17	34,7	34,7	34,7
	Secundaria	25	51,0	51,0	85,7
	Técnica	1	2,0	2,0	87,8
	Superior	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

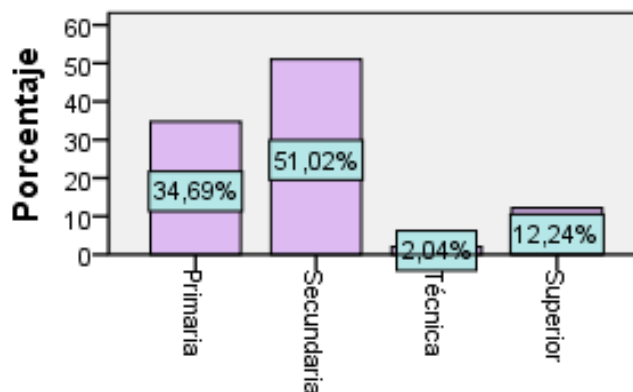
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44 Media y desviación estándar del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,92
Desviación estándar		,932

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35 Porcentaje del nivel de estudios del personal operativo de la EMMAIT-EP



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el Gráfico 35 el nivel de estudios que predomina en el personal operativo es el secundario con un 51,02%, seguido de la educación primaria con 34,69%, luego está la educación superior con el 12,24% y tan solo un 2,04% tiene una educación superior; estos datos también se puede observar de manera detallada en la Tabla 43.

Pregunta 3.- Idioma

Tabla 45 Frecuencia del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Español	29	59,2	59,2	59,2
	Quichua	3	6,1	6,1	65,3
	Español y Quichua	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

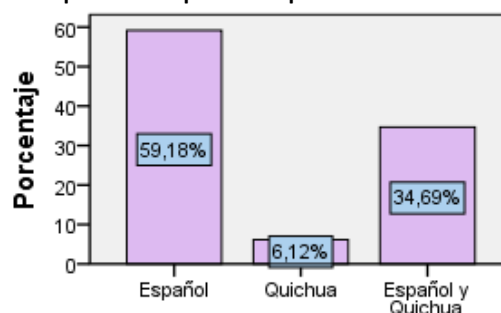
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46 Media y desviación estándar del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,10
Desviación estándar		1,418

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 36 Porcentaje del idioma que habla el personal operativo de la EMMAIT-EP



Fuente: Elaboración Propia

De los 49 integrantes del personal operativo el 59,18% hablan solamente el idioma español, el 34,69% son bilingües es decir hablan el español y quichua y finalmente un 6,12% hablan exclusivamente el quichua estos datos se los puede apreciar en el Gráfico 36 y Tabla 45. Sería importante que se promueva el aprendizaje de los dos idiomas para mejorar la comunicación entre el personal operativo y estos a su vez con el administrativo.

Pregunta 4.- Función que desempeña

Tabla 47 Frecuencia de la función que desempeña el personal operativo de la EMMAIT-EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Chofer	7	14,3	14,3	14,3
Agente de sanidad	41	83,7	83,7	98,0
Guardián	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

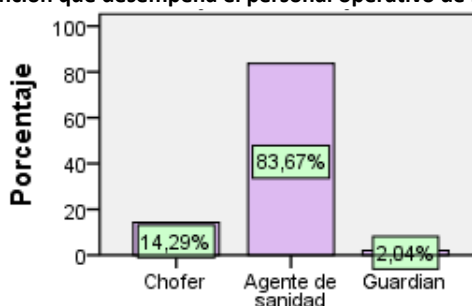
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48 Media y desviación estándar de la función que desempeña el personal operativa de la EMMAIT-EP

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,88
Desviación estándar		,389

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 37 Porcentaje de la función que desempeña el personal operativo de la EMMAIT-EP



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del personal operativo se puede determinar que de los 49 trabajadores encuestados el 83,67% son agentes de sanidad, los mismos son los encargados del barrido, recolección y disposición final de los residuos, el 14,29% son choferes de los diferentes vehículos y solamente el 2,04% se encargan de la guardianía de las diferentes dependencias de la empresa esta distribución se puede encontrar en la Tabla 47 y Gráfico 37.

Sección B: Gestión Administrativa

Pregunta 5: ¿La empresa cuenta con misión y visión definidas y socializadas?

Tabla 49 Frecuencia de la socialización de la misión y visión al personal operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	16	29,1	29,1	29,1
	No	39	70,9	70,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

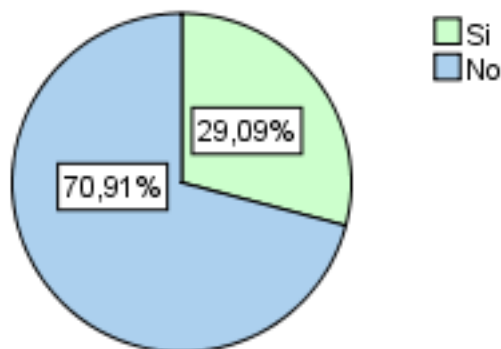
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50 Media y desviación estándar de la socialización de la misión y visión al personal operativo

N	Válido	55
	Perdidos	0
Media		1,71
Desviación estándar		,458

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 38 Porcentaje de la socialización de la misión y visión al personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 38 y Tabla 49 se puede observar que el 70,91% del personal operativo considera que la misión y visión están claramente definidas y socializadas mientras que solamente el 29,09% opina lo contrario, es necesario que la administración se preocupe por dar a conocer la misión y visión de la empresa para que todos unan sus esfuerzos para alcanzarlas.

Pregunta 6: ¿Cómo califica la gestión administrativa de la empresa?

Tabla 51 Frecuencia de la gestión administrativa de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	14	28,6	28,6	28,6
	Bueno	33	67,3	67,3	95,9
	Malo	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

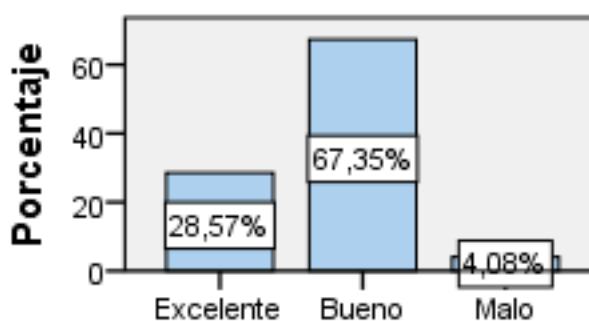
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52 Media y desviación estándar de la gestión administrativa de la empresa

N	Válido	49
	Perdidos	0
	Media	1,76
	Desviación estándar	,522

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico39 Porcentaje de la gestión administrativa de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Es satisfactorio observar en el Gráfico39 y Tabla 51 que el 67,35% del personal operativo de la EMMAIT-EP considera que la gestión administrativa de la empresa es buena, mientras que el 28,57% piensa que es excelente y solamente un 4,08% considera que es mala, con lo antes expuesto se puede determinar que la gestión administrativa es aceptable sin embargo se debe poner énfasis en mejorarla y de esta manera contribuir al crecimiento de la institución.

Pregunta 7: ¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?

Tabla 53 Frecuencia del sistema de control de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	61,2	61,2	61,2
	No	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

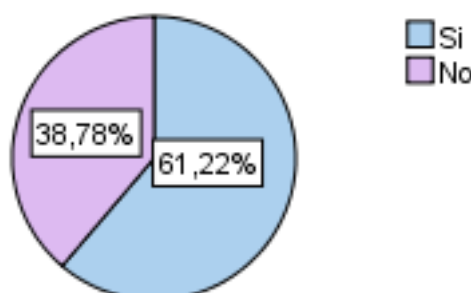
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54 Media y desviación estándar de un sistema de control de gestión

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,39
Desviación estándar		,492

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 40 Porcentaje del sistema de control de gestión



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede notar en la Tabla 53 y Gráfico 40 el 61,22% del personal operativo encuestado considera que disponer de un adecuado sistema de control de gestión contribuye con el mejoramiento y desarrollo de la empresa y únicamente el 38,78% opina lo contrario; con lo que se puede determinar que en toda institución es necesario disponer de un sistema de control de gestión oportuno que ayude a reducir errores.

Sección C: Gestión del talento humano

Pregunta 8: ¿Ha recibido capacitaciones impartidas por la EMMAIT-EP?

Tabla 55 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	47	95,9	95,9	95,9
	No	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

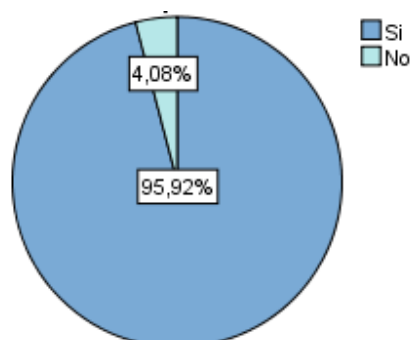
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56 Media y desviación estándar de capacitaciones al personal operativo

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,04
Desviación estándar		,200

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 41 Porcentaje de las capacitaciones al personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

Todo personal operativo o administrativo debe recibir constantemente capacitaciones sobre temas que ayuden a mejorar su trabajo, la EMMAIT-EP al ofrecer un servicio de vital importancia como lo es la recolección de residuos ha dado mucha importancia sobre este tema y es así que en el Gráfico 41 se puede observar que el 95,92% del personal operativo ha recibido capacitaciones impartidas por la empresa mientras que el 4,08% del personal restante no las recibió; esto puede ser debido que no disponían del tiempo suficiente para asistir a las mismas o no les pareció interesantes.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia ha recibido las capacitaciones?

Tabla 57 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	4	8,2	8,2	8,2
	Ocasionalmente	43	87,8	87,8	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

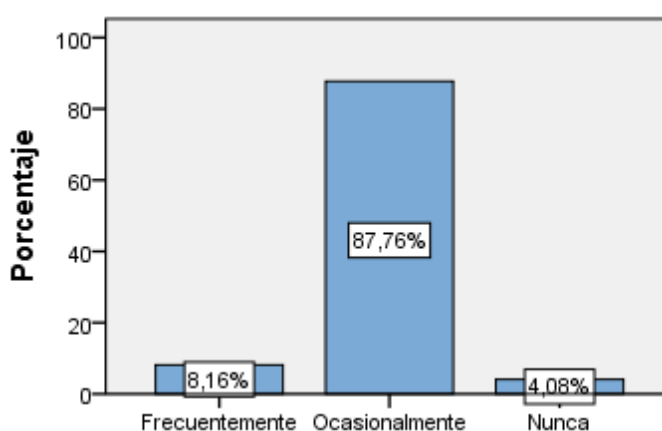
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58 Media y desviación estándar de la frecuencia de las capacitaciones al personal operativo

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,96
Desviación estándar		,351

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 42 Frecuencia de las capacitaciones al personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo notar en el Gráfico 41 la mayoría del personal operativo ha recibido capacitaciones y se lo puede constatar mirando el Gráfico 42 y Tabla 57 en donde se detalla que el 87,76% del personal operativo las ha recibido ocasionalmente mientras que un 8,16% frecuentemente y solamente un 4,08% nunca las han recibido; con esta apreciación se puede determinar que la administración se ha preocupado por instruir al personal operativo.

Pregunta 10: ¿Cómo califica las capacitaciones recibidas?

Tabla 59 Frecuencia de la calificación de las capacitaciones al personal operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	11	22,4	22,4	22,4
	Bueno	33	67,3	67,3	89,8
	Malo	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

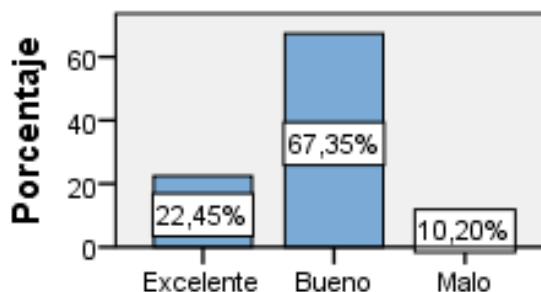
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60 Media y desviación estándar de la calificación de las capacitaciones al personal operativo

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,88
Desviación estándar		,564

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 43 Porcentaje de la calificación de las capacitaciones al personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 43 se revela con gran satisfacción que el 67,35% del personal operativo considera que las capacitaciones recibidas son buenas, un 22,45% opina que son excelentes y el 10,20% piensa que son malas, con estos datos se puede decir que a pesar de que el nivel de las capacitaciones es bueno la administración debe preocuparse por ofrecer capacitaciones con profesionales que traten temas referentes al barrido, recolección, disposición final, compostaje y también con contenidos ambientales en general que sean de total interés para todos los trabajadores del personal operativo.

Pregunta 11: ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Tabla 61 Frecuencia del ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	7	14,3	14,3	14,3
	Muy bueno	29	59,2	59,2	73,5
	Regular	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

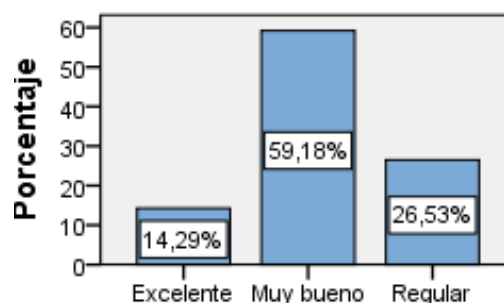
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62 Media y desviación estándar del ambiente de trabajo

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,12
Desviación estándar		,634

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 44 Porcentaje del ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Para tener un buen desempeño laboral se debe tener un ambiente adecuado por esta razón el 59,18% de trabajadores opina que el ambiente es muy bueno, el 14,29% considera que es excelente y un 26,53% que es regular; tal como se lo puede apreciar en el Gráfico 44 y Tabla 61, con estos datos revelados se puede decir que a pesar de que el ambiente es muy bueno se debe tratar de mejorarlo para que todos se sientan a gusto y de esta forma todos contribuyan al desarrollo de la empresa.

Pregunta 12: ¿Ha recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones?

Tabla 63 Frecuencia de incentivos por buen desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	7	14,3	14,3	14,3
No	42	85,7	85,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

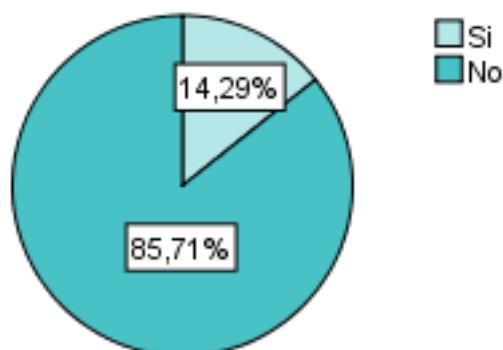
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 64 Media y desviación estándar de incentivos por el buen desempeño laboral

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,86
Desviación estándar		,354

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico45 Porcentaje de incentivos por buen desempeño



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico45 y Tabla 63 se puede apreciar que el 85,71% del personal operativo manifiesta que no ha recibido ningún tipo de incentivo por su buen desempeño lo que es perjudicial debido a que los incentivos ayudan a que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y unan sus esfuerzos por cumplir con el principal objetivo de la organización en la recolección de residuos, son muy pocos los que han recibido incentivos representando solamente el 14,29%.

Pregunta 13: ¿Considera que al momento de realizar su trabajo brinda un servicio?

Tabla 65 Frecuencia del servicio del personal operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	28	57,1	57,1	57,1
	Bueno	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

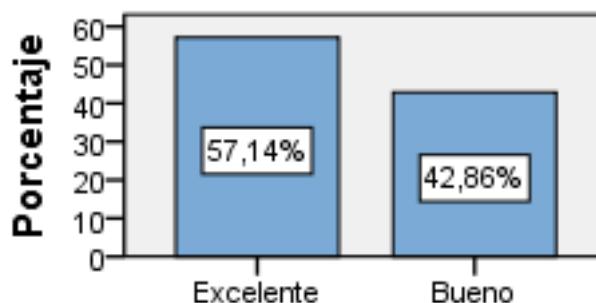
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 66 Media y desviación estándar del servicio del personal operativo

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 46 Porcentaje del servicio del personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 46 y Tabla 65 revela que el 57,14% del personal operativo considera que su trabajo en el ofrecimiento del servicio de recolección de residuos es excelente, mientras que el 42,86% opina que es bueno y ningún integrante del personal antes mencionado manifiesta que su trabajo es malo, esta información va a ser comparada más adelante con los datos obtenidos en la encuesta realizada a los usuarios del servicio.

Pregunta 14.- ¿De acuerdo con su opinión la empresa cuenta con tecnología moderna para brindar el servicio?

Tabla 67 Frecuencia de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	15	30,6	30,6	30,6
	No	34	69,4	69,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

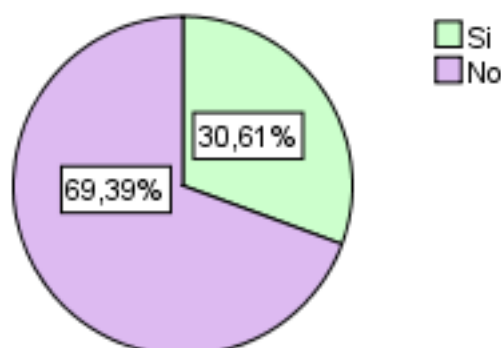
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68 Media y desviación estándar de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		1,69
Desviación estándar		,466

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 47 Porcentaje de disponer de tecnología moderna para brindar el servicio



Fuente: Elaboración Propia

Para brindar un servicio de calidad es importante que una empresa disponga de maquinaria y equipo con una tecnología moderna sin embargo en el Gráfico 47 y Tabla 67 el 69,39% del personal operativo que la tecnología disponible no cubre con todas las necesidades para cubrir completamente con el servicio mientras que el 30,61% opina lo contrario. A pesar de no contar con tecnología de punta es importante que el personal se preocupe por ofrecer un servicio de calidad con amabilidad y cordialidad

Gráfico 47

Sección D: Cumplimiento de objetivos institucionales

Pregunta 15.- ¿En qué porcentaje considera que se han cumplido con los objetivos institucionales?

Tabla 69 Frecuencia del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 0-20%	12	24,5	24,5	24,5
De 21% a 40%	7	14,3	14,3	38,8
De 41% a 60%	17	34,7	34,7	73,5
De 61% a 80%	12	24,5	24,5	98,0
De 81% a 100%	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

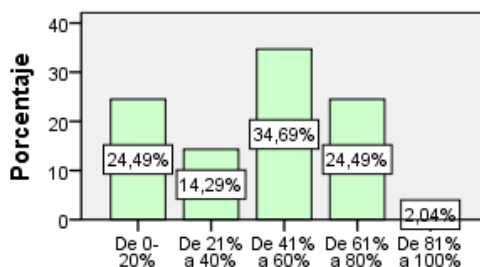
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 70 Media y desviación estándar del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo

N	Válido	49
	Perdidos	0
Media		2,65
Desviación estándar		1,165

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 48 Porcentaje del cumplimiento de los objetivos institucionales-personal operativo



Fuente: Elaboración Propia

Para complementar la pregunta 16 realizada al personal administrativo en el Gráfico 48 y Tabla 69 se puede apreciar que el 34,69% del personal operativo considera que los objetivos han sido cumplidos de 41 a 60%, el 24,49% opina que el cumplimiento ha sido de 61 a 80% y en el mismo porcentaje manifiestan que solamente han sido completados solamente del 0 a 20%, el 14,29% de encuestados considera que los objetivos son cumplidos de 21 a 40% y únicamente el 2,04% considera que el cumplimiento fue de 81 a 100% se puede concluir diciendo que la mayoría del personal operativo considera que el cumplimiento de objetivos está entre el 41 y 60% mientras que para el administrativo está entre el 61 y 80%.

Pregunta 16: ¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 71 Frecuencia del incumplimiento de objetivos institucionales

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

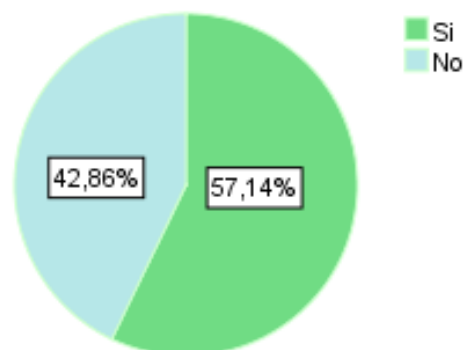
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 72 Media y desviación estándar del incumplimiento de objetivos institucionales

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

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 49 Porcentaje del incumplimiento de los objetivos institucionales



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede notar en el Gráfico 49 y Tabla 71 el 57,14% del personal operativo encuestado considera que el incumplimiento de los objetivos institucionales afecta a la imagen de la empresa mientras que solamente el 42,86% opina lo contrario esto se puede deber que para ellos no es importante cumplir con los objetivos y es necesario que la administración trate de incentivar al personal operativo para que contribuyan al cumplimiento de todos los proyectos y objetivos de la empresa.

4.2.3 Encuesta dirigida a los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

Sección A: Perfil socio demográfico

Pregunta 1: Género

Tabla 73 Frecuencia del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	225	58,9	58,9	58,9
	Masculino	157	41,1	41,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

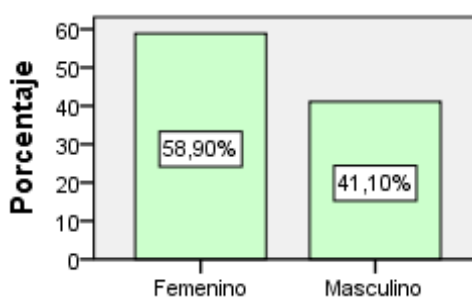
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 74 Media y desviación estándar del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		1,41
Desviación estándar		,493

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 50 Porcentaje del género de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo apreciar en la Tabla 73 y Gráfico 50 el 58,90% de la población encuestada es de género femenino y el 41,10% es masculino; ha sido necesario encuestar a los dos géneros debido a que tienen diferentes puntos de vista y es necesario comparar esta información.

Pregunta 2: Edad

Tabla 75 Frecuencia de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<20	41	10,7	10,7	10,7
	20-29	78	20,4	20,4	31,2
	30-39	100	26,2	26,2	57,3
	40-49	75	19,6	19,6	77,0
	50-59	53	13,9	13,9	90,8
	>60	35	9,2	9,2	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

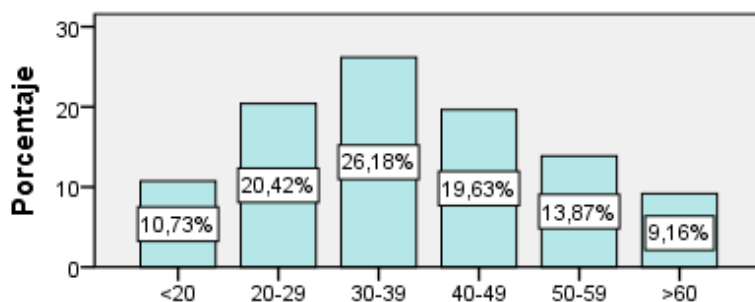
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 76 Media y desviación estándar de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		3,33
Desviación estándar		1,451

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 51 Porcentaje de la edad de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 75 y Gráfico 51 se revela que el 10,73% de la población encuestada tiene menos de 20 años, el 20,42% está entre los 20 y 29 años, el 26,18% se encuentra en los 30 a 39 años, el 19,63% está en la edad comprendida de 40 a 49 años, el 13,87% oscila entre los 50 a 59 y solamente el 9,16% son mayores de 60 años; se logró recoger información de gente joven, adulta y mayor, las mismas que tienen opiniones diferentes sobre el servicio de recolección de residuos.

Pregunta 3: Nivel de estudios

Tabla 77 Frecuencia del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	113	29,6	29,6	29,6
	Secundaria	173	45,3	45,3	74,9
	Técnica	15	3,9	3,9	78,8
	Superior	73	19,1	19,1	97,9
	Posgrado	8	2,1	2,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

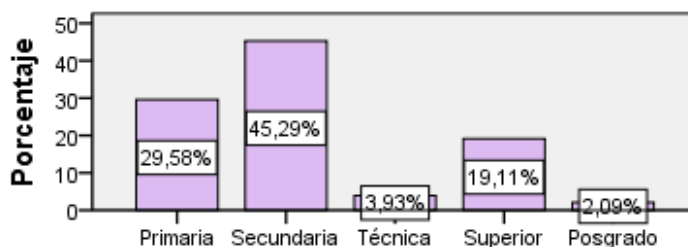
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 78 Media y desviación estándar del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		2,19
Desviación estándar		1,121

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 52 Porcentaje del nivel de estudios de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

El 29,58% de las personas encuestadas tienen una educación primaria, seguida del 45,29% con una formación secundaria, el 19,11% tiene una instrucción superior, el 3,93% posee una educación técnica y solamente el 2,09% ha logrado conseguir un posgrado, todos estos datos se los puede apreciar en la Tabla 77 y en el Gráfico 52

Pregunta 4: Parroquia

Tabla 79 Frecuencia de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Matriz Patate	53	13,9	13,9	13,9
	Sucre Patate	13	3,4	3,4	17,3
	Matriz Pelileo	102	26,7	26,7	44,0
	Salasaca	31	8,1	8,1	52,1
	Huambalo	48	12,6	12,6	64,7
	Pelileo Grande	18	4,7	4,7	69,4
	Triunfo Patate	10	2,6	2,6	72,0
	Los Andes Patate	8	2,1	2,1	74,1
	Chiquicha	13	3,4	3,4	77,5
	Rosario	14	3,7	3,7	81,2
	Benitez	9	2,4	2,4	83,5
	García Moreno	51	13,4	13,4	96,9
	Cotaló	12	3,1	3,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

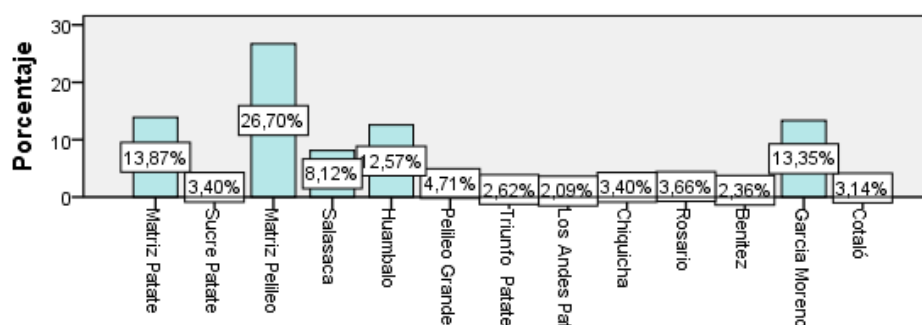
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 80 Media y desviación estándar de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		6,24
Desviación estándar		4,694

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 53 Porcentaje de la parroquia de residencia de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 79 y Gráfico 53 para esta investigación participaron habitantes del cantón Patate con sus parroquias: Sucre con el 3,40%, El Triunfo con el 2,62%, Los Andes con el 2,09% y la Matriz con el 13,87% respectivamente, y habitantes de Pelileo con una participación por parroquia de 26,70% la Matriz, 8,12% Salasaca, 12,57% Huambaló, 4,71% Pelileo Grande, 3,40% Chiquicha, 3,66% El Rosario, 2,36% Benítez, 13,35% García Moreno y con el 3,14% la parroquia de Cotaló. Las encuestas realizadas a todos los habitantes de las parroquias antes mencionadas sirvieron de base para conocer los diferentes puntos de vista de manera detallada por cada parroquia.

Pregunta 5: Actividad

Tabla 81 Frecuencia de las actividades que realizan los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Quehaceres Domésticos	44	11,5	11,5	11,5
Agricultor	64	16,8	16,8	28,3
Comerciante	138	36,1	36,1	64,4
Empleado Privado	72	18,8	18,8	83,2
Empleado Público	8	2,1	2,1	85,3
Estudiante	22	5,8	5,8	91,1
Artesano	25	6,5	6,5	97,6
Chofer	2	,5	,5	98,2
Jubilado	6	1,6	1,6	99,7
Albañil	1	,3	,3	100,0
Total	382	100,0	100,0	

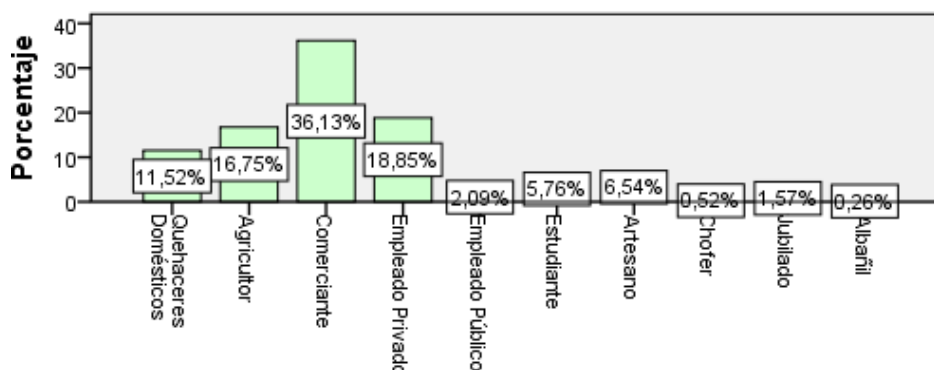
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 82 Media y desviación estándar de las actividades que realizan los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		3,41
Desviación estándar		1,770

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 54 Porcentaje de las actividades que realizan de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 81 y Gráfico 54 se pudo apreciar que la mayor parte de los habitantes de la mancomunidad se dedican al comercio representando el 36,13%, seguido por un 20,94% que manifiestan trabajar en relación de dependencia de los cuales el 18,85% laboran en empresas privadas y el 2,09% en instituciones públicas, otra de las actividades que tiene gran importancia es la agricultura debido a que el 16,75% de los pobladores se dedican a la misma, no hay que dejar un lado la ardua labor de las mujeres dentro de sus hogares por esta razón cabe resaltar que el 11,52% se dedican a los quehaceres domésticos, finalmente el 14,65% de los ciudadanos se dedican a diferentes actividades como 5,76% son estudiantes, 6,54% choferes, 1,57% están jubilados y apenas el 0,26% son albañiles. Se puede concluir diciendo que los habitantes de los cantones de Patate y Pelileo son gente muy trabajadora y emprendedora

Pregunta 6: Nivel de ingresos

Tabla 83 Frecuencia del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0-400	143	37,4	37,4	37,4
	401-800	19	5,0	5,0	42,4
	801-1200	5	1,3	1,3	43,7
	1201 - 2000	2	,5	,5	44,2
	2000 - 5000	1	,3	,3	44,5
	Más de 5000	1	,3	,3	44,8
	no responde	211	55,2	55,2	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

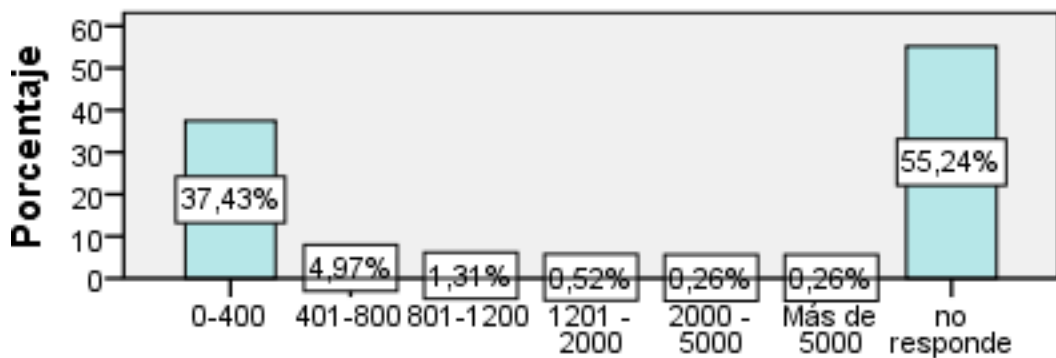
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 84 Media y desviación estándar del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		4,43
Desviación estándar		2,899

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 55 Porcentaje del nivel de ingresos de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede notar en la Tabla 83 y Gráfico 55 el 37,43% tiene ingresos hasta \$400, el 4,97% de \$401 a \$800, el 1,31% de \$801 hasta \$1200, el 0,52% de \$1201 hasta \$2000, el 0,26% de \$2001 hasta \$5000, el 0,36% más de \$5000 y el 55,24% no responde que es la mayoría; esto se puede deber a que los habitantes no consideran importante difundir este tipo de información

Pregunta 7.- ¿De acuerdo a su opinión la empresa ofrece un servicio?

Tabla 85 Frecuencia de la calificación del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	62	16,2	16,2	16,2
Muy bueno	195	51,0	51,0	67,3
Regular	78	20,4	20,4	87,7
Malo	12	3,1	3,1	90,8
Pésimo	4	1,0	1,0	91,9
No responde	31	8,1	8,1	100,0
Total	382	100,0	100,0	

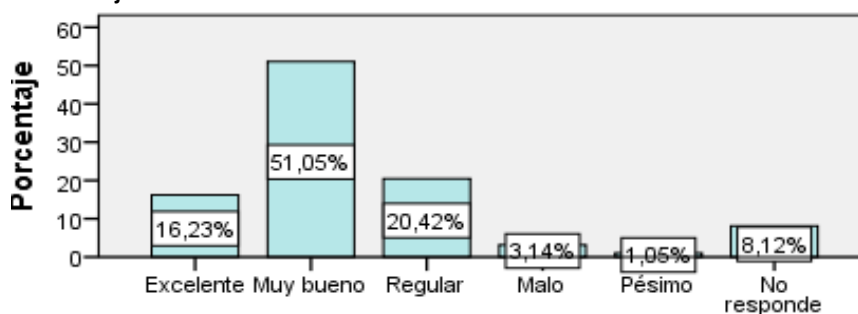
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 86 Media y desviación estándar de la calificación del servicio

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		2,46
Desviación estándar		1,295

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 56 Porcentaje de la calificación del servicio



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 56 y Tabla 85 se puede notar que el 51,05% de los usuarios considera que el servicio prestado es muy bueno, el 20,42% opina que es regular y solamente el 16,23% manifiesta que es excelente, además se puede apreciar que para el 3,14% es malo y el 1,05% valora al servicio como pésimo, finalmente el 8,12% no responde. Estos datos se contrastaron con los recogidos a la encuesta realizada al personal operativo observados en el Gráfico 46 Porcentaje del servicio del personal operativo y Tabla 65 en donde el 57,14% del personal operativo considera que su trabajo en el ofrecimiento del servicio de recolección de residuos es excelente; sin embargo la población tiene una perspectiva diferente sobre la calificación del servicio y se puede notar que no es del todo excelente y tiene varias falencias por lo que es necesario que el personal operativo tome en cuenta estas consideraciones y mejore sus actividades.

Pregunta 8.- ¿Cómo considera el horario de recolección?

Tabla 87 Porcentaje del horario de recolección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	271	70,9	70,9	70,9
	Inadecuado	111	29,1	29,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

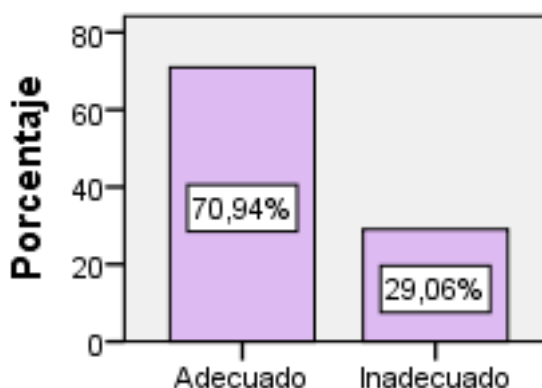
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 88 Media y desviación estándar del horario de recolección

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		1,29
Desviación estándar		,455

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 57 Porcentaje del horario de recolección



Fuente: Elaboración Propia

Para el 70,94% de la población encuestada el horario de recolección es adecuado mientras que para el 29,06% restante es inadecuado estos datos se los puede apreciar de mejor manera en el Gráfico 57 y Tabla 87. Relacionando estos datos con los recogidos en la pregunta anterior se puede concluir diciendo que una de las razones para que el 24,61% de los usuarios valore al servicio como regular, malo y pésimo es que los horarios de recolección en ciertos sectores no están de acuerdo a las necesidades de la población y es necesario realizar un estudio para modificarlos o incrementarlos.

Pregunta 9.- ¿Ha presentado a la gerencia algún tipo de queja por el servicio de recolección de residuos?

Tabla 89 Frecuencia de las quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	49	12,8	12,9	12,9
	no	332	86,9	87,1	100,0
	Total	381	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		382	100,0		

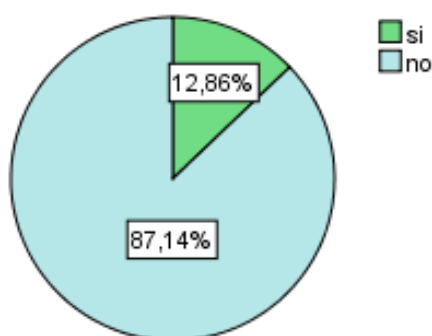
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 90 Media y desviación estándar de las quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos

N	Válido	381
	Perdidos	1
Media		1,87
Desviación estándar		,335

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 58 Porcentaje de quejas presentadas a la gerencia sobre la recolección de residuos



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 58 y Tabla 89 se revela que el 87,14% no ha presentado quejas a la gerencia sobre el servicio de recolección de residuos y solamente el 12,86% ha manifestado que sí, si bien es cierto la población no presenta formalmente quejas sobre el servicio a pesar de tenerlas, es necesario conocerlas por lo que se reflejan en la siguiente pregunta realizada

Pregunta 10.- ¿Qué tipo de queja ha presentado a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos?

Tabla 91 Frecuencia de las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Retraso	125	32,7	32,7	32,7
No llevan toda la basura	107	28,0	28,0	60,7
Otros	67	17,5	17,5	78,3
No contesta	83	21,7	21,7	100,0
Total	382	100,0	100,0	

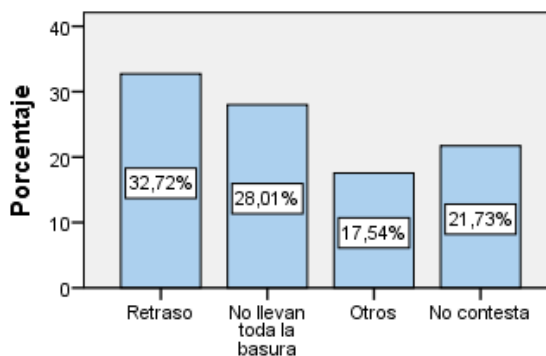
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 92 Media y desviación estándar de las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		2,28
Desviación estándar		1,138

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 59 Porcentaje de quejas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos



Fuente: Elaboración Propia

Complementando a la pregunta anterior se puede decir que la población tiene diferentes quejas sobre el servicio de recolección de residuos y las transmiten a los agentes de sanidad encargados y no directamente a la gerencia en el Gráfico 59 y Tabla 91 se puede apreciar que el 32,72% se queja porque los recolectores no llegan a la hora establecida sino que casi siempre tienen algunos minutos de retraso, el 28,01% menciona que no se llevan todos los residuos, el 17,54% tiene un sinnúmero de quejas y finalmente el 21,73% no responde a la pregunta; la gerencia debe tomar en consideración todos estos inconvenientes y controlar de mejor manera a los agentes de sanidad.

Pregunta 11.- ¿Con qué frecuencia han sido atendidas las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos?

Tabla 93 Frecuencia sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	52	13,6	13,6	13,6
A veces	113	29,6	29,6	43,2
Nunca	126	33,0	33,0	76,2
No contesta	91	23,8	23,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

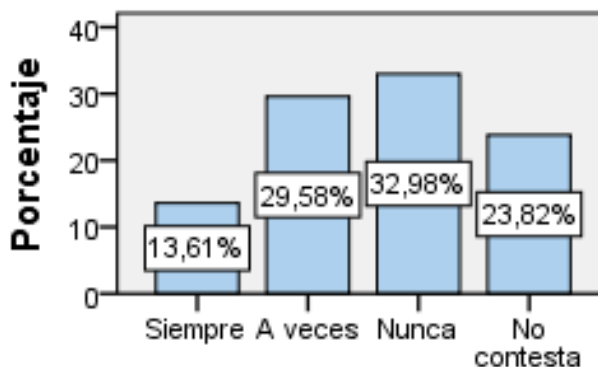
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 94 Media y desviación estándar sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		2,67
Desviación estándar		,986

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 60 Porcentaje sobre la atención de quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos



Fuente: Elaboración Propia

Para complementar la información de la pregunta anterior en el Gráfico 60 y Tabla 93 se puede observar que de las quejas presentadas a los agentes de sanidad el 32,98% nunca son atendidas, el 29,58% son acogidas a veces, el 13,61% de la población menciona que sus quejas son atendidas siempre, mientras que el 23,82% se limita y no responde a la pregunta, es urgente que la administración tome mayor atención en exigir a los agentes de sanidad que escuchen y atiendan todas las sugerencias realizadas por los usuarios del servicio.

Pregunta 12.- ¿Conoce las actividades y proyectos realizados por la EMMAIT-EP?

Tabla 95 Frecuencia sobre el conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	92	24,1	24,1	24,1
no	290	75,9	75,9	100,0
Total	382	100,0	100,0	

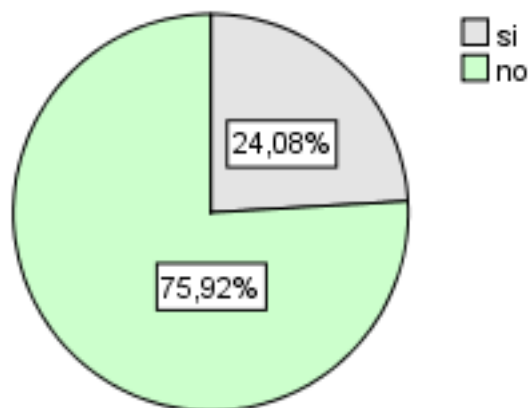
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 96 Media y desviación estándar sobre el conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP

N	Válido	382
	Perdidos	0
Media		1,76
Desviación estándar		,428

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 61 Porcentaje del conocimiento de actividades y proyectos de la EMMAIT-EP



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 61 y Tabla 95 revela que solamente el 24,08% de los usuarios conocen de las actividades y proyectos realizados por la empresa y que el 75,92% no los conocen, es deber de la empresa difundir todos los propósitos, objetivos y acciones que la empresa desarrollo debido a que es de vital importancia que la población tome parte activa de los mismos y de esta manera mejorar las condiciones de vida de todos.

4.3 Comprobación de Hipótesis

Una vez realizado el análisis de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo se procedió a realizar la respectiva comprobación de hipótesis para lo cual se ha tomado en cuenta las preguntas N° 2 y 17 de la encuesta aplicada al personal administrativo y de las preguntas N° 7 y 16 de la encuesta aplicada al personal operativo.

Se ha comprobado mediante la ayuda del sistema estadístico SPSS cuyos resultados se presentan más adelante.

a) Modelo lógico

Hi: El sistema de control de gestión mejorará el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP)

Ho: El sistema de control de gestión no mejorará el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP)

b) Modelo estadístico

Para el modelo estadístico se ha utilizado el Chi-Cuadrado

Su fórmula se presenta a continuación:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X²= CHI- cuadrado

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

∑= Sumatoria

c) Cálculo Estadístico

Tabla 97 Frecuencias observadas y esperadas para la comprobación de hipótesis

			¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?		Total
			Si	No	
¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?	Si	Recuento	25	10	35
		Frecuencia Esperada	21,0	14,0	35,0
	No	Recuento	8	12	20
		Frecuencia Esperada	12,0	8,0	20,0
Total		Recuento	33	22	55
		Frecuencia Esperada	33,0	22,0	55,0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 98 Cálculo del Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	5,238 ^a	1	,022	,044	,023
Corrección de continuidad ^b	4,010	1	,045		
Razón de verosimilitud	5,232	1	,022		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	5,143	1	,023		
N de casos válidos	55				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Elaboración Propia

d) Regla de decisión

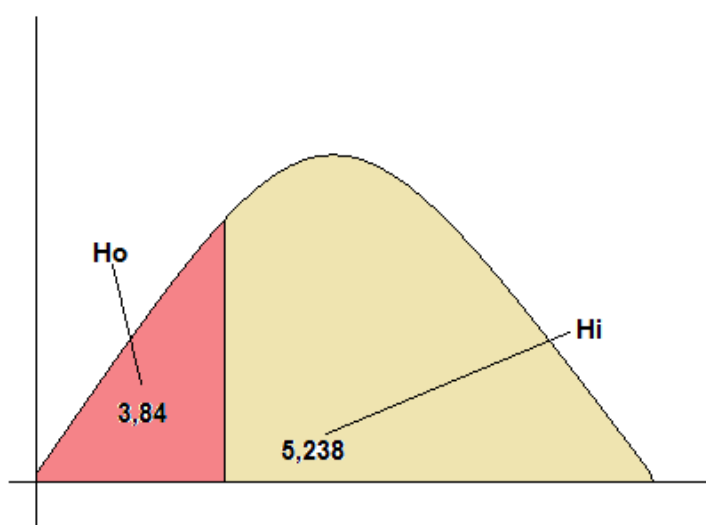
Una vez calculado el Chi-cuadrado en el programa estadístico SPSS para comprobar la hipótesis se debe verificar que el resultado de dicho cálculo cumpla con ciertas condiciones, las mismas que son mencionadas por Avira y Canal en el trabajo investigativo de Paredes (2013:297):

- Se deben considerar como válidos aquellos valores de significancia asintótica menores a 0,05
- El 20% o menos de las frecuencias esperadas deben ser inferiores a 5.
- Más del 20% de las frecuencias esperadas sean < 5 o bien alguna celda tenga valores esperados < 2, se utiliza una corrección para eliminar este sesgo conocida como la corrección de Yates para continuidad, aplicables en tablas 2x2

La presente investigación cumple con las condiciones antes mencionadas así la significancia asintótica es 0,022 valor menor a 0,05 tal como se requiere; el recuento mínimo esperado es 0 lo que es menor que 5 y finalmente el recuento mínimo esperado es 8 mayor al valor sugerido que es 2; datos que puede ser apreciado en la Tabla 98, finalmente se puede decir que existe relación entra las variables de estudio

Además al comprobar el valor calculado de Chi-Cuadrado obtenido de 5,238 resulta mayor al Chi-Cuadrado de la tabla que equivale a 3,84 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: “El sistema de control de gestión mejorará el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo (EMMAIT-EP).”

Gráfico 62 Zona de aceptación y rechazo para la comprobación de hipótesis



Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor comprensión de esta comprobación al ser el programa estadístico SPSS una herramienta nueva, se procedió a calcular el Chi-Cuadrado con la ayuda de Excel, determinando el mismo valor de 5,238 tal como puede ser apreciado en la Tabla 99, Tabla 100 y Tabla 101 presentadas a continuación:

Tabla 99 Frecuencias observadas calculadas en Excel

Objetivos institucionales	Control de gestión		Total
	Si	No	
Si	25	8	33
No	10	12	22
Total	35	20	55

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 100 Frecuencias esperadas calculadas en Excel

Objetivos institucionales	Control de gestión		Total
	Si	No	
Si	21	12	33
No	14	8	22
Total	35	20	55

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 101 Cálculo del Chi-Cuadrado calculado en Excel

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
25,00	21,00	4,00	16	0,7619048
8,00	12,00	-4,00	16	1,3333333
10,00	14,00	-4,00	16	1,1428571
12,00	8,00	4,00	16	2
Chi-Cuadrado Calculado				5,2380952

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Tanto los empleados operativos como los administrativos consideran que la gestión administrativa de la empresa es buena; sin embargo se pudo notar que el control de gestión que la empresa posee es deficiente debido a que simplemente se limita a presentar un informe al finalizar el período contable de todas las actividades realizadas; este informe es la rendición de cuentas que por obligación deben presentar las empresas públicas; además es necesario mencionar que la comunicación y difusión de la información sobre las actividades y proyectos desarrollados por la empresa es deficiente debido a que la mayoría de los usuarios del servicio desconocen de todas las labores y tareas realizadas tanto en las cabeceras cantonales como en cada una de las parroquias de la mancomunidad.
- Un factor importante para tener un sistema de control de gestión adecuado es el ambiente de trabajo que existe dentro de la organización y en la EMMAIT-EP los empleados operativos y administrativos concuerdan que el ambiente laboral es bueno, pero cabe resaltar que la comunicación entre ellos se dificulta debido a que varios empleados hablan solamente un idioma; otro factor importante es la calidad del servicio prestado y los habitantes de la comunidad consideran que éste es muy bueno, sin embargo existen diversidad de quejas que no son consideradas y atendidas oportunamente por los encargados de la recolección de residuos afectando la imagen de la empresa
- Los objetivos operativos que se plantean en el Plan Operativo Anual contribuyen en gran magnitud con el cumplimiento de los objetivos

institucionales de la empresa pero son muy pocos; por tal razón los objetivos institucionales no han sido cumplidos al 100%, por el contrario los integrantes de la empresa han concluido que solamente se cumplen en un rango del 61 al 80%, además la evaluación de los mismos son mensuales pero los informes de esta evaluación son presentados solamente al directorio en forma semestral.

- La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión eficiente y adecuado a pesar de que los objetivos establecidos son evaluados e informados, esta evaluación no es oportuna y no se informa con frecuencia por lo que no contribuye a la correcta toma de decisiones, además el análisis financiero presentado es muy simple y solamente se presenta una vez al año, este informe no es eficiente y no contribuye a la evaluación de la gestión financiera y administrativa de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- La administración de la EMMAIT-EP no solamente debe limitarse a presentar el informe de gestión una vez al año por obligación sino más bien con mayor periodicidad porque es más fácil determinar los errores y falencias en el cumplimiento de actividades, proyectos y objetivos en un período corto que al finalizar el año de esta manera se puede mejorar la gestión administrativa, también es importante que el departamento de coordinación social incremente los medios e instrumentos de comunicación para difundir todas las actividades y proyectos de la empresa como por ejemplo mejorar la revista informativa que disponen y distribuir a todos los hogares de la mancomunidad.
- Es necesario que se mejore el ambiente de trabajo mediante talleres motivacionales e incrementando la convivencia entre todos los empleados para que se sientan comprometidos con el cumplimiento del objetivo principal de la empresa que es ofrecer un servicio de recolección de residuos de calidad porque de esta manera se mejora la calidad de vida de los habitantes de la mancomunidad y se contribuye con la conservación del medio ambiente, además se debe incentivar a todos por

aprender los dos idiomas que se hablan es decir el español y Quichua, además es importante que la administración se preocupe por tener un control de quejas mediante formatos adecuados en donde se redacten todas las presentadas y de esta manera puedan ser atendidas oportunamente y de manera eficiente, mejorando la calidad del servicio.

- Es importante que la empresa se preocupe por pedir a todos sus empleados que elaboren un Plan Operativo Anual en donde se establezcan un sinnúmero de objetivos que ayuden a cumplir con los objetivos institucionales y difundirlos a todos los integrantes de la empresa así como también la misión y visión de la empresa, además es necesario que se presente al directorio informes sobre el avance en el cumplimiento de cada uno de los objetivos institucionales en el mismo tiempo en que son evaluados es decir de manera mensual porque de esta manera el directorio va a tener a su alcance toda la información necesaria para determinar las razones por las cuales no se pueden cumplir con todos los proyectos y objetivos en su totalidad.

- Es indispensable que la empresa aplique un sistema de control de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral debido a que de esta manera no solamente se aplican indicadores financieros sino que se complementan con índices de gestión que permiten evaluar toda la administración tanto administrativa como financiera de la organización para de esta manera determinar qué tan eficiente es en la prestación del servicio, también es recomendable que la encargada del departamento financiero incluya en su análisis varios indicadores financieros de vital importancia para todas las empresas, además de presentar el informe con mayor frecuencia para determinar la verdadera situación administrativa y financiera de la empresa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título

Modelo de Gestión Financiero y Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral con el propósito de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Municipal Mancomunada de aseo Integral de Patate y Pelileo EMMAIT-EP.

Institución Ejecutora

Empresa Pública Mancomunada de Aseo Integral Patate y Pelileo EMMAIT-EP

Beneficiarios

Administración, Directorio y personal operativo de la Empresa Pública Mancomunada de Aseo Integral Patate y Pelileo EMMAIT-EP

Mancomunidad de Pelileo y Patate con sus parroquias rurales las mismas que son: Benítez, Bolívar, Chiquicha, Cotaló, El Rosario, García Moreno, Huambaló, Salasaca, Pelileo Grande, El Triunfo, Sucre, Los Andes

Ubicación

Pelileo: Av. 22 de Julio y Padre Jorge Chacón

Tiempo estimado para la ejecución

Tres meses

Equipo Técnico Responsable

Investigadora: Liliana Rosero

Gerente de la EMMAIT-EP: César Freire

Contadora: Ing. Gabriela Carrasco

Costo

Tabla 102 Costo de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	COSTO
Análisis Situacional de la Empresa	\$ 500,00
FASE II	
Misión, Visión y Valores	\$ 200,00
FASE III	
Objetivos estratégicos-perspectivas	\$ 200,00
FASE IV	
Mapa Estratégico	\$ 300,00
FASE V	
Indicadores para las cuatro perspectivas	\$ 700,00
FASE VI	
Comunicación de resultados	\$ 300,00
TOTAL	\$ 2.200,00

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Antecedentes de la propuesta

Tener un adecuado manejo administrativo y financiero es primordial para las empresas de todo el mundo; en una investigación realizada por Landeros (2007:141) cuyo tema es: *“El cuadro de mando integral. Una estrategia para la empresa mexicana”* llega a determinar que:

“El cuadro de mando integral proporciona un lenguaje que coloca el pensamiento estratégico, con un enfoque de apertura al cambio, y midiendo aspectos no financieros, activos intangibles y creando valor a la empresa.

Se debe dejar de controlar operativamente a la empresa y cambiar a un control estratégico que se realiza a través de los indicadores de gestión y sus factores críticos para tener una implementación exitosa y finalmente regresar a la visión estratégica de la empresa”.

Por otra parte, las empresas públicas del Ecuador tienen la necesidad de controlar la gestión y evaluar continuamente los objetivos establecidos dentro de la entidad para de esta manera identificar falencias y corregirlas, por esta razón Lastra, (2011:96), realizó una investigación cuyo tema es: *“Diseño de Indicadores de Gestión para la Empresa Pública Municipal de Rastro de Tulcán, basado en el Modelo de Cuadro de Mando Integral”* y manifiesta que:

“El cuadro de mando integral es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño o indicadores que informa a la alta gerencia de la organización hacia los objetivos trazados.

El cuadro de mando integral en el sector público significa rompe con la planificación que representan los mandatos políticos, vincula los programas de gobierno a la consecución de los objetivos y es un cambio de la cultura respecto de la información que proporcionan los indicadores de gestión.

Es una herramienta de gestión y a la vez de control de gestión que de ser usado como un sistema de comunicación y de formación, mas no como un sistema de control, ya que transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas”.

6.3 Justificación

Contar con un adecuado sistema de control de gestión es una prioridad para todos los administradores y gerentes de las empresas, una de las herramientas que permiten este control es el cuadro de mando integral, debido a que permite no solamente evaluar los objetivos financieros de una organización sino también identificar otros objetivos que son primordiales para el correcto desenvolvimiento de la organización.

Por medio de la aplicación de esta herramienta se pretende involucrar a todos los integrantes de la organización y encaminar esfuerzos conjuntos hacia la consecución de los objetivos institucionales propuestos dentro de la empresa.

Con este modelo se pretende mejorar la gestión administrativa y financiera y de esta manera contribuir a la correcta y oportuna toma de decisiones, sin dejar de lado el principal objetivo de la empresa que es el tratamiento y gestión de los residuos sólidos de los habitantes de los cantones de Pelileo y Patate, por medio

de esta herramienta se pretende mejorar dicho tratamiento y satisfacer de mejor manera las necesidades de la población.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Contribuir con un cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Empresa Pública Mancomunada de Aseo Integral Patate y Pelileo EMMAIT-EP

6.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis FODA para determinar la situación externa e interna de la organización y determinar la misión, visión y valores para saber hacia dónde quiere llegar la organización
- Definir los objetivos estratégicos con el fin de clasificarlos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y relacionarlos mediante un mapa estratégico de la empresa
- Determinar indicadores para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con el fin de evaluar los objetivos propuestos.
- Comunicar los resultados a la gerencia con el fin de mejorar la toma de decisiones

6.5 Análisis de Factibilidad

6.5.1 Organizacional

La presente propuesta es factible debido a que se tiene el apoyo del gerente Ing. César Freire conjuntamente con todos los empleados administrativos y operativos quienes han dado la apertura necesaria para obtener la información necesaria para llevar a cabo todo el trabajo administrativo.

6.5.2 Económico-Financiera

En cuanto a la factibilidad económico-financiera se puede decir que la empresa puede facilitar los recursos necesarios para la aplicación de la presente propuesta.

6.5.3 Legal

Esta propuesta tiene como fundamentación legal la ordenanza de la creación de la EMMAIT-EP en la que se establece que el gerente debe tener un correcto y adecuado control de la gestión de la organización por lo que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayudará a cumplir con esta disposición.

6.6 Fundamentación Científico-Teórica

Cuadro de Mando Integral

Para Estupiñan y Estupiñan, (2006:257), el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es:

“Una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”.

Dentro de una empresa pública el control de gestión es muy diferente al de una empresa privada debido a que su principal función es ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de la población sin recibir utilidad alguna, por esta razón es necesario implementar un cuadro de mando integral que se ajuste a las actividades de una empresa pública, para Barros y Rodríguez²⁰, (s/f), El Cuadro de Mando Integral es:

“Una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por

²⁰ http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Nuevavisioncuadromando.pdf

supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios”.

a) Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

En todas las empresas es necesario contar con un sistema de gestión que permita mejorar la toma de decisiones y contribuir en el cumplimiento de metas y objetivos, el cuadro de mando integral para Kaplan y Norton, (2006:25), pone énfasis:

“En que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

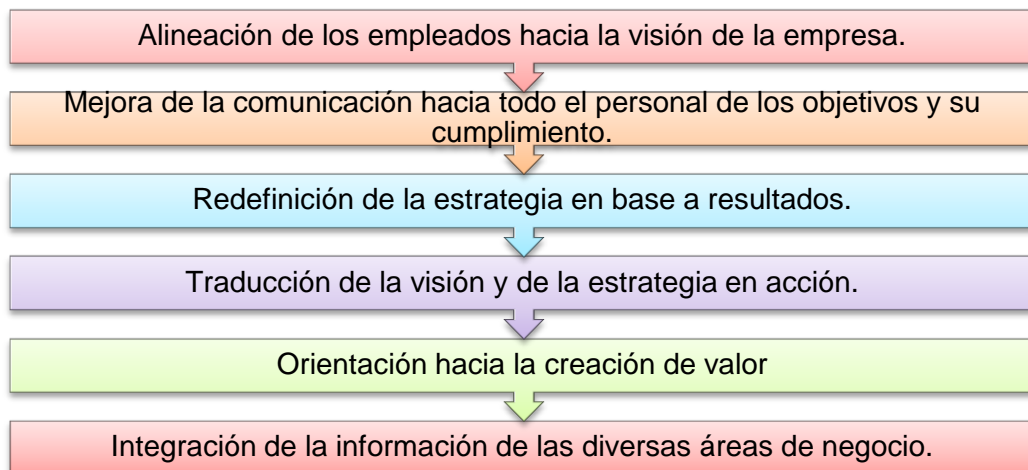
Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas”.

b) Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Los beneficios de un cuadro de mando integral son varios pero el más importante según Álvarez²¹ et al., (s/f), es: *“Convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo”.* A continuación se presenta un resumen de todos los beneficios del cuadro de mando integral.

Gráfico 63 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

²¹http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf



Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez et al., (ibíd.)

c) Pasos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Para la elaboración de un cuadro de mando integral se necesita diversos pasos o etapas que ayuden a su correcta aplicación, a continuación se presenta un gráfico en donde se detalla cada uno de ellos.

Gráfico 64 Pasos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia a partir de López²² et. al., (2007:33)

²²http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/publicaciones/Galerias/Aneos/El_cuadro_de_mando_integral.pdf

c.1) Análisis de la situación actual- Análisis FODA

Como primer paso para la aplicación de un cuadro de mando integral es definir la situación actual de la empresa mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en donde se define todos los aspectos internos y externos a los que está expuesta la organización. Para Cervera²³, (2008), el análisis FODA es:

“Una herramienta utilizada para generar acciones futuras de una organización. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la organización y del entorno, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización

El análisis toma su nombre de las iniciales de los conceptos analizados de la organización y su ambiente. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su propósito es definir la estrategia de la organización en cuestión.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene control. Por fortalezas se entiende lo que la organización hace bien y, por lo tanto, puede utilizar con éxito; por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la organización debe mejorar.

La parte externa contempla las Oportunidades que ofrece el entorno y las posibles Amenazas que debe enfrentar la organización. Circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Por Oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la organización crezca y se desarrolle. En cambio, por Amenazas se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización”.

c.2) Misión, Visión y Valores

Luego de realizar un análisis actual de la empresa es necesario definir la misión, visión y valores de la empresa con la finalidad de determinar hacia dónde quiere llegar la empresa y de esta manera unir esfuerzos y alcanzar lo propuesto. La misión es la razón de ser la empresa, para Navarro²⁴, (2001), indica la:

“Manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se

²³<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3Analisis%20FODA.pdf>

²⁴ <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%20%20GE.PDF>

dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización”.

Por otro lado la misión deber ser complementada con una visión la misma que para Navarro, (ibíd.): *“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”.*

Finalmente toda empresa necesita definir los valores en los cuales se basa para prestar un servicio u ofrecer algún tipo de producto, según Espinoza²⁵, (ibíd.), los valores son:

“Principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad”.

c.3) Objetivos estratégicos, las cuatro perspectivas

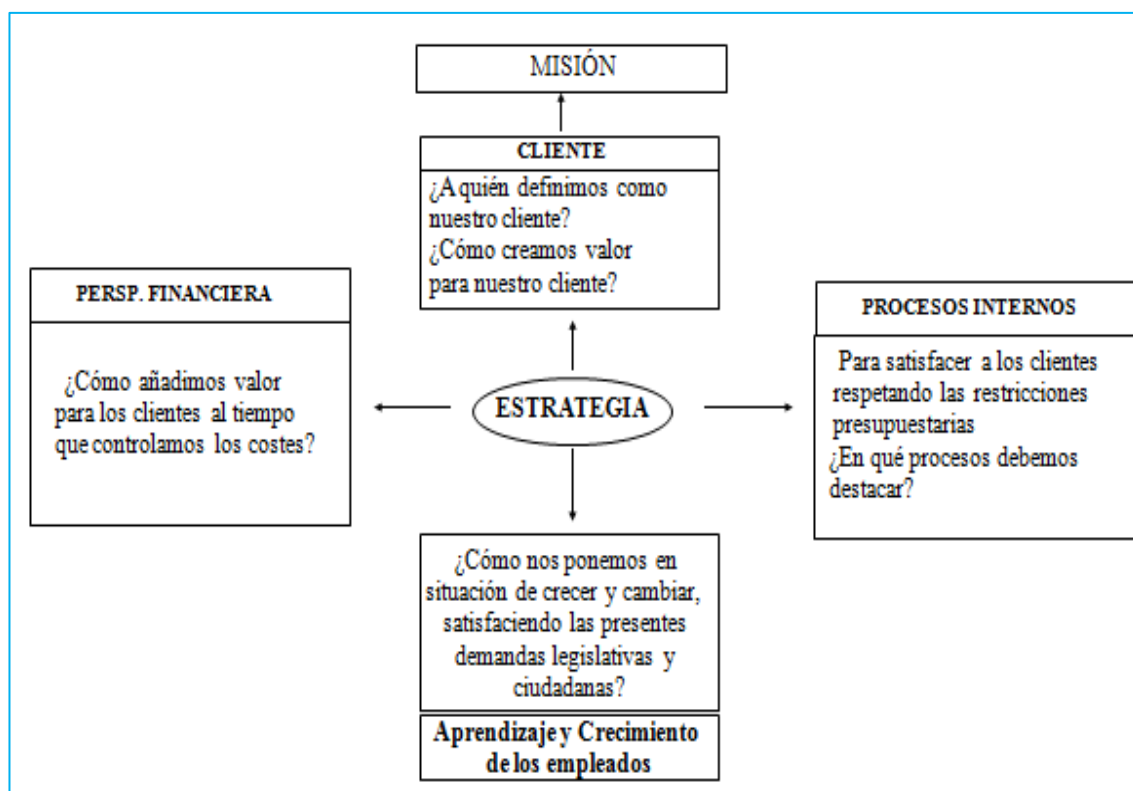
Los objetivos estratégicos se pueden determinar a partir de la misión de la empresa, estos objetivos deben ser clasificados dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, así Fernández, A, (ibíd.), establece que:

“Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera*
- Perspectiva del cliente*
- Perspectiva del proceso interno*
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento”.*

Gráfico 65 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

²⁵ <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>



Fuente: Holguín²⁶, (2010)

c.3.1) Perspectiva Financiera

Anteriormente se mencionó que un sistema de gestión para una empresa pública es muy diferente al de una privada, sus perspectivas también van a ser diferentes debido a que las actividades de la organización pública buscan solamente la satisfacción de sus usuarios más no, su beneficio económico, por esta razón para Barros y Rodríguez, (ibíd.), quienes mencionan a López (2004, p. 3), el mismo que establece que la perspectiva financiera para una empresa pública:

“Implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las

²⁶faUI2UcQ&sig2=oRhYG1ncSRLhSW4FLjrefg&bvm=bv.56146854,d.dmg

actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional”.

Por medio de esta perspectiva se pretende determinar cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa, debido a que como es una empresa pública no genera utilidad alguna para seguir en funcionamiento.

c.3.2) Perspectiva del cliente

Dentro de toda empresa la satisfacción del cliente es lo primordial debido a que de éstos depende el funcionamiento de la empresa sea privada o pública para Barros y Rodríguez, (ibíd.), la perspectiva del cliente contempla aspectos tales como:

“La habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado”.

La satisfacción del cliente es uno de los objetivos más importantes de una empresa, la misma debe enfocar todos sus recursos y esfuerzos para brindar un producto o servicio de calidad que cubra todas las necesidades de la población.

c.3.3) Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se define y controla todas las actividades desarrolladas para el ofrecimiento de productos y servicios, Barros y Rodríguez, (ibíd.), opinan que esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral:

“Centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el

concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión. En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio medioambientales”.

c.3.4) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

A esta perspectiva se la conoce también como formación e innovación, Barros y Rodríguez, (ibíd.), mencionan a Mora y Vivas quienes expresan que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

“Implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar. Además mencionan a López (2004, p. 3) quien considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública”.

Por medio de esta perspectiva se pretende medir las capacidades, actitudes y aptitudes de todos los integrantes de una organización, esta perspectiva es de vital importancia debido a que es la primera y en donde se dirige los esfuerzos de todos los individuos a la consecución de objetivos y satisfacción de clientes.

c.4) Mapa Estratégico

Luego de haber definido los objetivos para cada una de las perspectivas es necesario determinar la relación de causa efecto que existe entre ellos, ´por esta razón es necesario construir un mapa estratégico que para Álvarez et al., (ibíd.):

“Presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”.

Un mapa estratégico es de gran ayuda para quienes integran una organización debido a que demuestra de una manera fácil y sencilla de comprender todos los objetivos establecidos dentro de cada una de las perspectivas que componen un cuadro de mando integral. Según el Manual Práctico de cómo elaborar un Cuadro de Mando Integral²⁷, (s/f), los mapas estratégicos son:

“El aporte conceptual más relevante del cuadro de mando integral, puesto que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Los mapas estratégicos se componen de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado.

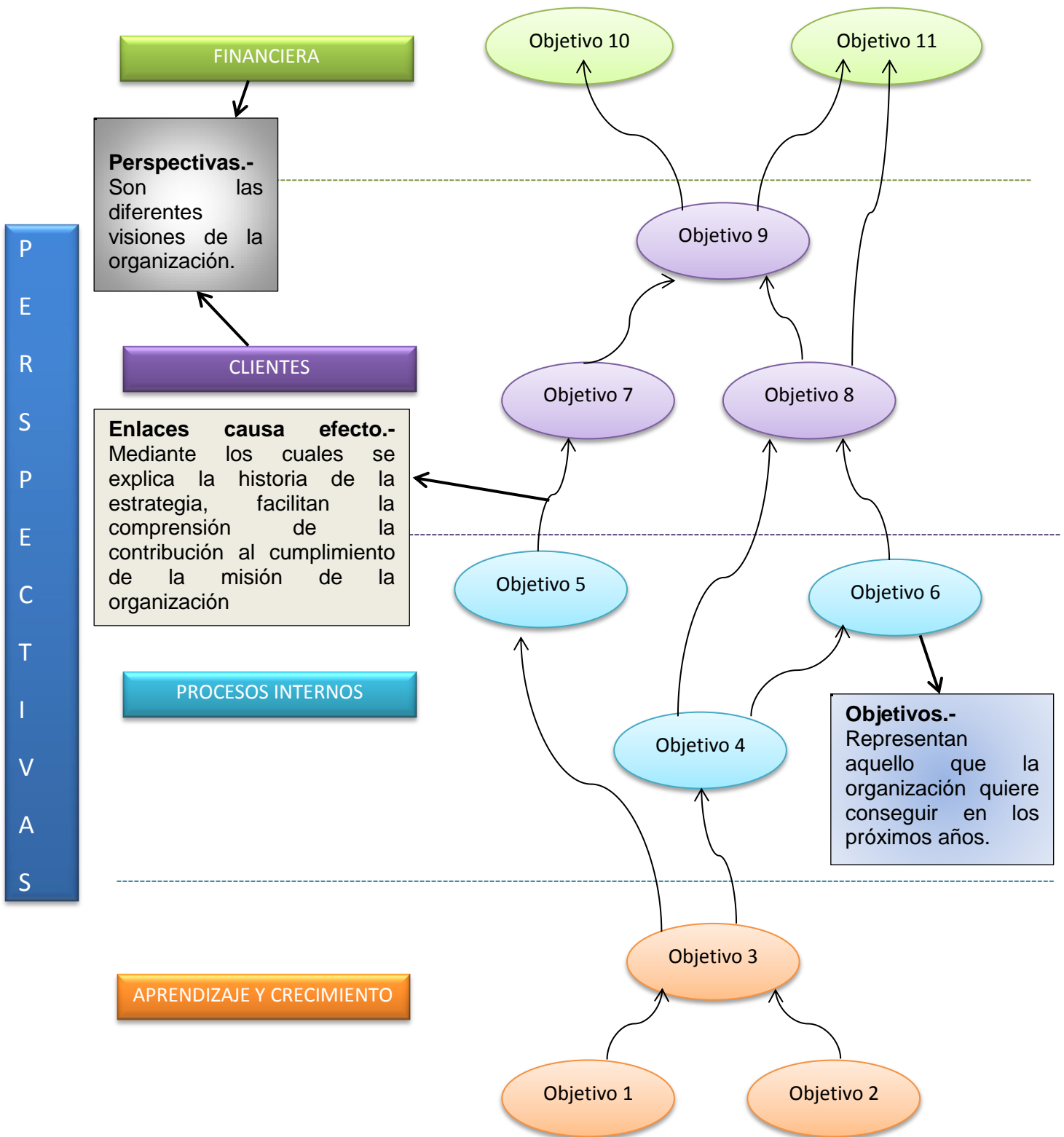
Las relaciones causales son una herramienta de comunicación y aprendizaje importante en el proceso de implantación estratégica. Un mapa bien elaborado acostumbra a tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la compañía.

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera”.

²⁷http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Fcontaiian%2F1017677090.9_cuadromando.pdf&ei=sdpiU7fjIcaayQGnjYCWDA&usg=AFQjCNEGK3AGw496S92XOgAoxWUUWQ3njA

Gráfico 66 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia a partir del Manual Práctico de cómo elaborar un Cuadro de Mando Integral, (ibíd.) y de CajAstur²⁸, (2010)

²⁸http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf

c.5) Indicadores

Una vez definido la relación de todos los objetivos estratégicos de las perspectivas es de vital importancia establecer ciertos indicadores, para Bustamante²⁹, (2007), un indicador:

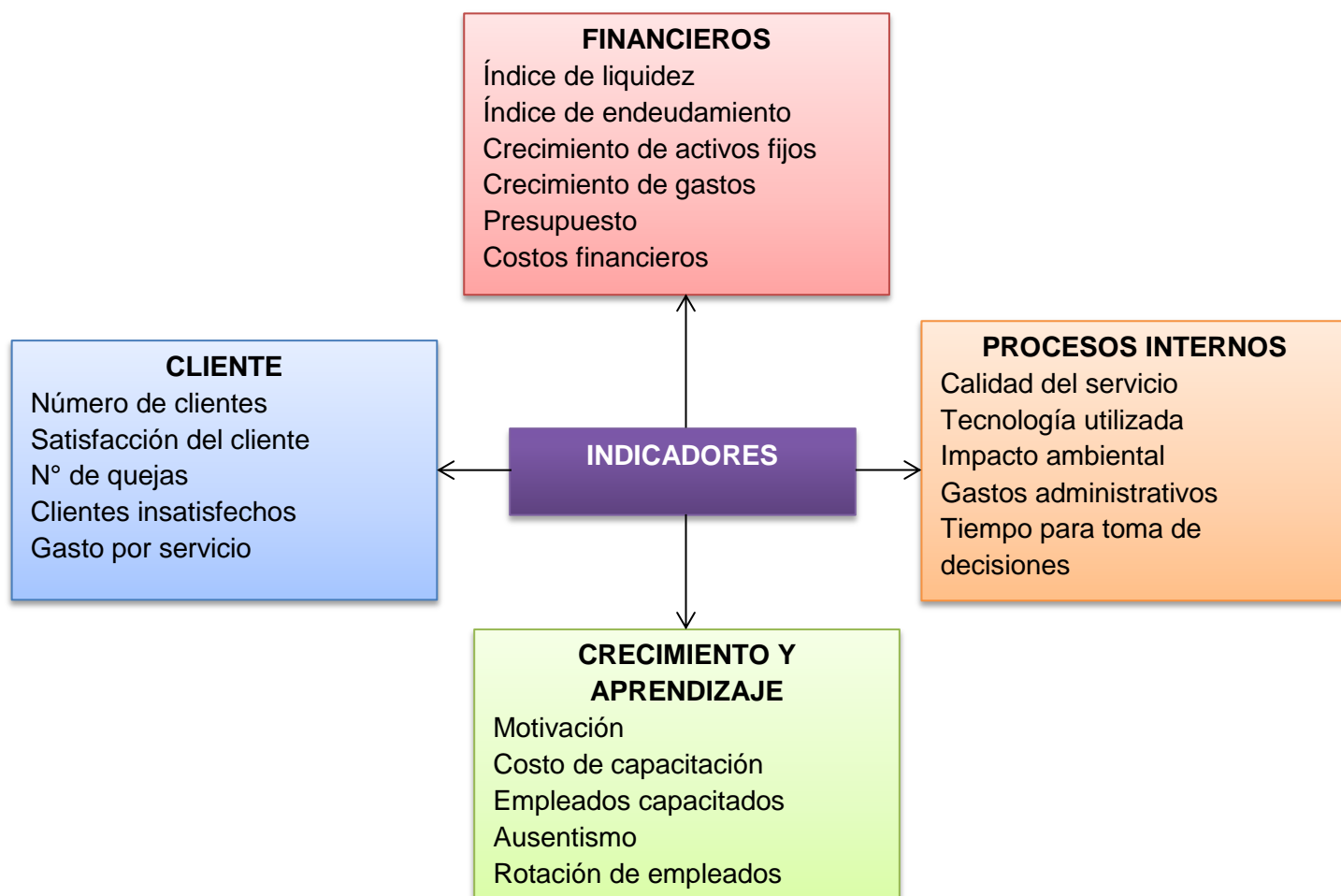
“Es la forma de medición que permite describir y evaluar algún atributo o característica de alguna variable objetiva. Generalmente se expresa en una fórmula matemática. El indicador debe de ser una variable objetiva, objeto de la medición y el estudio.

Dentro de las características que debe poseer un buen indicador, deben de buscarse que sea de fácil disponibilidad y obtención, de calidad y confianza de datos con la no existencia de datos incompletos o diferencias de criterios o registros, de simplicidad en los cálculos y fácil interpretación y que sea factible cuente con el registro de los datos necesarios con una correlación positiva entre el indicador y al variable que se intenta medir. Con las características descritas debemos elaborar la ficha de cada uno de los indicadores definidos y posicionados dentro de cada una de las 4 perspectivas establecidas”.

Por medio de los indicadores se pretende evaluar la gestión de la administración y determinar hasta qué punto se ha cumplido con los objetivos propuestos por la misma. A continuación se presenta diferentes ejemplos de indicadores para las cuatro perspectivas.

Gráfico 67 Indicadores de las perspectivas del cuadro de mando integral

²⁹http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&sqi=2&ved=0CFgQFjAL&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F28250871%2F772022185%2Fname%2FCuadro%2Bde%2Bmando%2Bintegral.pdf&ei=zOxjUtn2HbPJ4AOu7IGADw&usg=AFQjCNHJ8i_8KDbRBxl3WSeaCWqNqMtOog



Fuente: Elaboración Propia a partir de Estupiñan y Estupiñan, (2006: 261-265)

6.7 Metodología

La modalidad de la presente propuesta fue de campo debido a que se acudió a la empresa para poder compilar la información necesaria y determinar la situación en la que se encuentra la misma, además se utilizó la investigación bibliográfica ya que de esta manera se recopiló gran cantidad de información que ayudó al correcto desenvolvimiento de todas las fases de la propuesta.

Los instrumentos utilizados fueron la entrevista, las encuestas y la observación directa, por medio de la entrevista se logró identificar de mejor manera la visión que tienen los principales funcionarios de la empresa, mediante la aplicación de las encuestas se logró identificar las opiniones de la población y empleados

acerca del funcionamiento de la misma y por medio de la observación se logró ratificar los datos obtenidos mediante las entrevistas y encuestas y de esta manera obtener información veraz para llegar a dar una mejor solución al problema.

6.8 Modelo Operativo

El cuadro de mando integral es una herramienta que puede ser aplicada tanto en empresas públicas como privadas a pesar de que tienen diferentes objetivos, por medio de esta herramienta se pretende mejorar la gestión administrativa y financiera de la EMMAIT-EP para contribuir a su desarrollo, mejorar sus procesos y de esta manera ofrecer un servicio de calidad y satisfacer todas las necesidades de los usuarios.

6.8.1 Consideraciones previas

Para la aplicación de un Cuadro de Mando Integral es necesario disponer de cierta información como lo es la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategia de la organización, si la empresa ya las tiene definidas es mucho más fácil su aplicación, caso contrario es necesario e importante ayudar a la empresa a definirlos y a partir de esto aplicar esta herramienta de control de gestión.

6.8.2 Modelo de Gestión Financiero y Administrativo basado en el Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentará todas las fases para la aplicación de un Cuadro de Mando Integral mediante el cual la EMMAIT-EP mejorará el control de su gestión y de esta manera contribuir a mejorar del servicio de recolección de residuos sólidos de la mancomunidad de Patate y Pelileo.

La aplicación de esta herramienta está basada en: un documento publicado por López et. al. (2007), tesis de Holguín (2010) y en una tesis de Toapanta (2010).

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO BASADO
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE
PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP**



ELABORADO POR: LILIANA MARLENE ROSERO SUÁREZ

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad en la gestión integral de residuos sólidos en la Mancomunidad de Patate y Pelileo, con un equipo humano competente y comprometido, educando a los habitantes para conservar el medio ambiente y de esta manera construir un mundo mejor para las futuras generaciones.

Fuente: Elaboración Propia

VISIÓN

Para el 2015 ser la empresa mancomunada con financiamiento propio mediante el ofrecimiento del servicio de gestión de residuos sólidos, venta de compost y productos reciclados, trabajando de manera conjunta entre empleados y sociedad, generando conciencia ambiental y mejorando las condiciones de vida de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.

Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVOS

Mejorar la calidad de vida mediante la gestión integral de Residuos Sólidos de los cantones que conforman la EMMAIT-EP ofreciendo a la comunidad un servicio de calidad, cumpliendo con las normativas ambientales en pro de mejorar el bienestar de la población

Fuente: EMMAIT-EP

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	130
FASE I.....	131
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	131
1.1 Análisis Interno	131
1.2 Análisis Externo	133
1.3 Análisis FODA	135
FASE II.....	137
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	137
2.1 Misión	137
2.2 Visión.....	138
2.3 Valores	139
FASE III.....	140
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PERSPECTIVAS.....	140
3.1 Perspectiva Financiera	141
3.2 Perspectiva de los clientes.....	140
3.3 Perspectiva de procesos internos	140
3.4 Perspectiva crecimiento y aprendizaje	141
FASE IV.....	143
MAPA ESTRATÉGICO	143
4.1 Formulación y construcción del mapa estratégico.....	143
FASE V.....	146
INDICADORES PARA LAS CUATRO PERSPECTIVAS.....	146
5.1 Indicadores de satisfacción del cliente	147
5.2 Indicadores de procesos internos	154
5.3 Indicadores de crecimiento y aprendizaje	158
5.4 Indicadores financieros	164
FASE VI.....	174
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	177
6.1 Informe sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral.....	177

INTRODUCCIÓN

Toda empresa sea pública o privada necesita de un adecuado sistema de control de gestión tanto administrativo como financiero y una de las herramientas es el cuadro de mando integral, en esta propuesta se presenta las diferentes fases que se necesitan para aplicar dicha herramienta dentro de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo EMMAIT-EP, las fases están divididas en cinco fases.

En la primera etapa se presenta un análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, la mejor herramienta para este paso es el análisis FODA en donde se presentan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de esta manera se pretende identificar las falencias que tiene la EMMAIT-EP.

Es importante que la empresa cuente con una misión, visión y valores para que sea más fácil la identificación de los objetivos estratégicos de la institución, por ello en la segunda fase se plantea la redacción de estos elementos.

Una vez que se tiene clara la misión y visión, es necesario establecer los diferentes objetivos estratégicos que ayuden a conseguirlas, esto es en la tercera fase, dentro de ésta también se debe clasificar a todos los objetivos en las cuatro perspectivas que presenta el cuadro de mando integral, las mismas que son: perspectiva de crecimiento y aprendizaje, de procesos internos, de incremento de clientes y finalmente la perspectiva financiera.

Como cuarta etapa es importante establecer indicadores para cada una de las perspectivas y de este modo evaluar el cumplimiento de todos los objetivos de la EMMAIT-EP, contribuyendo a la correcta toma de decisiones.

Finalmente, es necesario comunicar a la gerencia los resultados obtenidos en la aplicación del cuadro de mando integral y de esta manera contribuir a la gestión financiera y administrativa de la EMMAIT-EP para que en el futuro pueda continuar con sus actividades y seguir brindando el servicio de recolección y tratamiento de residuos de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.

FASE I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es importante conocer todos los factores externos e internos que afectan y ayudan al desarrollo de la empresa, para conocerlos es importante realizar un análisis FODA en donde se identifiquen todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para este análisis se ha tomado como punto de partida la planificación estratégica previa realizada por el Eco. John Tello Jara que hasta el momento no ha sido aprobada por el directorio pero que ha sido de gran ayuda para el desarrollo de la presente propuesta.

1.1 Análisis Interno

Dentro del análisis interno se tiene a las fortalezas y debilidades, las mismas que son aspectos sobre los cuales la empresa tiene control, estos aspectos se reconocen dentro de las actividades diarias de la empresa. Las fortalezas son aspectos en los cuales la empresa domina y tiene diferentes beneficios por la aplicación de estos, en cambio las debilidades son procesos o factores en los cuales la empresa no tiene experiencia o los aplica de una manera inconveniente por lo que es recomendable que la organización ponga énfasis sobre éstos y trate de mejorarlos. Para determinar estas fortalezas y debilidades la empresa EMMAIT-EP debe considerar varios aspectos importantes como son: talento humano, recursos tecnológicos, recursos económicos-financieros, infraestructura, clientes, proveedores.

Se ha llegado a determinar que las principales fortalezas de la empresa EMMAIT-EP son:

- ✓ Se cuenta con personal idóneo en los diferentes cargos que tiene el don de trabajo en equipo
- ✓ Existe buen ambiente de trabajo
- ✓ Posee infraestructura necesaria para atender al público
- ✓ Cuenta con el respaldo de los municipios de Patate y Pelileo

- ✓ Dispone del suficiente espacio físico para la disposición de los residuos sólidos
- ✓ Participación ciudadana para la ejecución de los procesos de manejo integral de residuos sólidos
- ✓ Personal técnico capacitado para la gestión

Dentro de las debilidades se pudo encontrar las siguientes:

- ✓ Para la disposición final de los residuos no se cuenta con la maquinaria necesaria
- ✓ La sostenibilidad de la empresa a partir del año 2015 no cuenta con fuentes de aportes
- ✓ Falta de una ordenanza específica para realizar la gestión integral de residuos sólidos de los dos cantones.
- ✓ No se cuenta con un buen tractor de oruga para la compactación de los residuos
- ✓ Personal insuficiente para cubrir los requerimientos de los ciudadanos del servicio de recolección de basura.
- ✓ Limitados recursos económicos para ampliar la cobertura de servicio e inversión para la disposición final.
- ✓ Entrega inoportuna de la documentación necesaria para registrar las transacciones

1.2 Análisis Externo

El análisis externo comprende las oportunidades y amenazas a las cuales la empresa está expuesta, estos factores no son controlables por parte de la misma. Las oportunidades son factores del ambiente externo a la empresa que son de ayuda para el desarrollo de la misma, las amenazas son aspectos que detienen el crecimiento de la organización y son mucho más difíciles de eliminarlas o corregirlas por lo que la empresa debe poner mayor énfasis en identificarlos. Al momento de establecer estos aspectos la EMMAIT-EP debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tecnológicos
- Legales
- Políticos
- Sociales
- Económicos
- Demográficos

Se ha podido determinar que las oportunidades del ambiente externo a la empresa son:

- Capacitaciones continuas a los técnicos por parte del Ministerio del Ambiente y de la AME
- Convenios con organismos internacionales, entre ellos el respaldo del organismo no gubernamental español IPADE
- Acuerdos con otros municipios para brindar el servicio de recolección, barrido, transporte y disposición final de los residuos sólidos.
- Apoyo de instituciones educativas para difundir el mensaje de reciclar y manejar los residuos de forma responsable
- Utilizar la basura reciclada como fuente de materia prima para otras empresas

Se llegó a determinar que la empresa tiene las siguientes amenazas:

- Multas por el Ministerio del Medio Ambiente por no contar con los TDR del relleno
- En el caso que en el 2014 se cambien de autoridades municipales no contar con el apoyo o respaldo de los concejos municipales
- Poca costumbre en la ciudad en el tema de reciclaje y separar los residuos en sus domicilios
- Falta de cooperación entre los departamentos del municipio que están relacionados con el cuidado del medio ambiente y aseo del cantón
- Dependencia de apoyo administrativo y financiero para el funcionamiento de la EMMAIT-EP por parte de los GADS cantonales

1.3 Análisis FODA

Mediante un análisis FODA se puede determinar la situación real de la empresa, para esto es necesario identificar de manera adecuada todos los factores que afectan a la misma, aprovechar las fortalezas y oportunidades, reducir las debilidades y tratar de implementar estrategias para que las amenazas no afecten el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Tabla 103 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Son aspectos internos sobre los que la empresa tiene control y que puede mejorarlos para mejorar su desarrollo</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Son aspectos del ambiente externo a la empresa que deben ser aprovechados al máximo para incrementar su crecimiento.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Son factores internos controlados por la empresa a los que se deben poner mayor atención para tratar de eliminarlos</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Son factores externo que afectan al progreso de la empresa, los mismos que son muy difíciles de controlar y es necesario establecer estrategias para reducirlos</p>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un análisis FODA recomendado para la empresa EMMAIT-EP.



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP



ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Se cuenta con personal idóneo en los diferentes cargos que tiene el don de trabajo en equipo
- Existe buen ambiente de trabajo
- Posee infraestructura necesaria para atender al público
- Cuenta con el respaldo de los municipios de Patate y Pelileo
- Dispone del suficiente espacio físico para la disposición de los residuos sólidos
- Participación ciudadana para la ejecución de los procesos de manejo integral de residuos sólidos
- Personal técnico capacitado para la gestión

Oportunidades

- Capacitaciones continuas a los técnicos por parte del Ministerio del Ambiente y de la AME
- Convenios con organismos internacionales, entre ellos el respaldo del organismo no gubernamental español IPADE
- Acuerdos con otros municipios para brindar el servicio de recolección, barrido, transporte y disposición final de los residuos sólidos.
- Apoyo de instituciones educativas para difundir el mensaje de reciclar y manejar los residuos de forma responsable
- Utilizar la basura reciclada como fuente de materia prima para otras empresas

FODA

Debilidades

- Para la disposición final de los residuos no se cuenta con la maquinaria necesaria
- La sostenibilidad de la empresa a partir del año 2015 no cuenta con fuentes de aportes
- Falta de una ordenanza específica para realizar la gestión integral de residuos sólidos de los dos cantones.
- No se cuenta con un buen tractor de oruga para la compactación de los residuos
- Personal insuficiente para cubrir los requerimientos de los ciudadanos del servicio de recolección de basura.
- Limitados recursos económicos para ampliar la cobertura de servicio e inversión para la disposición final.
- Entrega inoportuna de la documentación necesaria para registrar las transacciones

Amenazas

- Multas por el Ministerio del Medio Ambiente por no contar con los TDR del relleno
- En el caso que en el 2014 se cambien de autoridades municipales no contar con el apoyo o respaldo de los concejos municipales
- Poca costumbre en la ciudad en el tema de reciclaje y separar los residuos en sus domicilios
- Falta de cooperación entre los departamentos del municipio que están relacionados con el cuidado del medio ambiente y aseo del cantón
- Dependencia de apoyo administrativo y financiero para el funcionamiento de la EMMAIT-EP por parte de los GADS cantonales

Fuente: Elaboración Propia a partir de Tello (2013:8-13)

FASE II

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.1 Misión

Dentro de toda empresa es necesario establecer una misión y comunicar a todos los integrantes de la empresa para unir esfuerzos y tratar de cumplirla.

Una declaración de misión define el propósito principal, examina la razón de ser de una empresa en el caso de la EMAIT-EP la razón de ser es el ofrecimiento del servicio de recolección de basura en la Mancomunidad de Patate y Pelileo.

La empresa tiene una misión dentro de su planificación estratégica pero no cumple con los elementos de la misma por tal razón se tuvo la necesidad de formular una nueva misión; a continuación se presenta una comparación entre las dos con los respectivos elementos.

Tabla 104 Comparación de los elementos de la misión de la EMMAIT-EP y la Misión Propuesta

Elementos	Misión Propuesta	Misión EMMAIT-EP
¿Quiénes son los Clientes-a quién sirve?	Mancomunidad de Patate y Pelileo	Ciudades y comunidades de los cantones socios de la EMMAIT-EP
¿Qué hacemos?	Brindar un servicio de calidad en la gestión integral de residuos sólidos	Responsable del Aseo
¿Cómo lo hacemos?	Con un equipo humano competente y comprometido	
¿Para qué lo hacemos?	Educando a los habitantes para conservar el medio ambiente y de esta manera construir un mundo mejor para las futuras generaciones.	Educación ambiental y concienciación ciudadana para el cuidado del ambiente, minimizando el impacto que genera los residuos sólidos producto de las actividades productivas de las mismas.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Ballesteros (2007:52)

2.2 Visión

Para complementar la misión es necesario establecer una visión clara y de acuerdo a la realidad de la empresa. El planteamiento de la visión debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa?, se puede decir que la visión es una declaración escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

De la misma manera que la misión la empresa EMMAIT-EP también tiene formulada una visión pero tampoco cumple con los principales elementos que debe contener la mismas, por ende de igual forma que la misión se ha propuesto una nueva visión que se presenta a continuación en un cuadro en donde se establece una comparación con la planteada por la empresa.

Tabla 105 Comparación de los elementos de la visión de la EMMAIT-EP y la visión Propuesta

Elementos	Visión Propuesta	Visión EMMAIT-EP
¿Cómo quiere ser vista la empresa en el futuro?	Para el 2015 ser la empresa mancomunada con financiamiento propio	
¿Los cambios que pretende lograr en la población objetivo?	Generando conciencia ambiental y mejorando las condiciones de vida de los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo.	Tener pueblos con identidad y autoestima, donde los ciudadanos son los primeros en el cuidado ambiental y paisajístico.
¿Los tipos de bienes y servicios que generará?	Servicio de gestión de residuos sólidos, venta de compost y productos reciclados	Servicio integral de residuos sólidos

Fuente: Elaboración Propia a partir de Ballesteros (ibíd.)

2.3 Valores

Los valores son las normas de conducta a las cuales está regida una empresa, los mismos ayudan y contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la organización. Los valores que se proponen para la EMMAIT-EP son:

- **Transparencia** en todos los actos y actividades realizadas por la empresa, presentando toda la información requerida por las regulaciones vigentes.
- **Responsabilidad** con toda la población, ofreciendo un servicio de calidad.
- **Honradez** por parte de todos los empleados, realizando todas sus tareas de manera correcta y oportuna.
- **Compromiso** con el medio ambiente, realizando campañas de concientización a la población para conservarlo generando mejores condiciones de vida para las futuras generaciones.

FASE III

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PERSPECTIVAS

Los objetivos deben estar delineados dentro de los objetivos del plan del buen vivir debido que es una empresa pública que ofrece un servicio de vital importancia como lo es la recolección de residuos sólidos ayudando a la conservación del medio ambiente.

Una vez que se tiene los objetivos es necesario clasificarlos en las cuatro perspectivas para tener una mejor visión de la empresa.

3.1 Perspectiva de los clientes

Como la empresa EMMAIT-EP ofrece el servicio de recolección de residuos sólidos de la Mancomunidad de Patate y Pelileo una de las perspectivas más importantes dentro del cuadro de mando integral para una empresa pública es la de los clientes, debido a que el objetivo principal de la empresa es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de los cantones antes mencionados, por tal razón es necesario que la empresa fije varios objetivos para satisfacer de mejor manera a los usuarios y reducir quejas o inconvenientes que se presenten a lo largo de las actividades diarias.

Para esta perspectiva es necesario conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio y así determinar los objetivos estratégicos que ayuden a cumplir con la misión propuesta, el instrumento que ayuda a obtener esta información es una encuesta para medir el nivel de satisfacción de todos los usuarios

3.2 Perspectiva de procesos internos

Para la presente perspectiva se debe plantear objetivos que ayuden a mejorar todos los procesos necesarios para el ofrecimiento del servicio, los mismos deben estar encaminados en brindar un servicio de calidad satisfaciendo todas las necesidades de la población, mediante una tecnología adecuada y siempre

pensando en utilizar todos los recursos a disposición para cumplir con la gestión de residuos además de mejorar todos los procesos de la empresa

3.3 Perspectiva crecimiento y aprendizaje

Un factor importante dentro de cualquier empresa son sus clientes internos, es decir los empleados y es necesario que los mismos se encuentren a gusto dentro de la empresa por lo que es importante determinar varios objetivos que ayuden a mejorar el ambiente laboral y de esta manera incentivar a los empleados a trabajar en conjunto y uniendo esfuerzos para ofrecer el mejor servicio de recolección de residuos sólidos para ser un ejemplo para las demás empresas mancomunadas de aseo integral existentes en el país.

3.4 Perspectiva Financiera

La EMMAIT-EP es una empresa municipal y para definir los objetivos referentes a la perspectiva financiera se debe tomar en cuenta: el presupuesto utilizado y proyectado para las diferentes actividades y proyectos y definir los objetivos para tratar de cumplir con lo proyectado, además de los costos en que se incurre para ofrecer el servicio.

Para determinar los objetivos estratégicos por perspectivas se puede utilizar la siguiente tabla:

Tabla 106 Clasificación de los objetivos en las cuatro perspectivas

N°	Objetivo Estratégico	Perspectiva			
		Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración Propia



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PERSPECTIVAS



N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Perspectiva			
		Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento
1	Capacitar al personal de la EMMAIT-EP, que está directamente vinculada con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.				x
2	Ofrecer un servicio de calidad en la recolección de residuos sólidos en la mancomunidad		x		
3	Promocionar y difundir los productos que la EMMAIT-EP transforma y genera a través de los residuos sólidos entregados por la ciudadanía de los cantones de Patate y Pelileo.		x		
4	Mantener un ambiente de trabajo adecuado para que todos los empleados se sientan comprometidos con el desarrollo de la empresa				x
5	Mejorar los procesos de recolección, barrido y disposición final de residuos sólidos para aumentar la calidad del servicio			x	
6	Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad	x			
7	Crear en la ciudadanía el interés de mantener limpios y ordenados todos los lugares en donde habitan.		x		
8	Crear las rutas de barrido y los recorridos en planos digitales y físicos a través de reuniones con los jefes de grupo y choferes de los recolectores			x	
9	Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad	x			

FASE IV

MAPA ESTRATÉGICO


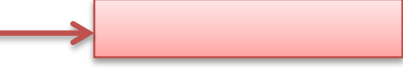
4.1 Formulación y construcción del mapa estratégico

Después de haber clasificado a los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas es necesario definir la relación que éstos tienen entre sí para lo cual es de vital importancia la elaboración de un mapa estratégico debido a que este elemento es de fácil comprensión, para su construcción se debe considerar lo siguiente:

1. En las empresas privadas en la parte superior siempre va la perspectiva financiera debido a que su principal objetivo es obtener una rentabilidad, en cambio en las empresas públicas en esta parte va la perspectiva de clientes porque su objetivo es satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio ofrecido por las mismas, por tal razón para el mapa estratégico de la EMMAIT-EP es importante que en su parte inferior se coloque la perspectiva financiera, luego se ubicará la perspectiva de crecimiento y aprendizaje seguido de la de procesos internos y finalmente en la parte superior se ubicará la perspectiva de clientes, cada perspectiva debe estar correctamente identificada con su nombre y separada por una línea entrecortada para evitar confusiones.
2. Algunos de los objetivos tienen relación entre ellos debido a que unos no pueden ser cumplidos antes de cumplir otros para esto es necesario relacionarlos con una flecha para saber cuáles de estos deben ser cumplidos primero para ayudar a la consecución de los demás.

Con el mapa estratégico se puede observar de manera clara y fácil todos los objetivos y determinar si alguno de estos no es necesario, a fin de eliminarlos o incrementar otros que no se han sido tomados en cuenta.

A continuación se presenta el mapa estratégico recomendado para la EMMAIT-EP en donde cada perspectiva está identificada con colores diferentes los mismos que son:

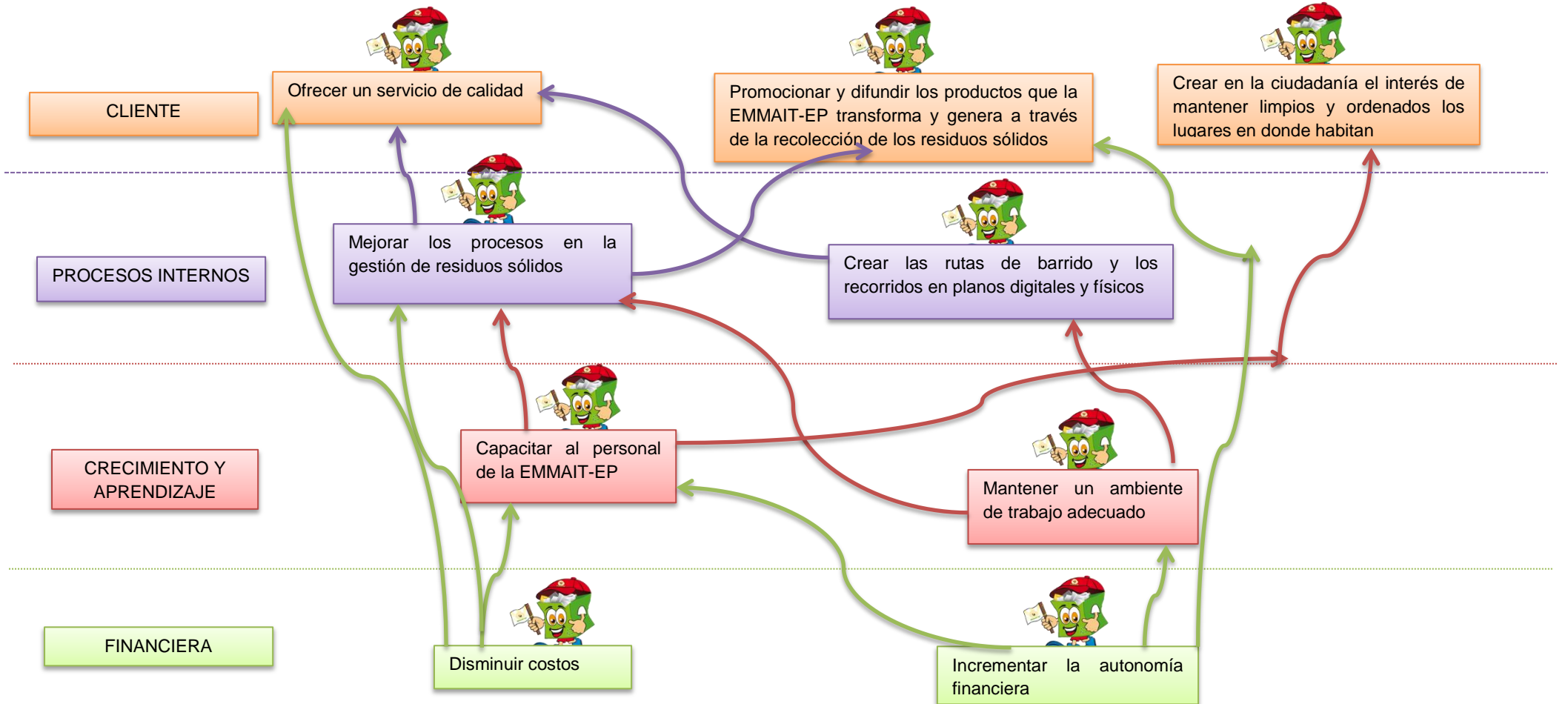
- ❖ Perspectiva de clientes 
- ❖ Perspectiva de Procesos Internos 
- ❖ Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje 
- ❖ Perspectiva Financiera 

Para la ficha de indicadores para cada perspectiva que se presentan más adelante también se conservarán los colores expuestos anteriormente.



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP

MAPA ESTRATÉGICO



FASE V

INDICADORES PARA LAS CUATRO PERSPECTIVAS

Para tener una mejor comprensión del cumplimiento de todos los objetivos propuestos es necesario definir indicadores que permitan evaluar hasta qué punto se han cumplido los mismos y apreciarlos de mejor manera, se puede utilizar la siguiente ficha de indicadores:

Tabla 107 Indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Ficha de Indicadores	
Perspectiva:	
Objetivo:	
Indicador:	
Definición del indicador :	
Fórmula:	
Estándar:	Periodicidad:
Cálculo:	
Brecha:	
Interpretación:	
Gráfico:	

FUENTE: Elaboración Propia

En donde:

Perspectiva: Identificación de la respectiva perspectiva

Objetivo: de la correspondiente perspectiva

Nombre del Indicador: definir el indicador para cada objetivo.

Definición del Indicador: Breve concepto del indicador propuesto

Estándar o Rango: Hasta qué nivel es aceptable el cumplimiento de los objetivos.

Periodicidad: Frecuencia con la que se aplica el indicador.

Cálculo: Fórmula que se utiliza para identificar el indicador.

Brecha: Diferencia entre el estándar y el indicador calculado

Interpretación: Breve resumen del resultado obtenido y la comparación con el estándar.

Gráfico: Descripción gráfica del indicador calculado, el estándar y la brecha obtenida.

5.1 Indicadores de satisfacción del cliente

El principal objetivo de la empresa EMMAIT-EP es ofrecer el servicio de recolección de residuos sólidos en los cantones de Patate y Pelileo para mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, es importante determinar indicadores que ayuden a saber si la empresa está cumpliendo con este objetivo para esto es conveniente definir varios índices como por ejemplo: porcentaje de población satisfecha con el servicio, número de habitantes que reciben esta prestación, porcentaje de clientes insatisfechos, etc.

Para determinar estos indicadores es necesario aplicar una encuesta a los usuarios del servicio para obtener la información necesaria sobre la satisfacción del servicio prestado.

Para aplicar estos indicadores se tomó como referencia algunas preguntas de la encuesta aplicada a los habitantes de la Mancomunidad de Patate y Pelileo que fue analizada e interpretada en el capítulo cuatro.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Clientes									
Objetivo: Ofrecer un servicio de calidad en la recolección de residuos sólidos en la mancomunidad									
Indicador: Porcentaje de satisfacción de los usuarios del servicio en el primer trimestre del año 2014									
Definición del indicador : Mide el porcentaje de satisfacción de los usuarios del servicio									
Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios satisfechos con el servicio}}{\text{Total de usuarios encuestados}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Trimestral								
Cálculo: $\frac{257}{382} * 100 = 67\%$									
Brecha: 67%-100= -33% Desfavorable									
Interpretación: La satisfacción de los usuarios del servicio se ha programado en un 100% y después de haber aplicado el indicador respectivo se ha determinado que respecto a este estándar se tiene una brecha desfavorable del 33% es necesario mejorar el ofrecimiento del servicio.									
Gráfico:									
Satisfacción del servicio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>1,25%</td> <td>1,3%</td> <td>-0,05%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	1,25%	1,3%	-0,05%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	1,25%	1,3%	-0,05%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Clientes									
Objetivo: Ofrecer un servicio de calidad en la recolección de residuos sólidos en la mancomunidad									
Indicador: Porcentaje de quejas que no son atendidas por los encargados de la recolección en el primer trimestre del año 2014									
Definición del indicador: Mide el porcentaje de quejas que no han sido atendidas por los encargados de la recolección.									
Fórmula: $\frac{\text{Nº usuarios a quienes no se les ha atendido las quejas}}{\text{Total de usuarios con quejas}} * 100$									
Estándar: 0%	Periodicidad: Trimestral								
Cálculo: $\frac{126}{299} * 100 = 42,14\%$									
Brecha: 42,14% - 0% = 42,14% desfavorable									
Interpretación: El estándar es que no debe existir quejas sin atender, es decir que los encargados siempre atiendan las quejas de los usuarios, sin embargo al 42,14% no se les ha atendido las quejas oportunamente, teniendo una brecha desfavorable									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	14,29%	100%	-85,71%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Ficha de Indicadores										
Perspectiva: Clientes										
Objetivo: Ofrecer un servicio de calidad en la recolección de residuos sólidos en la mancomunidad										
Indicador: Porcentaje de usuarios satisfechos con el horario de recolección en el primer trimestre del año 2014										
Definición del indicador: Mide el porcentaje de usuarios encuestados que opinan que el horario de recolección es adecuado										
Fórmula: $\frac{\text{Nº usuarios opinan que el horario es adecuado}}{\text{Total de usuarios encuestados}} * 100$										
Estándar: 100%	Periodicidad: Trimestral									
Cálculo: $\frac{271}{382} * 100 = 79,94\%$										
Brecha: 79,94% - 100% = -20,06% desfavorable										
Interpretación: Se ha propuesto que el 100% de los usuarios estén de acuerdo que el horario de recolección está de acuerdo a sus necesidades; sin embargo el 20,06% opinan que el horario es inadecuado existiendo una brecha desfavorable										
Gráfico:										
Horario de recolección										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha							
Series1	14,29%	100%	-85,71%							



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Clientes									
Objetivo: Promocionar y difundir los productos que la EMMAIT-EP transforma y genera a través de los residuos sólidos entregados por la ciudadanía de los cantones de Patate y Pelileo.									
Indicador: Porcentaje de eventos de difusión de información ejecutados en el año 2013									
Definición del indicador: Mide el número de eventos de difusión y comunicación sobre los proyectos y actividades de la empresa									
Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos ejecutados}}{\text{Total de eventos programados}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo: $\frac{4}{7} * 100 = 57,14\%$									
Brecha: 57,14%-100%= -42,86% Desfavorable									
Interpretación: Para promocionar y difundir los productos de la empresa se programó ejecutar siete eventos los mismos que consistían en diferentes casas abiertas entre otros eventos, solamente fue posible realizar cuatro es decir el 57,14% teniendo una brecha desfavorable del 42,86%									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>24,08%</td> <td>100%</td> <td>-75,92%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	24,08%	100%	-75,92%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	24,08%	100%	-75,92%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



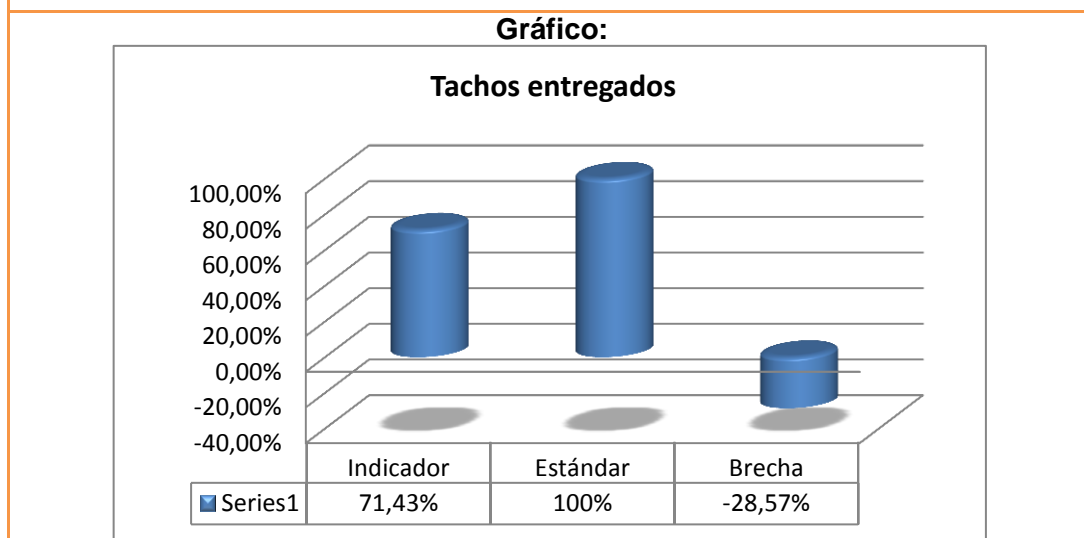
Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Clientes									
Objetivo: Promocionar y difundir los productos que la EMMAIT-EP transforma y genera a través de los residuos sólidos entregados por la ciudadanía de los cantones de Patate y Pelileo.									
Indicador: Porcentaje de usuarios que conocen las actividades y proyectos de la empresa en el año 2013									
Definición del indicador: Mide el porcentaje de los usuarios que alguna vez han sido informados de las actividades realizadas o por realizarse en la EMMAIT-EP									
Fórmula: $\frac{\text{Nº usuarios que conocen las actividades}}{\text{Total de usuarios encuestados}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo: $\frac{92}{382} * 100 = 24,08\%$									
Brecha: 24,08%-100%= -75,92 Desfavorable									
Interpretación: Es necesario que todos los usuarios del servicio conozcan de todas las actividades realizadas por la empresa sin embargo solamente el 24,08% tienen conocimiento de las mismas, existe una brecha desfavorable del 75,92%; se debe poner mayor énfasis en divulgar toda la información acerca de los proyectos realizados por la organización.									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>24,08%</td> <td>100%</td> <td>-75,92%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	24,08%	100%	-75,92%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	24,08%	100%	-75,92%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Clientes	
Objetivo: Crear en la ciudadanía el interés de mantener limpio y ordenado todos los lugares en donde habitan.	
Indicador: Porcentaje de hogares que recibieron contenedores en el año 2013	
Definición del indicador: Mide el porcentaje de hogares que han recibido contenedores para la separación de residuos sólidos.	
Fórmula: $\frac{\text{Contenedores adquiridos}}{\text{Contenedores entregados}} * 100$	
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual
Cálculo: $\frac{1400}{1000} * 100 = 71,43\%$	
Brecha: 71,43%-100%= -28,57% Desfavorable	
Interpretación: Se adquirió 1400 tachos los mismos que se debían ser entregados todos, sin embargo solamente se entregaron a las familias 1000 tachos es decir el 71,43% teniendo una brecha desfavorable del 28,57%	



5.2 Indicadores de procesos internos

Para entregar un servicio de calidad es de vital importancia que todos los procesos realizados para este propósito sean efectuados de la mejor manera y a tiempo, se debe aplicar índices a estos procesos para determinar si están ayudando al cumplimiento del principal objetivo de la empresa o hay que cambiarlos o mejorarlos.

La empresa EMMAIT-EP de acuerdo a los objetivos antes planteados para la perspectiva de procesos internos puede aplicar indicadores que evalúen la adquisición de nueva maquinaria, la mejora de las rutas de barrido, etc.

La información requerida para la aplicación de estos indicadores fue tomada del plan operativo anual del año 2013 y de la rendición de cuentas del mismo año presentada por la empresa EMMAIT-EP.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS
INTERNOS**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Procesos Internos									
Objetivo: Mejorar los procesos de recolección, barrido y disposición final de residuos sólidos para aumentar la calidad del servicio									
Indicador: Operatividad de los vehículos de recolección (%)									
Definición del indicador: Esta información permite determinar el porcentaje total de vehículos que se encuentran en operación.									
Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de vehículos de recolección operativos}}{\text{Cantidad de vehículos de recolección}} * 100$									
Estándar: 85% a 100%.	Periodicidad: Trimestral								
Cálculo: $\frac{5}{6} * 100 = 83,33\%$									
Brecha: 83,33%-85%= -1,67% desfavorable									
Interpretación: Se puede observar que la operatividad de los vehículos de la empresa es solamente del 83,33% siendo lo adecuado estar en un rango del 85% al 100% teniendo una brecha negativa del 1,67% con respecto al primer estándar.									
Gráfico:									
Operatividad de los vehículos de recolección									
<table border="1"> <tr> <td>■ Series1</td> <td>Indicador</td> <td>Estándar</td> <td>Brecha</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1,45%</td> <td>1,3%</td> <td>0,15%</td> </tr> </table>	■ Series1	Indicador	Estándar	Brecha		1,45%	1,3%	0,15%	
■ Series1	Indicador	Estándar	Brecha						
	1,45%	1,3%	0,15%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS
INTERNOS**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Procesos Internos									
Objetivo: Mejorar los procesos de recolección, barrido y disposición final de residuos sólidos para aumentar la calidad del servicio									
Indicador: km lineales barridos/barredor/día									
Definición del indicador: Este índice permite conocer el rendimiento promedio diario de un trabajador en km lineales.									
Fórmula: $\frac{\text{Longitud total de calles barridas al mes (km lineales)}}{(\text{Cantidad de barredores efectivos}) * (\text{días efectivos al mes})}$									
Estándar: 1,3 a 1,5 km lineales/barredor/día	Periodicidad: Mensual								
Cálculo: $\frac{978\text{km}}{680} = 1,25\text{km}$									
Brecha: 1,25-1,3= -0,05 Desfavorable									
Interpretación: En este índice se pudo determinar que un encargado del barrido realiza sus actividades de barrido en 1,25km diarios, resultado que no se encuentra dentro del estándar ya que lo adecuado es que cada empleado realiza el barrido de 1,3 a 1,5km diarios teniendo una brecha desfavorable.									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>1,25%</td> <td>1,3%</td> <td>-0,05%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	1,25%	1,3%	-0,05%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	1,25%	1,3%	-0,05%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS
INTERNOS**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva:	Procesos Internos								
Objetivo:	Crear las rutas de barrido y los recorridos en planos digitales y físicos a través de reuniones con los jefes de grupo y choferes de los recolectores								
Indicador:	Porcentaje de reuniones realizadas en el año 2013								
Definición del indicador:	Mide el porcentaje de reuniones cumplidas entre los jefes de grupo, choferes y técnicos para modificar las rutas establecidas.								
Fórmula:	$\frac{\text{Nº de reuniones ejecutadas}}{\text{Total de reuniones programadas}} * 100$								
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo:	$\frac{7}{7} * 100 = 100\%$								
Brecha:	100%-100%= 0%								
Interpretación:	En este índice se puede notar que se cumplió al 100% debido a que todas las reuniones programadas fueron ejecutadas y de esta manera se pueden conocer todos los inconvenientes y aspectos positivos de las rutas de recolección.								
Gráfico:									
<div style="text-align: center;"> <p>Reuniones con choferes</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>100,00%</td> <td>100,0%</td> <td>0,00%</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	100,00%	100,0%	0,00%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	100,00%	100,0%	0,00%						

5.3 Indicadores de crecimiento y aprendizaje

La satisfacción de los empleados es un factor importante para que el servicio prestado sea de calidad debido a que si los empleados están dentro de un ambiente laboral favorable entonces van a trabajar de la mejor manera y hacer su mayor esfuerzo por satisfacer a los usuarios.

Existen diversos indicadores que ayudan a determinar lo antes mencionado; la empresa EMMAIT-EP puede aplicar un sinnúmero de índices como por ejemplo: número de capacitaciones, satisfacción con las mismas, número de incentivos laborales, rotación del personal, ausentismo, entre otros.

Para obtener la información necesaria para la aplicación de estos indicadores también es necesario el empleo de una encuesta a todos los empleados de la empresa EMMAIT-EP por tal razón se acudió a analizar varias de las preguntas realizadas al personal operativo y administrativo de la empresa y de esta manera obtener todos los datos para el cálculo de dichos índices.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje									
Objetivo: Capacitar al personal de la EMMAIT-EP, que está directamente vinculada con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.									
Indicador: Porcentaje de empleados operativos capacitados en el año 2013.									
Definición del indicador: Mide el porcentaje de empleados operativos capacitados									
Fórmula: $\frac{\text{Nº empleados operativos capacitados}}{\text{Total empleados operativos}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo: $\frac{47}{49} * 100 = 95,92\%$									
Brecha: 95,92%-100%= -4,08 Desfavorable									
Interpretación: El 100% de los empleados operativos deben ser capacitados, sin embargo solamente el 95,92% han sido capacitados existiendo una brecha desfavorable del 4,08%									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100,0%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100,0%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	14,29%	100,0%	-85,71%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE**



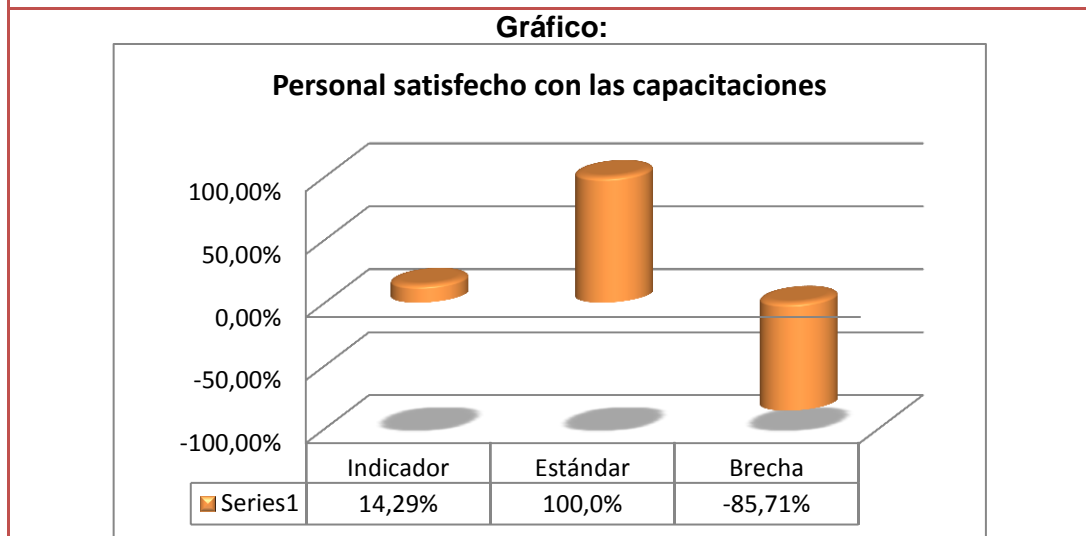
Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje									
Objetivo: Capacitar al personal de la EMMAIT-EP, que está directamente vinculada con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.									
Indicador: Porcentaje de empleados operativos capacitados en gestión de residuos sólidos en el año 2013.									
Definición del indicador: Mide el porcentaje de los empleados operativos que han sido capacitados en temas de gestión de residuos sólidos.									
Fórmula: $\frac{\text{Nº empleados capacitados en gestión de residuos}}{\text{Total de empleados operativos capacitados}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo: $\frac{15}{47} * 100 = 31,91\%$									
Brecha: 31,91%-100%= -68,09% Desfavorable									
Interpretación: Es indispensable que todos los empleados operativos sean capacitados en gestión de residuos sólidos sin embargo de los 47 empleados solamente el 31,91% han asistido a estas capacitaciones, obteniendo una brecha desfavorable del 68,09%									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100,0%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100,0%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	14,29%	100,0%	-85,71%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE**



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivo: Capacitar al personal de la EMMAIT-EP, que está directamente vinculada con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.	
Indicador: Porcentaje de satisfacción por las capacitaciones recibidas en el año 2013	
Definición del indicador: Mide el nivel de satisfacción de los empleados operativos con las capacitaciones recibidas	
Fórmula: $\frac{\text{Nº empleados operativos satisfechos con la capacitación}}{\text{Total de empleados operativos capacitados}} * 100$	
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual
Cálculo: $\frac{44}{47} * 100 = 93,62\%$	
Brecha: 93,62%-100%= -6,38%Desfavorable	
Interpretación: En este caso el 93,62% está satisfecho con las capacitaciones impartidas por la empresa en diferentes temas pero aún existe una brecha desfavorable del 6,38%	





**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje									
Objetivo: Mantener un ambiente de trabajo adecuado para que todos los empleados se sientan comprometidos con el desarrollo de la empresa									
Indicador: Porcentaje de empleados que opinan que existe un ambiente de trabajo adecuado en el primer trimestre del año 2014									
Definición del indicador: Mide el porcentaje de empleados que consideran que el ambiente laboral es adecuado									
Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que consideran que hay buen ambiente laboral}}{\text{Total de empleados}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Trimestral								
Cálculo: $\frac{42}{55} * 100 = 76,36\%$									
Brecha: 76,36%-100%=-23,64%Desfavorable									
Interpretación: Dentro de la organización es necesario que el ambiente en que se desenvuelven todos los empleados sea el adecuado para que todos se sientan comprometidos con cumplir con los objetivos de la empresa, en este indicador existe una brecha desfavorable del 23,64% que se necesario atender con urgencia									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100,0%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100,0%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	14,29%	100,0%	-85,71%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje									
Objetivo: Mantener un ambiente de trabajo adecuado para que todos los empleados se sientan comprometidos con el desarrollo de la empresa									
Indicador: Porcentaje de empleados operativos que recibieron incentivos en el año 2013									
Definición del indicador: Mide el nivel de empleados operativos que reciben incentivos por buen desempeño									
Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados operativos que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados operativos}} * 100$									
Estándar: 100%	Periodicidad: Anual								
Cálculo: $\frac{7}{49} * 100 = 14,29\%$									
Brecha: 14,29%-100%= -85,71% Desfavorable									
Interpretación: Es indispensable que la empresa otorgue a los empleados operativos algún tipo de incentivo por buen desempeño, con este indicador se puede determinar que el 85,71% no los ha recibido siendo muy desfavorable.									
Gráfico:									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>14,29%</td> <td>100%</td> <td>-85,71%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	14,29%	100%	-85,71%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	14,29%	100%	-85,71%						

5.4 Indicadores financieros

Dentro de estos indicadores se debe evaluar principalmente el presupuesto utilizado para cada proyecto y actividades planeadas por la empresa, además es necesario determinar indicadores que ayuden a conocer los costos por la prestación del servicio de recolección de basura.

Al ser una empresa del sector público no se debe dejar a un lado alguno de los indicadores financieros que se aplican en las empresas privadas como los índices de liquidez, endeudamiento, entre otros.

Es importante mencionar que para la aplicación de ciertos indicadores financieros a ser necesario esperar hasta que la empresa logre definir una tarifa de recolección de residuos y de esta manera obtener la información necesaria para su cálculo.

Pero para la aplicación de otros indicadores financieros se tomó información del Estado de Situación Financiera del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 de la empresa y de los costos calculados por Guachi, (2013) en su investigación los mismos que van a ser comparados con los costos que la empresa determine para meses posteriores.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA**



Ficha de Indicadores									
Perspectiva: Financiera									
Objetivo: Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad									
Indicador: Costo por kilómetro en la recolección de residuos									
Definición del indicador: Determina el costo de la recolección de residuos por cada kilómetro recorrido durante el mes									
Fórmula: $\frac{\text{Costo total del servicio de recolección al mes}}{\text{Longitud total recorrido por los vehículos al mes}}$									
Estándar: \$ 2,5 por cada 3,5 km recorridos.	Periodicidad: Mensual								
Cálculo: $\frac{\$ 26.156,52}{29460} = \$0,887865667 * 3,5\text{Km} = \$3,11$									
Brecha: \$3,11-\$2,5= \$0,61 Desfavorable									
Interpretación: En el costo por cada km de recolección de determinó que por cada 3,5km es de \$3,11 siendo lo recomendable solamente \$2,5 teniendo una brecha desfavorable de \$0,61									
Gráfico:									
<p>Costo km/ recolección</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicador</th> <th>Estándar</th> <th>Brecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>1,25%</td> <td>1,3%</td> <td>-0,05%</td> </tr> </tbody> </table>			Indicador	Estándar	Brecha	Series1	1,25%	1,3%	-0,05%
	Indicador	Estándar	Brecha						
Series1	1,25%	1,3%	-0,05%						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA**



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Financiera	
Objetivo: Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad	
Indicador: Costo por kilómetro lineal o área barrida	
Definición del indicador: Con este indicador se determina el costo del barrido por kilómetro al mes.	
Fórmula:	$\frac{\text{Costo total del servicio de barrido al mes}}{\text{Longitud o área total de calles o plazas barridas al mes}}$
Estándar: \$20 por kilómetro barrido.	Periodicidad: Mensual
Cálculo:	$\frac{\$ 20.838,56}{978} = \$ 21,31$
Brecha: \$21,31-\$20= \$1,31 Desfavorable	
Interpretación: Lo adecuado en el costo del barrido por km al mes es \$20 por cada kilómetro; sin embargo en la empresa el costo es de \$21,31 teniendo una brecha desfavorable de \$1,31 es necesario reducir los costos para el barrido	





**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA**



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Financiera	
Objetivo: Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad	
Indicador: Costo por tonelada recolectada	
Definición del indicador: Por medio de este indicador se determina el costo de cada tonelada recolectada hasta llegar a su disposición final.	
Fórmula: $\frac{\text{Costo total del servicio de recolección al mes}}{\text{Cantidad de residuos recolectados al mes (ton)}}$	
Estándar: \$ 25 por cada tonelada recolectada	Periodicidad: Mensual
Cálculo $\frac{\$ 20.838,56}{900} = \$29,06$	
Brecha: \$29,06-\$25= \$4,06Desfavorable	
Interpretación: El costo por tonelada recolectada al mes es de \$29,06 siendo lo oportuno solamente \$25 por cada tonelada, de esta manera se determina que existe una brecha desfavorable de \$4,06	





EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Financiera	
Objetivo: Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad	
Indicador: Costo de operación	
Definición del indicador :	
Fórmula:	$\frac{\text{Costo total del servicio}}{\text{Total de usuarios del servicio}}$
Estándar: disminuirlos un 5%	Periodicidad: Mensual
Cálculo:	
Brecha: Para determinar la brecha de este indicador es necesario que se obtenga los costos del servicio para el siguiente año y se determine si se logró reducirlos	
Interpretación:	
Gráfico:	



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Ficha de Indicadores							
Perspectiva: Financiera							
Objetivo: Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad							
Indicador: Indicador de liquidez-solvencia							
Definición del indicador: Mide la capacidad del ente para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes, es decir, aquellos que se pueden convertir en efectivo en el plazo de un año.							
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$							
Estándar: > 1	Periodicidad: Anual						
Cálculo: $\frac{\$ 203.148,03}{\$ 8.758,64} = \$ 23,19$							
Interpretación: Por cada dólar que la empresa tiene de obligaciones con terceros, la misma posee \$23,19 para cumplir con dichas deudas, con este índice se puede determinar que la empresa posee los recursos suficientes para cubrir todas sus obligaciones.							
Gráfico: <table border="1"><caption>Composición del Indicador de Liquidez-Solvencia</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td>Activo Corriente</td><td>\$203.148,03</td></tr><tr><td>Pasivo Corriente</td><td>\$8.758,64</td></tr></tbody></table>		Categoría	Valor	Activo Corriente	\$203.148,03	Pasivo Corriente	\$8.758,64
Categoría	Valor						
Activo Corriente	\$203.148,03						
Pasivo Corriente	\$8.758,64						



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA**



Ficha de Indicadores							
Perspectiva: Financiera							
Objetivo: Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad							
Indicador: Capital de Trabajo							
Definición del indicador: Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, evalúa la liquidez necesaria que el ente continúe funcionando fluidamente							
Fórmula: Activo Corriente - Pasivo Corriente							
Estándar: positivo	Periodicidad: Anual						
Cálculo: \$ 203.148,03 - \$ 8.758,64 = \$ 194.389,39							
Interpretación: La empresa dispone con un capital de trabajo positivo de \$ 194.389,39; es decir la empresa cuenta con este valor para seguir en funcionamiento se puede notar que la empresa cuenta con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.							
Gráfico:							
<p>A 3D pie chart illustrating the components of the working capital. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing Current Assets (Activo Corriente) valued at \$203,148.03, and a small red segment representing Current Liabilities (Pasivo Corriente) valued at \$8,758.64. The chart is presented in a perspective view, giving it depth.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td>Activo Corriente</td><td>\$203.148,03</td></tr><tr><td>Pasivo Corriente</td><td>\$8.758,64</td></tr></tbody></table>		Categoría	Valor	Activo Corriente	\$203.148,03	Pasivo Corriente	\$8.758,64
Categoría	Valor						
Activo Corriente	\$203.148,03						
Pasivo Corriente	\$8.758,64						



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Ficha de Indicadores							
Perspectiva: Financiera							
Objetivo: Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad							
Indicador: Indicador de endeudamiento							
Definición del indicador: Este indicador muestra la relación de los activos totales financiados externamente.							
Fórmula:	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$						
Estándar: < 0,8	Periodicidad: Anual						
Cálculo:	$\frac{\$ 8.758,64}{\$ 821.965,47} * 100 = 1,07\%$						
Interpretación: La participación de terceros sobre el total de activos es del 1,07%, se puede decir que la empresa no cuenta con capital de terceros para seguir en funcionamiento							
Gráfico:							
<p>The pie chart illustrates the distribution of total assets. The vast majority, 99%, is represented by 'Activo Total' (Total Assets), shown as a large red slice. A very thin blue slice represents 'Pasivo Total' (Total Debt/Endeudamiento), which accounts for only 1% of the total assets.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Activo Total</td><td>99%</td></tr><tr><td>Pasivo Total (Endeudamiento)</td><td>1%</td></tr></tbody></table>		Categoría	Porcentaje	Activo Total	99%	Pasivo Total (Endeudamiento)	1%
Categoría	Porcentaje						
Activo Total	99%						
Pasivo Total (Endeudamiento)	1%						



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Financiera	
Objetivo: Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad	
Indicador: Autonomía Financiera	
Definición del indicador: Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios.	
Fórmula:	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$
Estándar: 1	Periodicidad: Anual
Cálculo:	
Brecha:	
Interpretación: Este indicador a pesar de ser muy importante no es posible aplicarlo debido a que la empresa aún no cobra ninguna tarifa por la recolección de residuos, se espera que a partir del año 2014 lo logre realizar y de esta manera aplicar este indicador para determinar si los recursos recaudados son suficientes para seguir en funcionamiento	
Gráfico:	



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO
INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Ficha de Indicadores	
Perspectiva: Financiera	
Objetivo: Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad	
Indicador: Autofinanciamiento del servicio	
Definición del indicador: Permite verificar si con el servicio puede financiarse su proceso.	
Fórmula: $\frac{\text{Ingresos por el servicio}}{\text{Gastos totales de operación}}$	
Estándar: mayor o igual a uno	Periodicidad: Anual
Cálculo:	
Brecha:	
Interpretación: Este indicador es de vital importancia para la empresa debido a que con este se puede determinar si los ingresos son suficientes para cubrir con todos los gastos que conlleva prestar el servicio, sin embargo no se puede aplicar a la empresa debido a que solamente se recibe ingresos de los gobiernos descentralizados de Patate y Pelileo, pero como ya es de conocimiento este financiamiento se va a terminar y es necesario que la empresa fije una tarifa de recolección de residuos y de esta manera se logrará aplicar este indicador	
Gráfico:	

Una parte importante de los indicadores financieros es realizar un análisis horizontal por lo que a continuación se presenta dicho análisis del estado de situación financiera de la empresa.

Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelileo					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
ANÁLISIS HORIZONTAL AÑO 2012-2013					
	DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior	Diferencia	Variación
1	ACTIVOS	\$ 821.965,47	\$ 1.064.903,51	\$ (242.938,04)	-23%
1.1	OPERACIONALES	\$ 203.148,03	\$ 210.773,43	\$ (7.625,40)	-4%
1.1.1	DISPONIBILIDADES	\$ 203.072,57	\$ 186.269,99	\$ 16.802,58	9%
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURS	\$ 203.072,57	\$ 186.269,99	\$ 16.802,58	9%
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	\$ 75,46	\$ 24.503,44	\$ (24.427,98)	-100%
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	\$ 75,46	\$ 118,44	\$ (42,98)	-36%
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS	\$ -	\$ 17.875,00	\$ (17.875,00)	-100%
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ -	\$ 6.510,00	\$ (6.510,00)	-100%
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 47.246,89	\$ 307.084,89	\$ (259.838,00)	-85%
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	\$ 47.246,89	\$ 307.084,89	\$ (259.838,00)	-85%
1.2.4.83	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	\$ 12.662,39	\$ 12.662,39	\$ -	0%
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	\$ 34.584,50	\$ 294.422,50	\$ (259.838,00)	-88%
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	\$ 571.570,55	\$ 547.045,19	\$ 24.525,36	4%
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 571.570,55	\$ 547.045,19	\$ 24.525,36	4%
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	\$ 684.434,22	\$ 564.377,26	\$ 120.056,96	21%
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	\$ 6.632,00	\$ 6.632,00	\$ -	0%
1.4.1.99	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (119.495,67)	\$ (23.964,07)	\$ (95.531,60)	399%
2	PASIVOS	\$ 8.758,64	\$ 10.443,83	\$ (1.685,19)	-16%
2.1	DEUDA FLOTANTE	\$ 8.758,65	\$ 10.018,23	\$ (1.259,58)	-13%
2.1.2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	\$ 8.758,65	\$ 10.018,23	\$ (1.259,58)	-13%
2.1.2.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACIÓN	\$ 8.098,54	\$ 7.300,97	\$ 797,57	11%
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	\$ 663,61	\$ 798,35	\$ (134,74)	-17%
2.1.2.07	OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PÚBLICOS	\$ (3,50)	\$ 1.918,91	\$ (1.922,41)	-100%
2.2	DEUDA PUBLICA	\$ (0,01)	\$ 425,60	\$ (425,61)	-100%
2.2.4	FINANCIEROS	\$ (0,01)	\$ 425,60	\$ (425,61)	-100%
2.2.4.85	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	\$ (0,01)	\$ 425,60	\$ (425,61)	-100%
6	PATRIMONIO	\$ 813.206,83	\$ 1.054.459,68	\$ (241.252,85)	-23%
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	\$ 813.206,83	\$ 1.054.459,68	\$ (241.252,85)	-23%
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	\$ 813.206,83	\$ 1.054.459,68	\$ (241.252,85)	-23%
6.1.1.07	PATRIMONIO EMPRESAS PÚBLICAS	\$ 538.359,27	\$ 538.359,27	\$ -	0%
6.1.1.99	DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES	\$ 516.100,41	\$ 516.100,41	\$ -	0%
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	\$ (241.252,85)	\$ -	\$ (241.252,85)	100%
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
9.1.1.09	GARANTAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
9.2.1.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTAS EN VALORES,	\$ -	\$ 24.385,00	\$ (24.385,00)	-100%
	TOTAL ACTIVO=	\$ 821.965,47	\$ 1.064.903,51	\$ (242.938,04)	-23%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	\$ 821.965,47	\$ 1.064.903,51	\$ (242.938,04)	-23%

Una vez realizado el correspondiente análisis horizontal del estado de situación financiera de los años 2012-2013 se puede notar que el Activo ha disminuido considerablemente en un 23%; esto puede deberse a que el pasivo también disminuyó y las obligaciones con entes públicos disminuyeron en un 100%. También se puede mencionar que el Patrimonio igualmente disminuyó en un 23% notando que en el año 2013 el resultado del ejercicio es negativo.

Finalmente se puede decir que la empresa en el año 2013 tuvo la suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones tal como lo demuestra el indicador de solvencia antes mencionado y que además es necesario que se calcule los costos de los servicios prestados para no depender del presupuesto otorgado por los municipios integrantes de la Mancomunidad para tener una total autonomía financiera y administrativa.

Otro de los análisis importantes es el vertical, el mismo que se presenta a continuación, en donde se puede observar que la composición del activo está dado en su mayoría en los bienes muebles con un 85% de participación; seguido de la disponibilidad en el Banco Central del Ecuador con un 25% y en menor proporción las cuentas por cobrar de años anteriores.

El pasivo está representado en un 92% de los depósitos de intermediación y en un 8% por las obligaciones con otros entes públicos, con estos datos se puede notar que la empresa no tiene obligaciones.

Finalmente el patrimonio está representado por el resultado del ejercicio, el mismo que como anteriormente se mencionó, es negativo

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelileo			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2013			
	DENOMINACION	Año Vigente	%
1	ACTIVOS	\$ 821.965,47	100%
1.1	OPERACIONALES	\$ 203.148,03	25%
1.1.1	DISPONIBILIDADES	\$ 203.072,57	25%
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURS	\$ 203.072,57	25%
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	\$ 75,46	0%
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	\$ 75,46	0%
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS	\$ -	0%
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ -	0%
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 47.246,89	6%
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	\$ 47.246,89	6%
1.2.4.83	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	\$ 12.662,39	2%
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	\$ 34.584,50	4%
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	\$ 571.570,55	70%
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 571.570,55	70%
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	\$ 684.434,22	83%
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	\$ 6.632,00	1%
1.4.1.99	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (119.495,67)	-15%
2	PASIVOS	\$ 8.758,64	100%
2.1	DEUDA FLOTANTE	\$ 8.758,65	100%
2.1.2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	\$ 8.758,65	100%
2.1.2.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACIÓN	\$ 8.098,54	92%
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	\$ 663,61	8%
2.1.2.07	OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PÚBLICOS	\$ (3,50)	0%
2.2	DEUDA PUBLICA	\$ (0,01)	0%
2.2.4	FINANCIEROS	\$ (0,01)	0%
2.2.4.85	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	\$ (0,01)	0%
6	PATRIMONIO	\$ (241.252,85)	100%
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	\$ (241.252,85)	100%
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	\$ (241.252,85)	100%
6.1.1.07	PATRIMONIO EMPRESAS PÚBLICAS	\$ -	0%
6.1.1.99	DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES	\$ -	0%
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	\$ (241.252,85)	100%
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ -	0%
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ -	0%
9.1.1.09	GARANTAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	\$ -	0%
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -	0%
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -	0%
9.2.1.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTAS EN VALORES,	\$ -	0%

FASE VI

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Informe sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Finalmente luego de haber realizado todos los pasos anteriores es necesario que la administración o gerencia conozca de los resultados a los que se lograron llegar para esto es importante presentar un informe que debe contener principalmente los siguiente:

- Mapa estratégico de la empresa en donde es fácil identificar a todos los objetivos que están propuestos dentro de la misma con su respectiva perspectiva y relación entre cada uno de ellos.
- Resumen de la aplicación de indicadores de cada una de las perspectivas
- Observaciones positivas y negativas del cumplimiento de los objetivos a partir de la aplicación de los índices mencionados anteriormente; en este punto se deben considerar las falencias y errores cometidos en la formulación y cumplimiento de todos los objetivos pero no se debe dejar de mencionar a aquellos que han sido de ayuda para el crecimiento de la organización y que han sido cumplidos en su mayoría.
- Finalmente se debe expresar una serie de recomendaciones para mejorar la gestión financiera y administrativa de esta empresa para de esta manera garantizar su funcionamiento durante los próximos años y que siga brindando este servicio de vital importancia para la población como lo es el servicio de recolección de residuos sólidos en la mancomunidad de Patate y Pelileo.

Después de aplicar el cuadro de mando integral es necesario continuar con un seguimiento a todas las recomendaciones realizadas para de esta manera determinar si la administración las ha puesto en práctica.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE
ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**



La Empresa Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Mancomunidad de Patate y Pelileo inició sus actividades el 01 de enero del 2011 según la ordenanza de creación publicada en el registro Oficial No 432 de abril 12 del año 2011 siendo su objetivo primordial ofrecer el servicio del manejo integral de los residuos sólidos producidos por los habitantes de los cantones integrantes de la mancomunidad, además con el compromiso de manejar y reducir al máximo el impacto ambiental que causa la basura, para cumplir con este objetivo es necesario definir otros objetivos que lo complementen y de alguna manera ayuden a mejorar el servicio mediante procesos adecuados reduciendo los costos pero sin dejar a un lado la calidad del servicio.

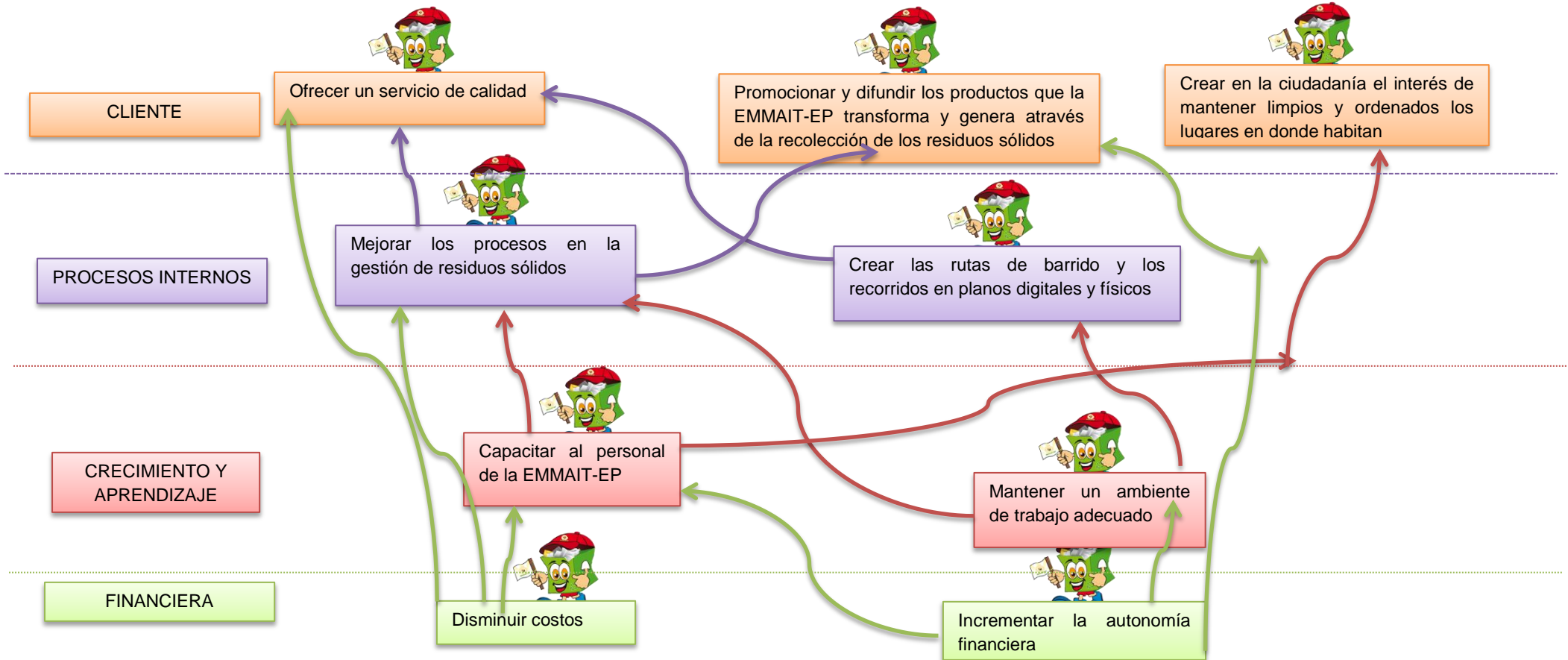
Mediante un adecuado sistema de control de gestión se puede evaluar cada uno de los objetivos propuestos, una herramienta que ayuda a esta evaluación es el cuadro de mando integral que contempla la distribución de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas: clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje sin dejar a un lado la perspectiva financiera; además para cada objetivo se determina diferentes indicadores que ayudan a la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

A través del cuadro de mando integral se obtiene un análisis completo de la situación de la empresa debido que se logra determinar indicadores de gestión sin dejar a un lado los índices financieros que son importantes en toda empresa. Un elemento importante de esta herramienta es el mapa estratégico que permite comprender de manera fácil la relación que tienen los objetivos de las diferentes perspectivas entre sí, por tal razón a continuación se expone el mapa estratégico propuesto para la EMMAIT-EP



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP

MAPA ESTRATÉGICO



Para evaluar cada objetivo estratégico se procedió a definir y calcular diversos indicadores, los mismos que se presenta a continuación en un breve resumen para cada una de las perspectivas.

Objetivos/Indicadores	Indicador	Estándar	Brecha	
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
Ofrecer un servicio de calidad en la recolección de residuos sólidos en la mancomunidad				
Porcentaje de satisfacción de los usuarios del servicio en el primer trimestre del año 2014	67,00%	100%	-33,00%	desf
Porcentaje de quejas que no son atendidas por los encargados de la recolección en el primer trimestre del año 2014	42,14%	0%	42,14%	desf
Porcentaje de usuarios satisfechos con el horario de recolección en el primer trimestre del año 2014	79,94%	100%	-20,06%	desf
Promocionar y difundir los productos que la EMMAIT-EP transforma y genera a través de los residuos sólidos entregados por la ciudadanía de los cantones de Patate y Pelileo.				
Porcentaje de eventos de difusión de información ejecutados en el año 2013	57,14%	100%	-42,86%	desf
Porcentaje de usuarios que conocen las actividades y proyectos de la empresa en el año 2013	24,08%	100%	-75,92%	desf
Crear en la ciudadanía el interés de mantener limpio y ordenado todos los lugares en donde habitan.				
Porcentaje de hogares que recibieron contenedores en el año 2013	71,43%	100%	-28,57%	desf

Objetivos/Indicadores	Indicador	Estándar	Brecha	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Mejorar los procesos de recolección, barrido y disposición final de residuos sólidos para aumentar la calidad del servicio				
Operatividad de los vehículos de recolección (%)	83,33%	85%	-1,67%	desf
km lineales barridos/barredor/día	1,25km	1,3km	-0,05km	desf
Crear las rutas de barrido y los recorridos en planos digitales y físicos a través de reuniones con los jefes de grupo y choferes de los recolectores				
Porcentaje de reuniones realizadas en el año 2013	100,00%	100%	0,00%	

Objetivos/Indicadores	Indicador	Estándar	Brecha	
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Capacitar al personal de la EMMAIT-EP, que está directamente vinculada con la Gestión Integral de Residuos Sólidos				
Porcentaje de empleados operativos capacitados en el año 2013.	95,92%	100%	-4,08%	desf
Porcentaje de empleados operativos capacitados en gestión de residuos sólidos en el año 2013	31,91%	100%	-68,09%	desf
Porcentaje de satisfacción por las capacitaciones recibidas en el año 2013	93,62%	100%	-6,38%	desf
Mantener un ambiente de trabajo adecuado para que todos los empleados se sientan comprometidos con el desarrollo de la empresa				
Porcentaje de empleados que opinan que existe un ambiente de trabajo adecuado en el primer trimestre del año 2014	76,36%	100%	-23,64%	desf
Porcentaje de empleados operativos que recibieron incentivos en el año 2013	14,29%	100%	-85,71%	desf

Objetivos/Indicadores	Indicador	Estándar	Brecha	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Disminuir costos en el barrido, recolección y disposición final de los residuos sólidos de la mancomunidad				
Costo por kilómetro en la recolección de residuos	\$ 3,11	\$ 2,50	\$ 0,61	desf
Costo por kilómetro lineal o área barrida	\$ 21,31	\$ 20	\$ 1,31	desf
Costo por tonelada recolectada	\$ 29,06	\$ 25	\$ 4,06	desf
Incrementar la autonomía financiera para no depender de los recursos de los municipios de los cantones integrantes de la mancomunidad				
Indicador de liquidez-solvencia	\$ 23,19			
Capital de Trabajo	\$ 194.389,39			
Indicador de endeudamiento	1,07%			

De la presentación de los indicadores antes descritos se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Los habitantes de la mancomunidad están satisfechos solamente un 67% con el servicio prestado, las razones para esta opinión es que los usuarios han presentado quejas a los encargados de la recolección pero no son atendidas inmediatamente además que el 20,06% considera que el horario de recolección es inadecuado. Otra consideración que se pudo determinar es que la empresa no se ha preocupado por difundir todas las actividades y proyectos realizados para mejorar la calidad del servicio debido a que solamente el 24,08% de los usuarios conocen sobre las mismas.
- Los procesos para mejorar la calidad del servicio no se han cumplido en su totalidad, debido a que los vehículos destinados para la recolección no son utilizados en su totalidad y la productividad que deben tener los encargados del barrido no están dentro del índice aceptable sin embargo la brecha no es tan desfavorable debido a que solamente es de 0.05km que se puede corregir y mejorar la productividad de los agentes de barrido.
- Los empleados operativos han sido capacitados, sin embargo no todos han sido capacitados en temas de manejo integral de residuos sólidos existiendo una brecha desfavorable del 68,09 siendo preocupante porque al ser una empresa que presta el servicio de gestión de residuos es necesario que los empleados tengan conocimientos sólidos sobre este tema, además se pudo determinar que solamente el 14,29% reciben incentivos; siendo perjudicial debido a que los empleados no son reconocidos por su buen desempeño y se corre el riesgo de que no se sientan comprometidos con el objetivo principal de la empresa que es ofrecer un servicio de calidad en la recolección, barrido y disposición final de los residuos.
- Los costos no están dentro del estándar recomendado pero no están exagerados ya que las brechas existentes no tienen valores altos, no se pudo aplicar indicadores de costos que son importantes debido a que la empresa recientemente los está calculando, los indicadores financieros indican que la empresa tiene una liquidez adecuada ya que está en la total capacidad de cubrir con todas sus obligaciones.

Las conclusiones anteriores deben ser atendidas inmediatamente para lo cual se hace las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la calidad del servicio mediante la atención inmediata de las quejas recibidas, además de realizar periódicamente encuestas para determinar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio y conocer las diferentes inquietudes de los mismos. También se recomienda que la empresa comunique y difunda todos los proyectos de la empresa e invite a toda la población a participar de los mismos.
- Utilizar todos los vehículos destinados para la recolección y realizar mantenimientos de acuerdo a las necesidades de los mismos, también es necesario que inmediatamente se presente las rutas de recolecciones bien definidas y adecuadas para reducir costos e incentivar al personal de barrido a que cumpla con todos los kilómetros requeridos.
- Capacitar periódicamente a todos los empleados operativos en temas de gestión de residuos sólidos por lo menos cada tres meses y proponer un sistema de incentivos y de esta manera se mejorará la productividad, desempeño y compromiso con la empresa.
- Tratar de reducir los costos de la gestión de residuos optimizando todos los recursos, esta reducción de costos se puede realizar con la aplicación de todas las recomendaciones anteriores; también es importante presentar periódicamente un informe de los indicadores financieros más importantes para determinar la situación financiera de la empresa.

6.9 Administración de la Propuesta

La presente propuesta está estrechamente vinculada con la planificación estratégica de la empresa, debido a que en la misma se establecen los objetivos de la organización que deben ser cumplidos; sin embargo esta planificación hasta el momento aún no ha sido aprobada por el directorio.

La responsabilidad de la administración de la propuesta también recae sobre el gerente, coordinadora financiera, contadora, técnicos y coordinador social; a continuación se presenta un resumen de las funciones y atribuciones de cada uno a partir de Tello(2013).

Gerente

- Al ser el máximo representante de la empresa es el encargado de cumplir con los objetivos de institucionales mediante el adecuado manejo del recurso humano, mejorando los procesos de gestión de residuos sólidos, cumpliendo con la normativa legal vigente y siempre pensando en ofrecer un servicio de calidad a los pobladores de la mancomunidad de Patate y Pelileo, además es el encargado de presentar informes sobre el avance de los objetivos propuestos.

Coordinara Administrativa -Financiera

- Es la persona encargada de planificar, controlar y evaluar la gestión administrativa-financiera mediante el manejo eficiente y adecuado de todos los recursos disponibles de la empresa con el fin de cumplir en su totalidad los objetivos institucionales.

Técnicos

- Son los encargados de planear, dirigir, controlar y evaluar que se cumplan con todos los procesos inmersos en la adecuada gestión de residuos sólidos, estos procesos contribuyen a ofrecer un servicio de calidad.

Contabilidad

- Encargada de registrar, analizar y controlar toda la información contable con el propósito de emitir Estados Financieros razonables, reales y oportunos que contribuyan a la correcta toma de decisiones y ajustados a la realidad financiera de la empresa.

Coordinación Social

- Está encargado de informar, capacitar y educar a los habitantes de la mancomunidad sobre la gestión de residuos sólidos además de comunicar todas las actividades y proyectos realizados por la empresa.

La propuesta debe ser evaluada y monitoreada constantemente esto puede ser de manera trimestral para tener datos comparativos y ofrecer información que ayude a mejorar la situación de la empresa

6.10 Previsión de la Evaluación

Para cumplir con todos los objetivos de la presente propuesta es necesario tener una buena planificación por tal razón a continuación se presenta el cronograma del cumplimiento de cada una de las fases por las que está compuesta la misma.

Tabla 108 Previsión de la evaluación de la Propuesta

FASES/SEMANAS	FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I												
Análisis Situacional de la Empresa												
FASE II												
Misión, Visión y Valores												
FASE III												
Objetivos estratégicos-perspectivas												
FASE IV												
Mapa Estratégico												
FASE V												
Indicadores para las cuatro perspectivas												
FASE VI												
Comunicación de resultados												

Fuente: Elaboración Propia

Bibliografía

ALVAREZ, M, CHAVEZ, M y MORENO S, “*El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*”. [en línea]. itson.mx. (s/f). [ref. 20/10/2013] Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

BARROS, J y RODRIGUEZ, R. “*Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público*”. [en línea]. hacienda.go.cr. (s/f). [ref. 19/10/2013] Disponible en: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyoCIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Nuevavisioncuadromando.pdf

BATEMAN, Thomas (2009) “*Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*”. Octava edición. Editorial Mc Graw-Hill. México 690pp

BLANCO, Yanel (2007) “*Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*”. Editorial Ecoediciones. Bogotá. 324pp

BENAVIDES, Raymundo (2005) “*Administración*”. Editorial Mc Graw-Hill. México. 354pp

BERNAL, César. (2010). “*Metodología de la investigación.*” Pearson Educación. Colombia. 320pp

BONILLA, M, MOLINA, J y MORALES, F. “*Planificación, tipos y herramientas.*” [en línea]. google.com.ec. Venezuela. 2006. [ref. 25/04/2013]. Disponible en: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>

BUSTAMANTE, Luis. “*La administración estratégica y el Cuadro de mando Integral*”. [en línea]. google.com.ec. Perú. 2007. [ref. 25/10/2013] Disponible en: http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&sqi=2&ved=0CFgQFjAL&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F28250871%2F772022185%2Fname%2FCuadro%2Bde%2Bmando%2Bintegral.pdf&ei=zOxjUtn2HbPJ4AOu7IGADw&usg=AFQjCNHJ8i_8KDbRBxI3WSeaCWqNqMtOog

BUSTOS, Eduardo. “*Proceso Administrativo y Planeación.*” [en línea]. angelfire.com. 2003. [ref. 03/09/2013]. Disponible en: http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf.

CARRASCO, Gabriela (2011). *“El control interno y su repercusión en la labor administrativa de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de los cantones Patate y Pelileo “EMMAIT-EP en el primer trimestre del año 2011”*. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.

CAJASTUR. *“Cuadro de Mando Integral.”* [en línea]. unioviado.es. 2010. [ref. 03/12/2013]. Disponible en: http://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf.

CATALINA, Javier. *“Planificación y control de gestión”*. [en línea]. api.eoi.es. 2011 [ref.06/03/2014]. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf

CENTENA, Marianela. *“Análisis Estadístico con SPSS”*. [en línea]. edudigital.unellez.edu.ve. (s/f). [ref. 10/03/2014]. Disponible en: <http://www.edudigital.unellez.edu.ve/pregrado/course/info.php?id=125>

CHIAVENTAO, Idalberto (2001) *“Proceso Administrativo”*. Tercera edición. McGraw-Hill. Colombia. 415pp.

DIARIO EL COMERCIO. *“La basura en Ecuador se encuentra a cielo abierto y contamina espacios naturales”*. [en línea]. elcomercio.com. Ecuador. 2013. [ref. 8/08/2013]. Disponible en: http://www.elcomercio.ec/pais/basura-Ecuador-contamina-espaciosnaturales_0_896310511.html.

DIARIO EL TELÉGRAFO. *“Pelileo y Patate unen sus fuerzas para manejar basura.”* [en línea]. telegrafo.com. Ecuador. 2013. [ref. 18/08/2013]. Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/pelileo-y-patate-unen-sus-fuerzas-para-manejar-basura.html>.

ESPINOSA, Roberto. *“Cómo definir misión, visión y valores en la empresa.”* [en línea]. google.com.ec. (s/f). [ref. 30/11/2013]. Disponible en: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

ESTUPIÑAN, R y ESTUPIÑAN, O (2006) *“Análisis Financiero y de Gestión”*. Segunda edición. Editorial Ecoediciones. Bogotá. 406pp.

EYSSAUTIER, Maurice. (2006). *“Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia.”* Quinta edición. Cengage Learning Editores. México. 326pp

FERNÁNDEZ, Alfonso. *“Indicadores de gestión y Cuadro de Mando”*. [en línea]. idepa.es. (s/f). [ref. 30/08/2013]. Disponible en:
http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf.

FERNÁNDEZ; Eduardo. *“Concepto de Auditoría.”* [en línea]. google.com.ec. (s/f). [ref. 25/08/2013] Disponible en:
<https://www.google.com.ec/search?q=auditoria+concepto&oq=auditoria+concepto&aqs=chrome.69i57j0l3.3479j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

FIALLOS, María (2009). *“Herramientas de la Auditoría de Gestión.”* [en línea]. belenfiallos.com. Ambato-Ecuador. 2009. [ref. 30/08/2013]. Disponible en:
<http://url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fbelenfiallos.com>.

FUNDACIÓN IPADE. *“Mejora de la gestión integral de residuos mediante la creación de empresas modelo mancomunadas y la formación de técnicos especializados municipales”*. [en línea]. Fundación-ipade.org. Ecuador. 2013. [ref. 18/08/2013] Disponible en:
<http://www.fundacion-ipade.org/mejora-gestion-integral-residuos>.

HERNÁNDEZ, Sergio (2008) *“Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad.”* Segunda edición. McGraw-Hill. México. 442pp

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. *“Metodología de la Investigación.”* [en línea]. Fcps.uaq.mx. México. 2003. [ref. 23/09/2013.]. Disponible en:
http://fcps.uaq.mx/descargas/propedeutico/tercera_sesion/SampieriHer%C3%A1ndez,%20Cap%C3%ADtulo%20'El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n'.pdf.

HERRERA, Luis., MEDINA, Arnaldo, NARANJO, Galo. (2004). *“Tutoría de la Investigación Científica”*. Cuarta edición. Ambato – Ecuador. 228pp

HOLGUÍN, M. (2010). *“Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador”*. Tesis de grado previo la obtención del

Título de Auditor en Control De Gestión. Escuela Superior Politécnica Del Litoral. Guayaquil-Ecuador

KAPLAN, R y NORTON, D. "El Cuadro de Mando Integral". [en línea]. factorhuma.org (2005). [ref. 20/11/2013]. Disponible en:
http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf.

LANDEROS, José. "El cuadro de mando integral una estrategia para la empresa mexicana". [en línea]. Goole.com.ec. (2007). [ref. 10/11/2013]. Disponible en:
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CHYQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww2.uca.es%2Festrategico%2Fpaginas%2Fc_mando.pps&ei=Y6h_UvepO7G64APT6IHQAg&usg=AFQjCNEkvlDkkUggk6QXVuDAE9_pjV_Jg&sig2=e46klUOdInx94IN9bZza8g&bvm=bv.56146854,d.dmg

LASTRA, Nixon. (2011). "Diseño de Indicadores de gestión para la empresa pública municipal de rastro de Tulcán, basado en el modelo del cuadro de mando integral". Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad. Tulcán-Ecuador

LEÓN, Carlos. "Conceptos Básicos de Auditoría." [en línea]. google.com.ec. (s/f). [ref.25/08/2013]. Disponible en:
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved>

LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS. (2009).

LÓPEZ, A, LÓPEZ A, y RODRIGUEZ A: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas". [en línea]. juntadeandalucia.es. 2006. [ref. 25/11/2013]. Disponible en:
http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/publicaciones/Galerias/Anexos/El_cuadro_de_mando_integral.pdf

LÓPEZ, Evelin. "Objetivos organizacionales." [en línea]. Jcvalda.wordpress.com. 2011. [ref. 06/09/2013]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>

LÓPEZ, Roberto. “Generalidades en la Auditoría.” [en línea]. Ucapanama.org. s/f. [ref. 25/08/2013]. Disponible en:
<http://ucapanama.org/wp-content/uploads/2011/12/Generalidades-en-la-Auditoria.pdf>.

MALDONADO, Milton (2011). “Auditoría de Gestión”. Cuarta edición. Quito-Ecuador. 208pp

MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2001)

Manuales prácticos de Como elaborar el Cuadro de mando. (s/f). [en línea]. s/f. [ref.30/12/2013]. Disponible en:
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Fcontaiiiiandina%2F1017677090.9_cuadromando.pdf&ei=sdpiU7fjlcaayQGnjYCwDA&usg=AFQjCNEGK3AGw496S92XOgAoxWUUWQ3njA

MURILLO, G. “Auditoría de Gestión.” [en línea]. Sisnam.utm.edu.ec. 2012. [ref. 30/08/2013]. Disponible en:
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/07/AUDITORIA/CAPITULO%201.pdf>.

MURÚA, Carlos. “Tablero de Comando”. [en línea]. Jvazquezasociados.com.ar. s/f. [ref. 03/09/2013]. Disponible en: <http://www.jvazquezasociados.com.ar/files/aptabcomando.pdf>.

NAVARRO, José. “Visión, Misión, Objetivos”. [en línea]. colegio-isma.com.ar. 2001. [ref. 30/10/2013]. Disponible en:
<http://www.colegioisma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Objetivos%20Mision%20Vision.pdf>

NORMA ECUATORIANA DE AUDITORÍA N° 10 Y NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA N° 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno.

ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTONES DE PATATE Y PELILEO EMMAIT-EP. (2011).

PAREDES, Maribel. (2013). *“La gestión de costos ambientales: una aproximación al desarrollo sostenible en el sector textil ecuatoriano”*. Tesis Doctoral. Madrid-España.

PÉREZ, Marisol. *“El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño”*. [en línea]. Jcvalda.wordpress.com. 2012. [ref. 18/08/2013]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2/>.

PUBLICACIÓN DE MCGRAW-HILL. *“La auditoría: concepto, clases y evolución.”* [en línea]. google.com.ec. s/f. [ref. 25/08/2013] Disponible en: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CFgQFjAH&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Faseguramiento%2F819949993.CONCEPTOS%2520BASICOS%2520DE%2520AUDITORIA>.

REYES, LIZ. *“El Proceso Administrativo.”* [en línea]. Angelfire.com. 2009. [ref.06/09/2013]. Disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.

SALAZAR, Juana (2011). *“Sistema de control de gestión y su incidencia en el Rendimiento económico de la agencia de viajes Oceanictravel Cía. Ltda. en el segundo semestre del año 2010”*. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.

SOLVAL, José. *“El Proceso Administrativo.”* [en línea]. jmsolval.hostei.com. s/f. [ref.03/09/2013]. Disponible en: <http://www.jmsolval.hostei.com/documentos/El%20Procweso%20Administrativo.pdf>.

TELLO, John. (2013). *“Planificación estratégica Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de Patate y Pelileo”*.

TOAPANTA, María. (2010). *“Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público”*. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Auditoría y control de gestión. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil – Ecuador.

VILCHES, Ricardo. *“Apuntes del estudiante de Auditoría.”* [en línea]. Ecobachillerato.com. s/f. [ref. 25/08/2013]. Disponible en: <http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf>

Anexos

Anexo 1

Entrevista dirigida al gerente, coordinadora administrativa y contadora de la EMMAIT-EP



Este Cuestionario forma parte de una Entrevista aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo del estudio es obtener información de los miembros del directorio de la EMMAIT-EP para:

- Conocer qué piensa el gerente, coordinadora financiera y contadora sobre el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el grado de gestión administrativa y financiera de la empresa
- Identificar los problemas que suscitan dentro de la organización.

Fecha.....

Entrevistado..... Cargo.....

SECCIÓN A: Gestión Administrativa

Se le agradece su participación en esta investigación, todas las respuestas serán tratadas confidencialmente.

1.- ¿Considera que los recursos disponibles son suficientes para que la empresa siga en funcionamiento?

.....
.....

2.- ¿En caso de no existir financiamiento qué medidas tomaría?

.....
.....

3.- ¿Considera que disponer un adecuado sistema de control de gestión es de utilidad para conseguir un eficiente manejo administrativo y financiero de la empresa?

.....
.....

4.- ¿Considera que el disponer de un análisis financiero ayuda a tomar decisiones para conseguir financiamiento?

.....
.....

5.- ¿Se cumple con los proyectos dentro de los plazos establecidos?

.....
.....

6.- ¿Qué factores se toman en cuenta al momento de desarrollar un proyecto?

.....
.....

7.- ¿Si los recursos utilizados son mayores que lo presupuestado de dónde se obtienen los fondos para cumplir con las actividades?

.....
.....

Anexo 2

Encuesta dirigida al personal administrativo de la EMMAIT-EP



Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo del estudio es obtener información del personal administrativo de la EMMAIT-EP para:

- Conocer las dificultades dentro de la parte administrativa de la empresa.
- Evaluar la comunicación de resultados de los objetivos planteados por la empresa
- Determinar el grado de control de personal.

Fecha:.....
Encuesta N°.....

Marque con una x solamente la respuesta que crea conveniente

SECCIÓN A: Gestión Administrativa

1.- ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la empresa?

Excelente () Bueno () Malo ()

2.- ¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?

Si () No ()

3.- ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tomar las decisiones?

Semestralmente () Trimestralmente () Mensualmente ()

4.- ¿La empresa cuenta con misión y visión definidas y socializadas?

Si () No ()

SECCIÓN B: Gestión Financiera

5.- ¿Con qué frecuencia se realiza análisis financiero?

Trimestralmente () Mensualmente () Nunca ()

6.- ¿Los resultados del análisis financiero son comunicados a la gerencia oportunamente?

Si () No ()

SECCIÓN C: Presupuesto

7.- ¿Se incluye dentro del presupuesto todos los rubros importantes para el funcionamiento de la empresa?

Si () No ()

8.- ¿Considera que el presupuesto asignado para el cumplimiento de las actividades es el adecuado?

Si () No ()

9.- ¿Participa en la elaboración del presupuesto institucional?

Siempre () A veces () Nunca ()

10.- ¿El presupuesto utilizado en comparación con el planeado es?

Mayor () Menor ()

SECCIÓN D: Plan Operativo Anual

11.- ¿Se definen claramente los objetivos estratégicos antes de elaborar el POA?

Si () No ()

12.- ¿Considera que los objetivos operativos ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si () No ()

13.- ¿Se posee un adecuado formato para la elaboración del POA que contenga las secciones más importantes del mismo??

Si () No ()

14.- ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de los objetivos?

Semestralmente () Trimestralmente () Mensualmente ()

15.- ¿Con qué frecuencia se informa al directorio del avance en el cumplimiento de objetivos?

Semestralmente () Trimestralmente () Mensualmente ()

16.- ¿En qué porcentaje considera que se han cumplido con los objetivos institucionales?

De 0-20% () De 21% a 40% () De 41% a 60%()

De 61% a 80% () De 81% a 100%()

17.- ¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 3

Encuesta dirigida al personal operativo de la EMMAIT-EP



Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo del estudio es obtener información del personal operativo de la EMMAIT-EP para:

- Conocer la situación dentro del ambiente laboral de la empresa.
- Identificar los problemas laborales dentro de la empresa.

Fecha:.....
Encuesta N°.....

Marque con una x solamente la respuesta que crea conveniente

SECCIÓN A: Perfil Socio demográfico

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">1.- Edad</th> </tr> <tr> <td>menos de 20</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>entre 20-29</td> <td></td> </tr> <tr> <td>entre 30-39</td> <td></td> </tr> <tr> <td>entre 40-49</td> <td></td> </tr> <tr> <td>entre 50-59</td> <td></td> </tr> <tr> <td>60 o más</td> <td></td> </tr> </table>	1.- Edad		menos de 20		entre 20-29		entre 30-39		entre 40-49		entre 50-59		60 o más		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">2.- Nivel de Estudios</th> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Posgrado</td> <td></td> </tr> </table>	2.- Nivel de Estudios		Primaria		Secundaria		Técnica		Superior		Posgrado	
1.- Edad																											
menos de 20																											
entre 20-29																											
entre 30-39																											
entre 40-49																											
entre 50-59																											
60 o más																											
2.- Nivel de Estudios																											
Primaria																											
Secundaria																											
Técnica																											
Superior																											
Posgrado																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">4.- Función que desempeña</th> </tr> <tr> <td>Chofer</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Agente de sanidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Guardián</td> <td></td> </tr> </table>	4.- Función que desempeña		Chofer		Agente de sanidad		Guardián		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">3.- Idioma</th> </tr> <tr> <td>Español</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Quichua</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Español y Quichua</td> <td></td> </tr> </table>	3.- Idioma		Español		Quichua		Español y Quichua											
4.- Función que desempeña																											
Chofer																											
Agente de sanidad																											
Guardián																											
3.- Idioma																											
Español																											
Quichua																											
Español y Quichua																											

Sección B: Gestión Administrativa

5.- ¿La empresa cuenta con misión y visión definidas y socializadas?

Si () No ()

6.- ¿Cómo califica la gestión administrativa de la empresa?

Excelente () Bueno () Malo ()

7.- ¿Piensa que un sistema de control de gestión ineficiente causa un inadecuado manejo financiero y administrativo?

Si () No ()

SECCIÓN D: Gestión del talento humano

8.- ¿Ha recibido capacitaciones impartidas por la EMMAIT-EP?

Si () No ()

9.- ¿Con qué frecuencia ha recibido las capacitaciones?

Frecuentemente () Ocasionalmente () Nunca ()

10.- ¿Cómo califica las capacitaciones recibidas?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

11.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Regular ()

12.- ¿Ha recibido algún incentivo por el buen desempeño de sus funciones?

Si ()

No ()

13.- ¿Considera que al momento de realizar su trabajo brinda un servicio?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Regular ()

14.- ¿De acuerdo con su opinión la empresa cuenta con tecnología moderna para brindar el servicio?

Si ()

No ()

Sección D: Cumplimiento de objetivos institucionales

15.- ¿En qué porcentaje considera que se han cumplido con los objetivos institucionales?

De 0-20% ()

De 21% a 40% ()

De 41% a 60%()

De 61% a 80% ()

De 81% a 100%()

16.- ¿Considera que disponer de un deficiente sistema de control de gestión afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 4

Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la EMMAIT-EP



Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un proyecto de investigación para la realización de una tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo del estudio es obtener información de los usuarios del servicio de la

EMMAIT-EP para:

- Determinar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio.
- Recoger información para mejorar el servicio.

Fecha:.....
Encuesta N°.....

Marque con una x solamente la respuesta que crea conveniente

SECCIÓN A: Perfil Socio demográfico

Parroquia:

Actividad económica.....

Género	
Femenino	
Masculino	

Nivel de estudios	
Primaria	
Secundaria	
Técnica	
Superior	
Posgrado	

Edad	
<20	
20-29	
30-39	
40-49	
50-59	
>60	

6.- Nivel de ingresos	
0-400	
401-800	
801-1200	
1201 - 2000	
2000 - 5000	
Más de 5000	

SECCIÓN B: Calidad

1.- ¿De acuerdo a su opinión la empresa ofrece un servicio?

- Excelente () Muy bueno () Regular ()
Malo () Pésimo ()

2.- ¿Cómo considera el horario de recolección?

- Adecuado () Inadecuado ()

3.- ¿Ha presentado a la gerencia algún tipo de queja por el servicio de recolección de residuos?

Si ()

No ()

4.- ¿Qué tipo de queja ha presentado a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos?

Retraso ()

No llevan toda la basura ()

Otros ()

5.- ¿Con qué frecuencia han sido atendidas las quejas presentadas a los agentes de sanidad encargados de la recolección de residuos?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

6.- ¿Conoce las actividades y proyectos realizados por la EMMAIT-EP?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración

Anexo 5

Estado de ejecución presupuestaria

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA				
Desde: 01/01/2013		Hasta : 31/12/2013		Página 1 de 5
CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
1.3.01.07.01	Venta De Bases	120.00	120.00	0.00
1.8.01.04.01	De Entidades De Gobiernos Seccionales Municipio - San	471,744.00	471,744.00	0.00
1.8.01.04.02	De Entidades De Gobiernos Seccionales Municipio -	95,283.00	90,938.74	4,344.26
5.1.01.05.01	Remuneraciones Unificadas - Seccion Administrativa	70,739.49	63,258.83	7,480.66
5.1.01.06.01	Salarios Unificados	0.00	0.00	0.00
5.1.02.03.01	Decimotercer Sueldo - Seccion Administrativa	8,436.84	5,209.79	3,227.05
5.1.02.03.02	Decimotercer Sueldo - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.1.02.04.01	Decimocuarto Sueldo - Seccion Administrativa	2,274.72	1,294.97	979.75
5.1.02.04.02	Decimocuarto Sueldo - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.1.02.35.01	Remuneración Variable Por Eficiencia	0.00	0.00	0.00
5.1.03.06	Refrigerio	0.00	0.00	0.00
5.1.05.06.01	Licencias Remuneradas- Pelileo	0.00	0.00	0.00
5.1.05.10.01	Servicios Personales Por Contrato	19,300.00	17,892.88	1,407.12
5.1.06.01.01	Aporte Patronal - Seccion Administrativa	9,295.16	6,639.83	2,655.33
5.1.06.01.02	Aporte Patronal - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.1.06.02.01	Fondos De Reserva - Seccion Administrativa	8,436.84	4,302.71	4,134.13
5.1.06.02.02	Fondos De Reserva - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.1.07.07.01	Compensación Por Vacaciones No Gozadas Por Cesación	5,000.00	4,926.16	73.84
5.1.07.99.01	Otras Indemnizaciones Laborales	0.00	0.00	0.00
5.1.99.01.01	Asignaciones A Distribuir En Gastos En Personales	0.00	0.00	0.00
5.3.01.01	Agua Potable	0.00	0.00	0.00
5.3.01.04	Energía Eléctrica	600.00	132.74	467.26
5.3.01.05	Telecomunicaciones	2,000.00	1,426.51	573.49
5.3.01.06	Servicio de Correo	0.00	0.00	0.00
5.3.02.01.01	Transporte De Personal - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
5.3.02.01.02	Transporte De Personal - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.02.02.01	Fletes Y Maniobras - Seccion Administrativa	1,000.00	0.00	1,000.00
5.3.02.02.02	Fletes Y Maniobras - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.02.04.01	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones -	200.00	154.00	46.00
5.3.02.04.02	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones -	0.00	0.00	0.00
5.3.02.06	Eventos Públicos y Oficiales	2,000.00	593.60	1,406.40
5.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	0.00	0.00	0.00
5.3.02.09	Servicio de Aseo	0.00	0.00	0.00
5.3.02.99	Otros Servicios Generales	0.00	0.00	0.00
5.3.03.01.01	Pasajes Al Interior - Seccion Administrativa	1,500.00	0.00	1,500.00
5.3.03.01.02	Pasajes Al Interior - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.03.03.01	Viáticos Y Subsistencias En El Interior - Seccion	2,000.00	1,330.00	670.00

16/01/2014

9:35:44

Ruc No :
1865030900001

Dirección :
Quisquis y Ricaurte

Teléfono :
871216

Ciudad
PELILEO

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde: 01/01/2013

Hasta : 31/12/2013

Página 2 de 5

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
5.3.03.03.02	Viaticos Y Subsistencias En El Interior- Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.03.05	Mudanzas e Instalaciones	0.00	0.00	0.00
5.3.04.02	Edificios, Locales y Residencias	0.00	0.00	0.00
5.3.04.04.01	Maquinarias Y Equipos	0.00	0.00	0.00
5.3.04.05.01	Vehiculos	2,000.00	123.74	1,876.26
5.3.04.99.01	Otras Instalaciones, Mantenimientos Y Reparaciones	200.00	56.00	144.00
5.3.05.01.01	Terrenos -Pelileo	0.00	0.00	0.00
5.3.05.01.02	Terrenos Patate	0.00	0.00	0.00
5.3.05.02.01	Edificios, Locales Y Residencias - Pelileo	6,400.00	6,330.40	69.60
5.3.05.02.02	Edificios, Locales Y Residencias - Patate	0.00	0.00	0.00
5.3.05.05.01	Vehiculos - Pelileo	0.00	0.00	0.00
5.3.05.05.02	Vehiculos Patate	0.00	0.00	0.00
5.3.05.99	Otros Arrendamientos	0.00	0.00	0.00
5.3.06.03.01	Servicio De Capacitación	3,000.00	280.00	2,720.00
5.3.07.04.01	Mantenimiento Y Reparación De Equipos Y Sistemas	500.00	0.00	500.00
5.3.08.01.01	Alimentos Y Bebidas - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.01.02	Alimentos Y Bebidas - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.02.01	Vestuario, Lencera Y Prendas De Proteccion - Seccion	960.00	425.28	534.72
5.3.08.02.02	Vestuario, Lencera Y Prendas De Proteccion - Seccion	0.00	0.00	0.00
5.3.08.03.01	Combustibles Y Lubricantes - Secciones Administrativa	5,000.00	0.00	5,000.00
5.3.08.03.02	Combustibles Y Lubricantes - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.04.01	Materiales De Oficina - Seccion Administrativa	1,400.00	1,147.17	252.83
5.3.08.04.02	Materiales De Oficina - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.05.01	Materiales De Aseo - Seccion Administrativa	800.00	0.00	800.00
5.3.08.05.02	Materiales De Aseo - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.06.01	Herramientas - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.06.02	Herramientas - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.07.01	Materiales De Impresion, Fotografia, Reproduccion Y	0.00	0.00	0.00
5.3.08.07.02	Materiales De Impresin, Fotografa, Reproduccin Y	0.00	0.00	0.00
5.3.08.13.01	Repuestos Y Accesorios - Seccion Administrativa	1,000.00	856.62	143.38
5.3.08.13.02	Repuestos Y Accesorios - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
5.3.08.99	Otros de Uso y Consumo Corriente	2,100.00	2,039.43	60.57
5.7.01.01	Impuesto al Valor Agregado	0.00	0.00	0.00
5.7.01.02	Tasas Generales	100.00	0.70	99.30
5.7.01.99	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	500.00	0.00	500.00
5.7.02.01.01	Seguros - Seccion Administrativa	2,000.00	560.40	1,439.60
5.7.02.01.02	Seguros - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00

16/01/2014

9:36:04

Ruc No :
1865030900001

Dirección :
Quísquis y Ricaurte

Teléfono :
871216

Ciudad
PELILEO

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde: 01/01/2013

Hasta: 31/12/2013

Página 3 de 5

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
5.7.02.03	Comisiones Bancarias	600.00	161.75	438.25
5.7.02.06	Costas Judiciales	1,000.00	100.00	900.00
5.8.01.03	A Empresas Publicas	12,000.00	7,200.00	4,800.00
2. Ingresos de capital	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	394,803.95	436,359.23	-41,555.28
2.8.01.03.01	De Empresas Publicas Conemmai	0.00	0.00	0.00
2.8.01.04.01	De Entidades Del Gobierno Seccional Municipio - Pelileo	0.00	0.00	0.00
2.8.01.04.02	De Entidades Del Gobierno Seccional Municipio - Patate	0.00	0.00	0.00
2.8.01.04.03	De Entidades De Gobierno Gad Pq Cotaló	0.00	0.00	0.00
2.8.03.01.01	Ipade	486.61	486.61	0.00
2.8.10.01	Del Presupuesto General Del Estado A Empresas Publicas	0.00	0.00	0.00
7.1.01.05.01	Remuneraciones Unificadas - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
7.1.01.05.02	Remuneraciones Unificadas - Seccion Operativa	0.00	0.00	0.00
7.1.01.06.01	Salarios Unificados - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
7.1.01.06.02	Salarios Unificados - Seccion Operativa	277,562.52	276,377.36	1,185.16
7.1.02.03.01	Decimotecer Sueldo - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
7.1.02.03.02	Decimotecer Sueldo - Seccion Operativa	23,131.40	23,022.90	108.50
7.1.02.04.01	Decimocuarto Sueldo - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
7.1.02.04.02	Decimocuarto Sueldo - Seccion Operativa	15,348.32	15,294.92	53.40
7.1.05.09.01	Horas Extraordinarias Y Suplementarias - Seccion	3,300.00	3,235.45	64.55
7.1.06.01.01	Aporte Patronal - Seccion Patronal	0.00	0.00	0.00
7.1.06.01.02	Aporte Patronal - Seccion Operativa	33,725.29	33,520.01	205.28
7.1.06.02.01	Fondo De Reserva - Seccion Administrativa	0.00	0.00	0.00
7.1.06.02.02	Fondo De Reserva - Seccion Operativa	23,131.40	22,289.32	842.08
7.1.07.99.01	Otras Indemnizaciones Laborales	5,000.00	1,077.68	3,922.32
7.3.01.04.01	Energía Eléctrica	2,400.00	23.64	2,376.36
7.3.01.05.01	Telecomunicaciones	0.00	0.00	0.00
7.3.02.02.01	Fletes Y Maniobras	0.00	0.00	0.00
7.3.02.04.01	Edición, Impresión, Reproducción Y Publicaciones	5,000.00	3,421.44	1,578.56
7.3.02.06.01	Eventos Públicos Y Oficiales	0.00	0.00	0.00
7.3.02.07.01	Difusión, Información Y Publicidad	4,000.00	3,273.60	726.40
7.3.02.99.01	Otros Servicios	1,000.00	888.16	111.84
7.3.03.01.01	Pasajes Al Interior	0.00	0.00	0.00
7.3.03.03.01	Viaticos Y Subsistencias Al Interior	0.00	0.00	0.00
7.3.04.02	Edificios, Locales y Residencias	5,850.00	5,800.86	49.14
7.3.04.04.01	Maquinarias Y Equipos	3,400.00	3,241.28	158.72
7.3.04.05.01	Vehículos	13,100.00	12,988.15	111.85
7.3.04.17	Infraestructura	5,000.00	0.00	5,000.00

16/01/2014

9:36:05

Ruc No :
1865030900001

Dirección :
Quisquis y Ricaurte

Teléfono :
871216

Ciudad
PELILEO

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde: 01/01/2013

Hasta : 31/12/2013

Página 4 de 5

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
7.3.05.02.01	Edificios, Locales Y Residencias	0.00	0.00	0.00
7.3.05.04.01	Maquinarias Y Equipos	2,000.00	1,197.84	802.16
7.3.05.05	Vehuclos	0.00	0.00	0.00
7.3.05.99.01	Otros Arrendamientos	0.00	0.00	0.00
7.3.06.01.01	Consultoria, Asesoría E Investigación Especializada	20,486.61	10,127.50	10,359.11
7.3.06.03.01	Servicios De Capacitación	0.00	0.00	0.00
7.3.07.04.01	Mantenimiento Y Reparación De Equipos Y Sistemas	500.00	0.00	500.00
7.3.08.02.01	Vestuario, Lecenría Y Prendas De Protección Personal	0.00	0.00	0.00
7.3.08.02.02	Vestuario, Lencería Y Prendas De Protección Personal	8,650.00	8,565.48	84.52
7.3.08.03.01	Combustible Y Lubricante	27,350.00	26,455.62	894.38
7.3.08.04.01	Materiales De Oficina	0.00	0.00	0.00
7.3.08.05.01	Materiales De Aseo	12,000.00	8,250.66	3,749.34
7.3.08.06.01	Herramientas	5,000.00	3,130.86	1,869.14
7.3.08.11.01	Materiales De Construcción, Electricos, Plomería Y	3,000.00	2,199.19	800.81
7.3.08.13	Repuestos y Accesorios	27,040.00	26,834.52	205.48
7.3.08.99.01	Otros De Uso Y Consumo Corriente	500.00	433.00	67.00
7.5.01.99.01	Otras Obras De Infraestructura - Pelileo	77,748.40	76,707.92	1,040.48
7.7.01.01	Impuesto al Valor Agregado	0.00	0.00	0.00
7.7.01.02.01	Tasas Generales	0.00	0.00	0.00
7.7.01.99.01	Otros Impuestos, Tasas Y Contribuciones	2,000.00	1,380.63	619.37
7.7.02.01.01	Seguros	13,000.00	12,829.10	170.90
7.7.02.03.01	Comisiones Bancarias	0.00	0.00	0.00
8.4.01.03.01	Mobiliarios - Pelileo	6,000.00	5,008.48	991.52
8.4.01.03.02	Mobiliarios - Patate	0.00	0.00	0.00
8.4.01.04.01	Maquinarias Y Equipos - Pelileo	125,179.11	10,679.20	114,499.91
8.4.01.04.02	Maquinarias Y Equipos - Patate	0.00	0.00	0.00
8.4.01.05.01	Vehuclos - Pelileo	93,780.00	93,653.28	126.72
8.4.01.05.02	Vehuclos - Patate	0.00	0.00	0.00
8.4.01.06.01	Herramientas - Pelileo	27,300.00	10,416.00	16,884.00
8.4.01.06.02	Herramientas - Patate	0.00	0.00	0.00
8.4.01.07.01	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informticos - Pelileo	3,500.00	300.00	3,200.00
8.4.01.07.02	Equipos, Sistemas Y Paquetes Informticos - Patate	0.00	0.00	0.00
8.4.01.11.01	Partes Y Repuestos - Pelileo	0.00	0.00	0.00
8.4.01.11.02	Partes Y Repuestos - Patate	0.00	0.00	0.00
	SUPERAVIT/DEFICIT INVERSION	-875,496.44	-702,137.44	-173,359.00
3.7.01.03.01	Saldos Caja Y Bancos	186,269.99	186,269.99	0.00
3.8.01.01	De Cuentas Por Cobrar	294,422.50	259,838.00	34,584.50

16/01/2014

9:36:05

Ruc No :
1865030900001

Dirección :
Quisquis y Ricaurte

Teléfono :
871216

Ciudad
PELILEO

Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde: 01/01/2013

Hasta : 31/12/2013

Página 5 de 5

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
3.8.01.03	De Anticipos Por Devengar De Ejercicios	0.00	0.00	0.00
3.8.01.05	Anticipos Por Devengar De Ejercicios Anteriores-Compra	0.00	0.00	0.00
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO	480,692.49	446,107.99	34,584.50
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	0.00	180,329.78	-180,329.78

TOTAL INGRESOS	1,048,326.10	1,009,397.34	38,928.76
TOTAL GASTOS	1,048,326.10	829,067.56	219,258.54
SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	0.00	180,329.78	-180,329.78

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

16/01/2014

9:36:06

Ruc No :
1865030900001

Dirección :
Quisque y Ricaurte

Teléfono :
871216

Ciudad
PELILEO

Anexo 6

Formato del Plan Operativo Anual




	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTONES PATATE Y PELILEO.																								
	PLAN OPERATIVO ANUAL - EJERCICIO FISCAL 2013																								
ÁREA:						UNIDAD:																			
OBJETIVOS:						POLÍTICAS:																			
METAS:																									
PROYECTO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												EQUIPO NECESARIO	COSTOS USD	BENEFICARIOS	FUENTES DE FINANCIACIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN					
		I CUATRIMESTRE				II CUATRIMESTRE				III CUATRIMESTRE															
		Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.												
													TOTAL:	\$0,00											

ELABORADO POR:.....

APROBADO POR:.....

Anexo 7

Estado de Situación Financiera

 Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
		Desde : 01/01/2013	Hasta : 31/12/2013
		Página 1 de 2	
	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1	ACTIVOS	1,064,903.51	821,965.47
1.1	OPERACIONALES	210,773.43	203,148.03
1.1.1	DISPONIBILIDADES	186,269.99	203,072.57
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURS	186,269.99	203,072.57
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	24,503.44	75.46
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	118.44	75.46
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS	17,875.00	0.00
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	6,510.00	0.00
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	307,084.89	47,246.89
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	307,084.89	47,246.89
1.2.4.83	CUENTAS POR COBRAR AOS ANTERIORES	12,662.39	12,662.39
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AOS ANTERIORES	294,422.50	34,584.50
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	547,045.19	571,570.55
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACION	547,045.19	571,570.55
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	564,377.26	684,434.22
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	6,632.00	6,632.00
1.4.1.99	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-23,964.07	-119,495.67
2	PASIVOS	10,443.83	8,758.64
2.1	DEUDA FLOTANTE	10,018.23	8,758.65
2.1.2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	10,018.23	8,758.65
2.1.2.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACION	7,300.97	8,098.54
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	798.35	663.61
2.1.2.07	OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PUBLICOS	1,918.91	-3.50
2.2	DEUDA PUBLICA	425.60	-0.01
2.2.4	FINANCIEROS	425.60	-0.01
2.2.4.85	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR	425.60	-0.01
6	PATRIMONIO	1,054,459.68	813,206.83
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	1,054,459.68	813,206.83
6.1.1	PATRIMONIO PUBLICO	1,054,459.68	1,054,459.68

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

18/01/2014



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Desde : 01/01/2013 Hasta : 31/12/2013

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
6.1.1.07	PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS	538,359.27	538,359.27
6.1.1.99	DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES	516,100.41	516,100.41
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	0.00	-241,252.85
6.1.8.03	RESULTADO DE EJERCICIO VIGENTE	0.00	-241,252.85
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	24,385.00	0.00
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	24,385.00	0.00
9.1.1.09	GARANTAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	24,385.00	0.00
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	24,385.00	0.00
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	24,385.00	0.00
9.2.1.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTAS EN VALORES,	24,385.00	0.00
	TOTAL ACTIVO =	1,064,903.51	821,965.47
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	1,064,903.51	821,965.47

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :


Correo Electronico :

16/01/2014

9:36:55

Anexo 8

Estado de Resultados

 Empresa Publica Mancomunada de Aseo Integral Patate Pelile		SIG-AME	
ESTADO DE RESULTADOS			
Desde : 01/01/2013		Hasta : 31/12/2013	
		Página 1 de 1	
DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior	
RESULTADO DE OPERACION			
6.2.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES	120.00	0.00
6.2.3.01	TASAS GENERALES	120.00	0.00
6.3.1	INVERSIONES PBLICAS	582,567.09	0.00
6.3.1.53	INVERSIONES EN BIENES NACIONALES DE USO PBLICO	582,567.09	0.00
6.3.3	REMUNERACIONES	103,525.17	0.00
6.3.3.01	REMUNERACIONES BSICAS	63,258.83	0.00
6.3.3.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	6,504.76	0.00
6.3.3.05	REMUNERACIONES TEMPORALES	17,892.88	0.00
6.3.3.06	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	10,942.54	0.00
6.3.3.07	INDEMNIZACIONES	4,926.16	0.00
6.3.4	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	14,895.49	0.00
6.3.4.01	SERVICIOS BSICOS	1,559.25	0.00
6.3.4.02	SERVICIOS GENERALES	747.60	0.00
6.3.4.03	TRASLADOS, INSTALACIONES, VITICOS Y SUBSISTENCIAS	1,330.00	0.00
6.3.4.04	INSTALACIN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	179.74	0.00
6.3.4.05	ARRENDAMIENTOS DE BIENES	6,330.40	0.00
6.3.4.06	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	280.00	0.00
6.3.4.08	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	4,468.50	0.00
6.3.5.01	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.70	0.00
6.3.5.04	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	822.15	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	563,169.35	0.00
6.2.6.01	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES DEL SECTOR	562,682.74	0.00
6.2.6.23	DONACIONES DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO	486.61	0.00
6.3.6	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	7,200.00	0.00
6.3.6.01	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PBLICO	7,200.00	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
6.3.8.51	depreciacin bienes de administracin	95,531.60	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO :		-241,252.85	
MÁXIMA AUTORIDAD		DIRECTOR(A) FINANCIERO(A) JEFE(A) FINANCIERO(A)	
		JEFE(A) DE CONTABILIDAD	
Ruc N°:	Dirección :	Teléfono :	Correo Electronico :
1865030900001	Quisquis y Ricaurte	871216	
			Ciudad :
			PELILEO
			16/01/2014 9:37:29

Anexo 9

Estado de Costos



EMPRESA PÚBLICA DE ASEO INTEGRAL PATATE - PELILEO
SERVICIO DE BARRIDO Y LIMPIEZA DE VÍAS PÚBLICAS
COSTO MENSUAL



COSTO DIRECTO		\$ 16.714,94
Mano de Obra		\$ 16.190,57
Uniformes e Implementos de Seguridad		\$ 386,58
overol	\$ 61,75	
Casco	\$ 12,22	
Botas	\$ 28,86	
Guantes	\$ 84,50	
Mascara Respiradora	\$ 162,50	
Chalecos reflectivos	\$ 8,78	
Ternos de agua	<u>\$ 27,97</u>	
Herramientas y materiales		<u>\$ 137,80</u>
escobas	\$ 28,17	
palas	\$ 21,75	
llantas	\$ 40,80	
llantas 2	\$ 20,83	
carretillas	\$ 25,67	
machetes	<u>\$ 0,58</u>	
COSTO INDIRECTO		\$ 4.123,62
Mano de Obra Indirecta		\$ 3.525,83
Personal Administrativo	\$ 2.661,10	
Personal Técnico	<u>\$ 864,73</u>	
Depreciaciones		\$ 194,60
Camioneta doble cabina	\$ 24,96	
Camioneta LUV Dimax	\$ 103,23	
Moto Honda	\$ 21,42	
Moto Daytona	\$ 15,75	
Coches Metálico	<u>\$ 29,25</u>	
Otros Costos Indirectos		\$ 403,19
Combustible	\$ 270,00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 120,00	
Arriendo	<u>\$ 13,19</u>	
TOTAL COSTO MENSUAL PROCESO DE BARRIDO		<u><u>\$ 20.838,56</u></u>



EMPRESA PÚBLICA DE ASEO INTEGRAL PATATE - PELILEO
SERVICIO DE DISPOSICIÓN FINAL
COSTO MENSUAL



COSTO DIRECTO			\$ 3.061,30
Mano de Obra		\$ 3.022,99	
Uniformes e Implementos de Seguridad		\$ 38,31	
overol	\$ 4,75		
Casco	\$ 0,94		
Botas	\$ 2,22		
Guantes	\$ 3,25		
Mascara Respiradora	\$ 25,00		
Ternos de agua	\$ 2,15		
COSTO INDIRECTO			\$ 5.481,05
Mano de Obra Indirecta		\$ 2.835,12	
Personal Administrativo	\$ 1.995,83		
Personal Técnico	\$ 839,29		
Depreciaciones		\$ 1.982,41	
Volqueta Ford	\$ 382,37		
Volqueta Hino	\$ 702,40		
Tractor	\$ 382,37		
Minicargadora	\$ 382,37		
Camioneta doble cabina	\$ 18,72		
Camioneta LUV Dimax	\$ 103,23		
Moto Honda	\$ 4,59		
Moto Daytona	\$ 3,38		
Balanza	\$ 3,00		
Otros Costos Indirectos		\$ 663,51	
Combustible	\$ 450,00		
Mantenimiento	\$ 200,00		
Arriendo	\$ 6,59		
Energía Eléctrica	\$ 6,92		
TOTAL COSTO MENSUAL PROCESO DE DISPOSICIÓN FINAL			\$ 8.542,35



EMPRESA PÚBLICA DE ASEO INTEGRAL PATATE - PELILEO
SERVICIO DE RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE
COSTO MENSUAL



COSTO DIRECTO		\$ 15.842,84
Mano de Obra	\$ 15.619,21	
Uniformes e Implementos de Seguridad	\$ 223,62	
overol	\$ 30,88	
Casco	\$ 6,11	
Botas	\$ 14,43	
Guantes	\$ 42,25	
Mascara Respiradora	\$ 81,25	
Chalecos reflectivos	\$ 4,39	
Ternos de agua	\$ 13,99	
Pantalones	\$ 15,17	
Camisetas	\$ 15,17	
COSTO INDIRECTO		\$ 10.313,69
Mano de Obra Indirecta	\$ 2.835,12	
Personal Administrativo	\$ 1.995,83	
Personal Técnico	\$ 839,29	
Depreciaciones	\$ 5.905,38	
Recolector Tomate	\$ 353,07	
Recolector Hino	\$ 1.411,20	
Recolector Internacional 1	\$ 1.300,00	
Recolector Internacional 2	\$ 1.300,00	
Recolector Hino GH	\$ 1.411,20	
Camioneta doble cabina	\$ 18,72	
Camioneta LUV Dimax	\$ 103,23	
Moto Honda	\$ 4,59	
Moto Daytona	\$ 3,38	
Otros Costos Indirectos	\$ 1.573,19	
Combustible	\$ 1.080,00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 480,00	
Arriendo	\$ 13,19	
TOTAL COSTO MENSUAL PROCESO DE RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE		\$ 26.156,52