



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO previa a la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA
EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO RIOBAMBA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”**

AUTOR:

EDISON PATRICIO ERAZO VELA

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EP– EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE**

ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013” fue desarrollado por el señor Patricio Erazo Vela, bajo nuestra supervisión y ha sido revisado en su totalidad.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Edison Patricio Erazo Vela

DECLARO QUE:

La tesis de grado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”**, ha sido realizada mediante investigaciones e indagaciones respetando siempre la autoría de otras personas, las ideas expuestas en la misma son propias y de responsabilidad del autor.

Edison Patricio Erazo Vela

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo a mi Esposa, quien con su amor y sacrificio, supo motivarme para culminar esta carrera profesional y alcanzar el título académico, asegurándome una vida digna y clara en el futuro.

A mis hijos, razón de ser de mi existencia, y por quienes luché día a día para llegar a conquistar mis objetivos.

A mi Madre, quien me enseñó los valores de perseverancia y dedicación necesarios para culminar este anhelado proyecto de formación.

A todos ustedes gracias.

Edison Patricio Erazo Vela

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a los Directivos y Docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial por haberme formado en la ciencia y el conocimiento práctico y teórico de manera especial a la Ing. Andrea

Del Pilar Ramírez Casco distinguida Docente y Directora de Tesis, por dirigir muy profesionalmente el desarrollo de esta investigación.

También mi agradecimiento a las Autoridades y Directivos de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, por darme la facilidad y concederme la información para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A todos muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

Carátula

I

Certificación Del Tribunal	II
Certificado De Responsabilidad	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice De Contenidos	VI
Índice De Cuadros	IX
Índice De Gráficos	X
Resumen	XI
Abstract	XII

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del	3
1.1.1 Problema.....	4
1.1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2. Delimitación del	4
1.3. problema.....	5
1.3.1 Justificación.....	5
1.3.2 Objetivos.....	5

Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La Auditoría de Gestion.....	7
2.1.1 Definición.....	7
2.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	9
2.1.3 Características.....	10
2.2. El Control Interno.....	11
2.2.1 Definición.....	11
2.2.2 Pruebas de Cumplimiento.....	12
2.2.3 Componentes del Control según el Informe COSO.....	12
2.3. Procedimientos Generales de La Auditoría De Gestión.....	16
2.3.1 Fase 1: Conocimiento Preliminar.....	18
2.3.2 Fase II: Planificación.....	20
2.3.3 Fase III: Ejecución.....	21
2.3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados.....	22
2.3.5 Fase V: Seguimiento.....	23
2.4. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.....	23
2.4.1. Clasificación.....	23
2.5. Técnicas Y Procedimientos de Auditoria.....	24
2.5.1 Concepto de Técnicas.....	25
2.5.2 Clasificación de Técnicas.....	25
2.5.3 Concepto de Procedimientos.....	29
2.6. Indicadores de Gestión.....	30
2.6.1 Definición.....	30
2.6.2 Importancia.....	31
2.6.3 Características.....	31
2.6.4 Objetivos.....	31
2.6.5 Tipos de Indicadores.....	32
2.6.5. Eficiencia.....	32

1	Eficacia.....	33
2.6.5.	Calidad.....	34
2		
2.6.5.		
3		

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Hipotesis.....	36
3.1.1	Hipótesis General.....	36
3.1.2	Variables de Estudio.....	36
3.2.	Tipo de Investigación.....	36
3.2.1	Tipo de Estudio de Investigación.....	36
3.3	Población Y Muestra.....	37
3.3.1	Población.....	37
3.3.2.	Muestra.....	38
3.4.	Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	38
3.4.1.	Métodos de Investigación.....	38
3.4.2.	Técnicas de Investigación.....	39
3.4.3.	Procedimientos.....	39

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.	PROPUESTA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE RIOBAMBA, PERIODO 2013. Propuesta de Auditoría.....	41
4.1.1	Orden de Trabajo.....	42
4.1.2	Planificación Preliminar.....	45
4.1.3	Planificación Especifica.....	48
4.1.4	Ejecución.....	68
4.1.5	1. Motivo del Examen	69
	2. Alcance y objetivos de la Auditoría de Gestión.....	75

3. Conocimiento de la entidad.....	75
4. Políticas y objetivos de la entidad.....	76
5. Estructura Orgánica de la EP-EMAPAR.....	77
6. Productos y Servicios.....	77
7. Fuentes de financiamiento.....	78
8. Políticas contables.....	79
9. Grado de información financiera y administrativa.....	79
10. Sistemas de Información.....	79
11. Condición de la organización en el archivo sobre su organización y funcionamiento.....	80 80
Evaluación del Control Interno por Componente o Determinación de Factores de Riesgos y Enfoque Preliminar.....	75
Narrativa de la Evaluación del Sistema de Control Interno.....	81
Hallazgo 1: No existe evaluación al desempeño del personal.....	82
Hallazgo 2: No existe un control adecuado de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los servidores.....	82
Hallazgo 3: Ausencia de selección de indicadores de gestión y de una planificación estratégica.....	83
Hallazgo 4: Verificación de las actividades del personal administrativo.....	83 84
Hallazgo 5: Demora en los trámites para los usuarios.....	85
Hallazgo 6: Falta de organización en el archivo de documentación.....	85 86
Hallazgo 7: Duplicidad de funciones del personal de Secretaria.....	87
Hallazgo 8: Descoordinación en las actividades del Jefe de Recaudación.....	88
4.1.6 Hallazgo 9: Personal seleccionado inadecuadamente.....	88 88
Indicadores de Gestión Utilizados.....	95
1. Indicadores de Eficacia.....	103
2. Indicadores de Eficiencia.....	107
3. Indicadores de Calidad.....	108

4.2.	Informe de Auditoría de Gestión.....	111
4.3.	Hoja de Hallazgos.....	113
	CONCLUSIONES.....	
	RECOMENDACIONES.....	
	BIBLIOGRAFÍA.....	114
	ANEXO 1: ORDENANZA 001-2010.....	115

ÍNDICE DE CUADROS

Título	Página
Evaluación del control interno por componente o determinación de factores de riesgo yEnfoque preliminar.....	81
Indicadores de Eficacia, Año 2013.....	93
Recaudación y facturación mensual promedio.....	99
Indicadores de Eficiencia, Año 2103.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Título	Página
Flujo del Proceso de la Auditoria de Gestión.....	17

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas y Privadas tiene fundamental importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que les han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, efectiva y económica, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido.

Los síntomas que se han detectado son: La insatisfacción de los ciudadanos por el servicio y atención que reciben por parte del personal de la Dirección de Comercialización, lo que ocasiona una mala imagen a la organización; desconocen las funciones que deben realizar, ocasionando el incumplimiento de los objetivos.

El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la **“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”**, el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa y poder mitigar los riesgos dentro del Departamento de Comercialización.

ABSTRACT

The Management Auditing, in Public and Private institutions have an essential importance because it allows to establish the fulfillment level of duties and responsibilities that have been assigned to government officials and servants, verifying that these have been made in an efficient, effective and economic way, also permit to establish if the Institutional objectives and goals have been met.

The symptoms that have been identified are: the dissatisfaction of citizens about the service and attention they receive from the staff of the Marketing Department, causing a bad image, to the organization; lack knowledge of functions to be performed, resulting in the failure to meet targets.

The purpose of the research work is to deliver a report containing comments, conclusions and recommendations of the operations performed by running the “**MANAGEMENT AUDITING OF MARKETING DEPARTMENT OF EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, BY THE PERIOD SINCE JANUARY 1st TO DECEMBER 31st IN 2013**” it will serve the government authorities, so they can take corrective measures that help strengthening the Administrative management and to mitigate risks with the Marketing Department.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas y Privadas tiene fundamental importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que les han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, efectiva y económica, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido y comprobar si la información financiera es confiable.

El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”** el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa.

La presente Tesis que pongo a consideración contiene la siguiente estructura:

En la Introducción se destaca la importancia del tema, el aporte a la entidad y contenido de la investigación.

El Capítulo I, describe el problema de la investigación y la formulación del mismo, así como la delimitación del estudio, los objetivos tanto generales como específicos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se detalla el marco teórico y la revisión de la literatura sobre el proceso de la Auditoría de Gestión donde se presentan conceptualizaciones y el proceso en sí de la Auditoría mediante sus cinco fases: Primera Fase Conocimiento Preliminar donde se obtuvo un enfoque general de la entidad, segunda Fase Planificación la cual inicia con la Orden de Trabajo, Guía de Visita Previa, la Planificación Preliminar y Específica. La Tercera Fase; se realiza la Ejecución del Trabajo donde se aplican los Programas de

Auditoría y la Evaluación del Control Interno que sirven para detectar posibles hallazgos. La Cuarta Fase es la Comunicación de Resultados donde se presenta el Informe de Auditoría. Y la Quinta Fase de Seguimiento,

El Capítulo III describe la Metodología de la investigación donde se presenta los materiales utilizados y los métodos para el desarrollo de la investigación;

El Capítulo IV trata sobre la Propuesta: Auditoría de Gestión a la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013”. Se pone en consideración el Contexto de la Empresa, el Resultado de la Ejecución de Auditoría; y se presenta el Informe Final de Auditoría con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.

Luego de haber concluido con la investigación se presenta las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas en la investigación dirigidas a las autoridades de la Dirección de Comercialización de la EP – EMAPAR.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Auditoría de Gestión es un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de la misma, tal como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos (Williams P., 2005).

En la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba – EP - EMAPAR, se ha detectado algunos síntomas tales como: la insatisfacción de los ciudadanos por el servicio y atención que reciben por parte del personal de la Dirección de Comercialización, lo que ocasiona una mala imagen generalizada de la institución; a pesar de que existe un manual de funciones los funcionarios desconocen las funciones que deben realizar por lo que estas se duplican ocasionando pérdida de tiempo; no se ha socializado la filosofía institucional conllevando a que se dé poca importancia al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estos problemas son generados por la ausencia de liderazgo y por la centralización de las actividades en grupo minúsculo de funcionarios afín al proceso gobernante de la empresa. La burocracia, debido a los compromisos políticos ha permitido que ingresen a trabajar personas sin experiencia y perfil ocasionando retraso en los procesos y malestar en los usuarios de los servicios.

De mantenerse esta situación se continuará generando inconvenientes con los organismos de control, información irreal en los ámbitos financieros, de control interno, de gestión y cumplimiento así como una falta de compromiso e involucramiento de los funcionarios con los objetivos de la empresa.

Por estos problemas e inconvenientes detectados, se considera necesaria la realización de una Auditoría de Gestión que permita evaluar y valorar la calidad de los procesos, así como la gestión de sus administradores, en base a una serie de indicadores que proporcionen la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de la EP – EMAPAR.

1.1.1. Formulación del problema de la investigación

¿Cómo incide la realización de una Auditoría de Gestión en la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, durante el año 2013?

1.1.2. Delimitación del problema

- **Delimitación Espacial.-** Esta investigación se llevará a cabo en el Departamento de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- **Delimitación Temporal.-** La presente investigación comprende el periodo 2013.
- **Área:** El área de estudio de la investigación corresponde a la Auditoría de Gestión

1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista metodológico, la investigación genera la aplicación de conocimientos válidos y confiables para la Dirección de Comercialización de la EP- Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, mediante la adopción de un instrumento como la Auditoría de Gestión para evaluar el desempeño.

Por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta

utilización de los recursos (eficiencia). Su propósito general incluye la evaluación del desempeño (rendimiento); identificación de las oportunidades de mejoras; y desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

Este trabajo es importante, porque permite dar a conocer la problemática de la falta de evaluación del desempeño en las entidades gubernamentales; pero por otro lado aporta a la solución a dicha problemática, mediante un instrumento de gestión que facilitará la medición de la eficiencia, eficacia y calidad.

También es importante porque permite plasmar los conocimientos sobre investigación científica en el desarrollo de soluciones de problemas que se dan en la actividad gubernamental.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba del año 2013, con el propósito de medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial a fin de identificar eventos, transacciones y prácticas que tengan un efecto en la Auditoría de Gestión.
- Aplicar las técnicas de Auditoría de Gestión a las actividades administrativas y financiera con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, para determinar hallazgos y desviaciones.

- Emitir un informe que incluya los comentarios y hechos relevantes, debidamente fundamentados, culminando con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones, de tal forma que se convierta en una herramienta para la correcta toma de decisiones por parte del administrador de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1. Definición

Según **George R. Terry (1953)**, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la Auditoría de Gestión."

Más adelante, **Williams P. Leonard (1962)** manifiesta que la Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) y la define como: "Un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos."

Fernández Arena J.A. (1966) en su libro La Auditoría Administrativa, sostiene que la Auditoría de Gestión: "Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución."

Según el **Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2000)**, la auditoría de gestiones: "El examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos

de la organización, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, así como, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”

El Manual de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General del Estado (2002), dice que una auditoría operativa o de gestión 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.”

Según el libro Auditoría de Gestión de **Milton Maldonado (2006)** la Auditoría de Gestión: "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y calidad en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad."

En este sentido la Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y eficaz de los recursos.

Su propósito general es el siguiente:

- a. Identificación de las oportunidades de mejoras;
- b. Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
y,
- c. Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

2.1.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría se fija los siguientes objetivos:

- a. Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.
- b. Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- c. Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- d. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- e. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.**RUBIO M., Víctor. (2009). Pág. 34.**

2.1.3. Características

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.

EL CONTROL INTERNO

2.1.4. Definición

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero, medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

El **Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2004)** define el Control Interno así: “El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.”

Para **Yanel Blanco Luna (2008)** el Control Interno es: “El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro de los objetivos, de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno: “Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.”

2.1.5. Pruebas de Cumplimiento

Es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos; solo debe aplicarse pruebas a aquellos controles sobre los cuales deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Se puede aplicar las siguientes pruebas de cumplimiento:

- **De detalles:** se refieren a la verificación de constancia de un control realizado por los funcionarios del ente sobre todo atributos como: fecha, parte, descripción, etc., contenido en un documento o soporte magnético.
- **Indagación:** Consiste en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones. Esta técnica es de especial utilidad cuando se examinan áreas específicas no documentadas. Sin embargo los resultados de la indagación por si solos no constituyen una evidencia suficiente y competente.
- **Observación:** Su aplicación es de mucha utilidad, por medio de ella el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias. El auditor obtiene información “observando” los procesos que realizan para desarrollar una actividad de principio a fin.
- **Desviaciones:** Se entiende por desviación de cumplimiento a todo procedimiento que de acuerdo con las normas establecidas debe efectuarse y no se efectúa.

2.1.6. Componentes del Control Según el Informe COSO

El COSO define el Control Interno como: “Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

La definición se complementa con algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

1. Ambiente de Control

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

3. Actividades de Control

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior. Conociendolos riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Preventivo / Correctivos

- Manuales / Automatizados o informáticos

- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

4. Información y Comunicación

Así como es necesario que todos conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

5. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno (ALVIN, 2007).

2.2. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

De acuerdo con las fases o pasos descritos por varios autores podemos identificar las siguientes fases que sigue el desarrollo de una auditoría de gestión:

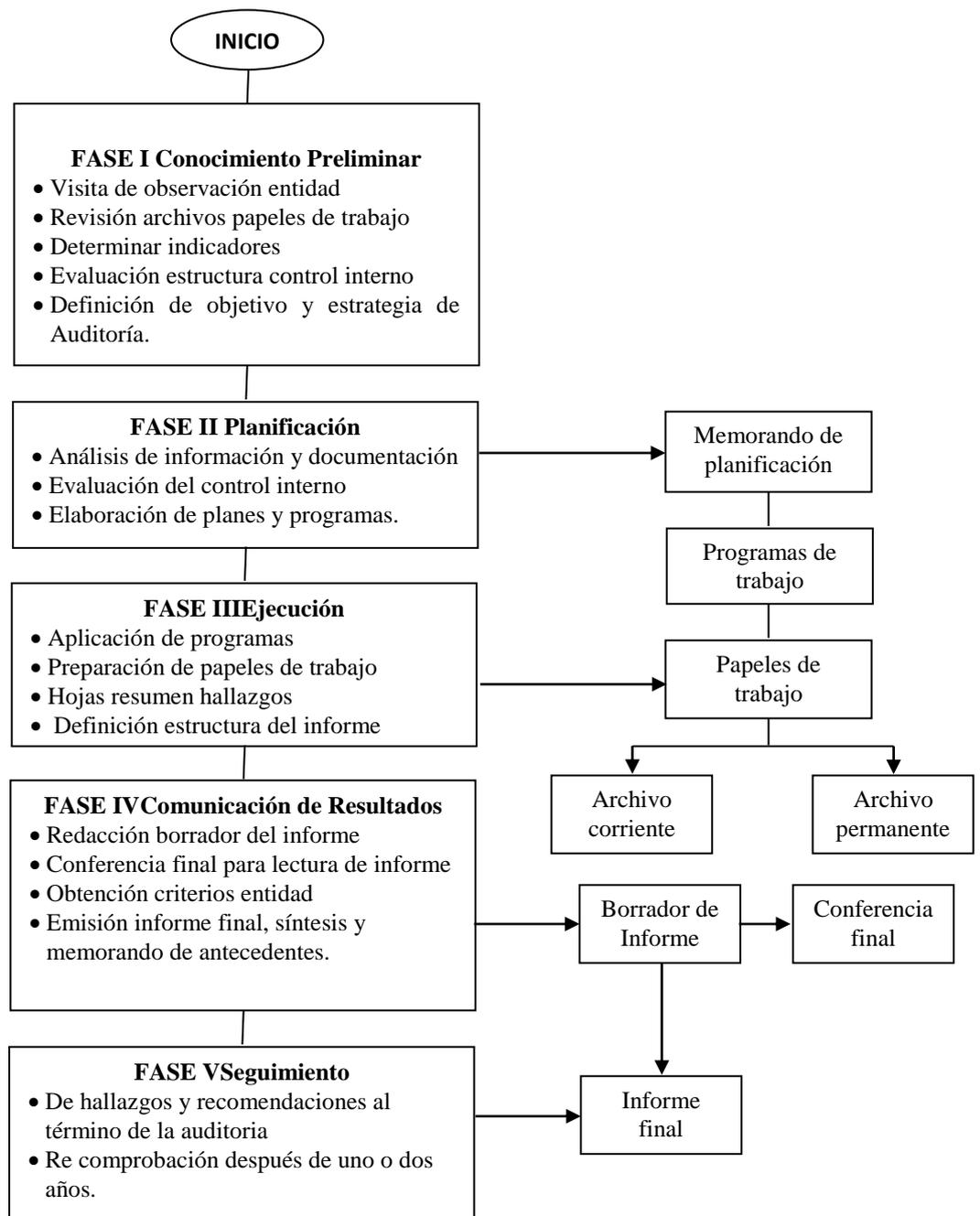


Gráfico No. 1: Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión

FUENTE: Manual de Auditoría de Gubernamental
ELABORADO: Los Autores

2.2.1. Fase I: Conocimiento Preliminar

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento.

- Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
 - Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
 - Comprobar el cumplimiento de los principios del control interno.
 - Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del control interno; y
 - Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones administrativa - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores fundamentales de la entidad.
- Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política; y,
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario. Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la

conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.**RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín (2007). Pág. 42.**

2.2.2. Fase II: Planificación

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
 - Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
 - Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y,
 - Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría, estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.
- Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
 - Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y,
 - Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.

- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

2.2.3. Fase III : Ejecución

En esta etapa, como indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y,
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria;
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento;
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento;
- Prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas;
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y,
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

2.2.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

La Comunicación de resultados se lo realiza a través del Informe de Auditoría de Gestión, el mismo que debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas las causas, así como las recomendaciones como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- a. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- b. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.
- c. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- d. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- e. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- f. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

2.2.5. Fase V: Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

2.3. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría son directrices que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la ejecución de exámenes de auditoría. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia

2.3.1. Clasificación

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diezmandamientos para el auditor y son:

- **Normas Generales o Personales:**

- a. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- b. En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
- c. Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe.

- **Normas de Ejecución del Trabajo**

- a. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- b. Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- c. Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a lo que se audita.

- **Normas de Preparación del Informe:**

- a. El informe debe manifestar si los resultados se presentan de conformidad con las normas de información de auditoría aplicables.
- b. En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
- c. Las revelaciones afirmativas deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.

2.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Las Técnicas y procedimientos de auditoría son un proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir un informe sobre la misma, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema examinado.

2.4.1. Concepto de Técnicas

ARENAS & LOEBBEECKE (2009) consideran que: “Las técnicas son el conjunto de recursos que se emplean en un arte o una ciencia. Son pasos lógicos para llegar al examen de auditoría. Recursos investigativos que realiza el auditor para hacer el examen.”

Para **BRAVO, Mercedes** (2006), las técnicas de auditoría son: “Los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (Evidencia Primaria). Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el investigador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su informe profesional.”

Resumiendo los dos conceptos anteriores, podemos decir que las técnicas de auditoría de gestión son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para analizar la información y emitir su informe profesional.

2.4.2. Clasificación de Técnicas

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos.

Por tanto, podemos definir las técnicas de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc., a realizar por el auditor para formarse un criterio sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

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

- **Básicas:**Comprenden las siguientes técnicas

- a. **Entrevistas.-** Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.
- b. **Cuestionarios.-** Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.
- c. **Observación documental.-** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.). Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.
- d. **Observación directa.-** Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

- **Cualitativas:** Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:
 - a. **Evaluación del estilo y calidad.-** Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
 - b. **Estudio de las relaciones interdepartamentales.-** Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
 - c. **Análisis del clima de trabajo.-** El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y comprensión de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.
 - d. **Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada.-** Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.
- **Cuantitativas:** Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- a. **Revisiones analíticas.-** Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b. **Análisis de superficies.-** Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- c. **Evaluación de los recursos.-** La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.
- d. **Análisis de flujos.-** Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
- e. **Técnicas de análisis económico.-** Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

- **De control:** El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:
 - a. **Implantación de un sistema de control.-** El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
 - b. **Evaluación.-** Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
 - c. **Seguimiento.-** Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

2.4.3. Concepto de Procedimientos

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2007), dice: “Los procedimientos son el conjunto de pasos aplicados a una actividad relativas con la gestión administrativa y/o financiera mediante los cuales el Auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión.”

BRAVO VALENCIA, Mercedes (2006) manifiesta: “Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación. La guía usual de procedimientos de auditoría la constituye la inspección, comparación y verificación de los procesos aplicados en ciertas actividades para determinar su cumplimiento en concordancia con la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos”

En consecuencia estos tres aspectos son los llamados Procedimientos de Auditoría: La comparación; la investigación y la verificación.

2.5. INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.1. Definición

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona, cuya magnitud al ser comparada con el nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios productivos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición y constituye un valor de comparación, referido a una meta asociada.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.5.2. Importancia

Los indicadores son importantes porque:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo

2.5.3. Características

Las características principales de los indicadores son:

- a. Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- b. Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- c. Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- d. Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- e. Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades. **González Fernández, Francisco. (2006). p. 39.**

2.5.4. Objetivos

Los Indicadores de Gestión, persiguen los siguientes objetivos:

- a. Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el curso utilizado frente al servicio prestado.

- b. Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública y social) que permite valorar los costos y beneficios de la entidad.
- c. Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- d. Establecer la eficacia en la utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- e. Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logro las metas establecidas al mismo costo

2.5.5. Tipos de Indicadores

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La efectividad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos. **Salguero, Amado. (2006). p. 29.**

2.5.5.1. Eficiencia

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con cantidades mínimas de estos, mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

La eficiencia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad: teniendo como

herramientas fundamentales el indicador de rentabilidad pública o social (supeditado a las características de la entidad en estudio), indicadores complementarios (desempeño, productividad costo proceso entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de los procedimientos y costos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de usuarios atendidos por clase de servicio}}$$

2.5.5.2. Eficacia

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización 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 este parámetro en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Estos indicadores evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida (parcial y total), se está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto a los objetivos de la entidad, así instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones orientadas a una población acotada pueden generar medidas de este indicador tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{-----}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de funciones asignadas}}{\text{Tiempo ejecutado}} \div \frac{\text{Tiempo programado}}$$

2.5.5.3. Calidad

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución y entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre estos indicadores se puede mencionar los siguientes: Rendimiento de calidad, Calidad de uso, etc. **Salguero, Amado. (2006). p. 61.**

La Calidad según Kaoru Ishikawa: “consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”

En esta definición cabe destacar los siguientes términos:

- a. **“Diseñar, producir y servir”**. Desde siempre la calidad se ha relacionado con la producción, obviando otras etapas del ciclo de vida del producto. La calidad debe comenzar con un adecuado diseño del producto o servicio, de tal modo que su proyecto sea adecuado para satisfacer las necesidades de uso del producto y de su fabricación. Además, no solamente hay que diseñar y producir bienes o servicios con calidad sino que un catálogo de indicadores de calidad de la gestión de los centros de formación profesional reglada hay que poner a disposición de los clientes, de forma

adecuada, esos bienes y servicios de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos.

- b. **“Lo más económico posible”**.- Este término, no recogido en otras definiciones, hace referencia a los costes de la calidad. No deben producirse bienes o servicios de calidad “cualquier precio” sino que la calidad obtenida debe equilibrar el “valor de la calidad” con los costes necesarios para obtenerla y conseguir con ello que el producto sea competitivo.

- c. **“Satisfactorio para el usuario”**.- La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es la razón de ser de la calidad y por ello es necesario conseguirla. Esta frase destaca la importancia del cliente como objetivo fundamental de un programa de calidad.

La Calidad según Taguchi establece que: “La calidad de un producto/servicio es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto/servicio” y añade a continuación “La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo”

Mientras que la preocupación occidental es la de que los productos/servicios cumplan las especificaciones, los japoneses, de acuerdo con la filosofía de Taguchi, se preocupan por la uniformidad de sus productos/servicios alrededor del valor nominal/objetivos de calidad tratando de conseguir que la variación sea cada vez menor.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

La realización de una Auditoría de Gestión a la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, permitirá determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

3.1.2. Variables de Estudio

- **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión.
- **Variable Dependiente:** Grado de cumplimiento de objetivos y metas.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipos de estudio de investigación

La investigación abarca el estudio descriptivo, desde el punto de vista de que se ocupa de las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los hallazgos suscitados durante el examen de auditoría. A través de las fases del programa de auditoría se detallará los procedimientos a seguir con la finalidad de que se sustente de manera veraz y objetiva la utilización y aplicación de las normas y principios en la administración de los recursos de la institución.

3.2.2. Diseño de la Investigación

- a. **Experimental.-**La regla general del diseño experimental se refiere a "tomar una acción" y después observar las consecuencias. Se requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles efectos y la aceptación particular (sentido científico). En el diseño experimental se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestos - efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

- b. **Cuasi experimental.-** El diseño cuasi – experimental consiste en la escogencia de los grupos, en los que se prueba una variable, sin ningún tipo de selección aleatoria o proceso de pre-selección. Para nuestro caso de estudio, los trabajadores pueden ser arbitrariamente dividida por orden alfabético o por disposición de las estaciones de trabajo. La división es a menudo conveniente y, sobre todo genera la menor interrupción posible.

El diseño cuasi-experimental es usualmente integrado a estudios de casos individuales; las cifras y resultados generados con frecuencia refuerzan los hallazgos de un estudio de casos, y permiten que tenga lugar algún tipo de análisis estadístico. Después de esta selección, el experimento procede de manera muy similar a cualquier otro, con una variable que se compara entre grupos diferentes o durante un período de tiempo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

- La población objeto de estudio está determinada por los funcionarios que trabajan en la Dirección de Comercialización de la EP – EMAPAR y en sus distintas Unidades Administrativas, en número total de 36 personas.

3.3.2. Muestra

La muestra constituye el 100% de la población por considerar el universo muy pequeño, las encuestas se realizaron a los 36 funcionarios de la Dirección de Comercialización.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos de Investigación

- **Método Científico.-** Se constituyó en la guía para el desarrollo de todos los procesos de la investigación, mediante su utilización fue posible la observación de la realidad de los hechos de actividades relacionadas con el proceso de análisis y evaluación de la auditoría de gestión.
- **Método Deductivo.-** En términos generales, el método deductivo permitió abstraer los hechos que se desarrollan en la Dirección de Comercialización, definir criterios específicos, políticas y estrategias en torno al mejoramiento de los sistemas de control, planificación y su correcta aplicación, de acuerdo al tema de estudio.
- **Método Inductivo.-** La utilización de este método permitió determinar particularidades de la gestión dentro de la Dirección de Comercialización en estudio, para analizar y evaluar las actividades realizadas en el periodo a investigar.
- **Método Analítico.-** La aplicación de este método, permitió analizar la información para verificar y aplicar las mismas dentro del desarrollo de la investigación siendo estas, Leyes Reglamentos Normas Acuerdos registros respecto a la gestión desarrollada en la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba.
- **Método Sintético.-** La aplicación del presente fue de gran importancia al momento de la elaboración de las conclusiones y recomendaciones siendo esta de la manera clara y breve.

- **Método Descriptivo.-** Mediante este método se describe cual es la realidad en sí de la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, la aplicación de las normas leyes y reglamentos de manera que permitió evaluar la gestión dentro del mismo considerando la eficacia eficiencia y economía factores fundamentales para el buen funcionamiento de la Dirección y su interrelación.
- **Método Matemático.-** Nos permitió realizar cálculos numéricos, en lo que se refiere a los papeles de trabajo y así obtener valores y resultados exactos.

3.4.2. Técnicas de Investigación

- **Técnica de la Observación Directa.-** La observación se empleó en la primera visita realizada a la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, la misma que permitió crear una idea del desarrollo de las diferentes actividades de la institución como tal y sus funcionarios.
- **Técnica de la Entrevista.-** Esta técnica fue aplicada directamente a los directivos y funcionarios de la Dirección de Comercialización de la EP – EMAPAR y poder obtener la información necesaria para el desarrollo de dicho trabajo investigativo.
- **Técnica de la Indagación.-** La misma permitió conocer aspectos específicos de la entidad a través de las conferencias con los funcionarios y empleados.
- **Encuesta.-** A través de un cuestionario de preguntas de tipo cerrado dirigido a los funcionarios de la Dirección de Comercialización de la EP – EMAPAR se obtuvo información de primera mano para construir criterios sobre la marcha de la institución.

3.4.3. Procedimientos

Inicié este trabajo investigativo con una visita previa a la entidad la que nos ayudó a recabar información necesaria para conocer a fondo la misma, y de esta manera plantear

la problematización y desglosar el tema de investigación en base a este se trazaron los objetivos que se pretenden alcanzar, posteriormente se procedió a la recopilación de las diferentes temáticas referente a la auditoría de gestión, de ello se plantearon los métodos y técnicas. Recopilando el material bibliográfico se fundamentó el marco teórico, seguidamente se procedió a la realización de la práctica la cual partí con la, Planificación Preliminar y Específica luego se siguió con la tercera fase la ejecución donde se aplicaron todos los programas de la auditoría con sus respectivos respaldos de la información en los papeles de trabajo y así mismo se dio a conocer el informe de la auditoría, también se plantearon las conclusiones y recomendaciones que se sugiere sean tomadas en consideración por los directivos de la Dirección de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba, finalmente se formuló el cronograma de actividades para verificar el cumplimiento de los recursos a utilizarse y la bibliografía que nos ayudó como fuente de información para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. PROPUESTA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EP – EMPRESA MUNICIPAL DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE RIOBAMBA, PERIODO 2013.

4.1.1. PROPUESTA DE AUDITORÍA

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORIA DE GESTIÓN PROPUESTA DE AUDITORIA Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	PR/2.3
--	---------------

Riobamba, 24 de julio de 2014

A: EP- EMAPAR

En atención al pedido que se efectuó para la realización de la Auditoría de Gestión a la Dirección Comercial de la EP- Empresas Municipal de Alcantarillado y Agua Potable Riobamba, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, por el periodo 2013.

En mi calidad de Egresado, Yo, Edison Patricio Erazo Vela realizaré la Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan esta profesión con el propósito de obtener una opinión acerca del desempeño del departamento de Comercialización.

Al mismo tiempo solicito de la manera más comedida la colaboración y facilidades por parte del personal que labora en el Departamento de Comercialización de la EP- EMAPAR, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por para el periodo determinado.

Objetivos:

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Evaluar la eficiencia, efectividad, y calidad con la que se desarrollan las actividades en el Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR.

- Verificar el cumplimiento de la correcta aplicación de las leyes, normas y reglamentos para el desarrollo óptimo de las actividades encomendadas.
- Aplicar indicadores de gestión inherente al normal desempeño de las actividades.
- Emitir un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones los mismos que deben ser aplicados para el mejoramiento de la institución

Alcance:

La Auditoría de Gestión comprenderá el estudio de la Gestión del Departamento de Comercialización de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013. Se analizará las Áreas Administrativa, Recaudación y Comercialización y se emitirá un informe correspondiente respecto al logro de las metas y objetivos institucionales.

Antecedentes:

No se han realizado auditorías de gestión anteriormente en el Departamento de Comercialización de la empresa.

Base Legal:

La EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba se encuentra ubicado en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, fue creado mediante Ordenanza Municipal No. 001-2010, sustituyendo a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba – EMAPAR creada en el año 2004.

Equipo de Trabajo:

- **Jefe de Equipo:** Ing. Andrea Ramírez Casco
- **Auditor:** Patricio Erazo Vela

Resultados:

- Informe acerca de la gestión de la empresa en el período examinado

Ing. Andrea Ramírez Casco
JEFE DE EQUIPO

Patricio Erazo Vela
AUDITOR

Elaborado por: PEV	Fecha: 15/09/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 16/09/2014

4.1.2. ORDEN DE TRABAJO

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORIA DE GESTIÓN CONTRATO DE AUDITORIA Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	C.A./1.2
---	-----------------

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- En la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, a los veinte días del mes de septiembre de dos mil catorce, comparecen en forma libre y voluntaria, por una parte el **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EP-EMAPAR**, representada legalmente por el **Ing. CARLOS VELARDE**, en calidad de Gerente, a quien en adelante y para efectos de este Contrato, se denominará **LA CONTRATANTE** y por otra parte el señor **PATRICIO ERAZO VELA**, en calidad de Auditor Independiente, que para los mismos fines se denominará **EL CONTRATADO**; quienes convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría DE Gestión por el ejercicio económico 2013, al tenor de las siguientes cláusulas:

SEGUNDA.- OBJETO.- El Auditor Independiente se obliga a cumplir la labor de Auditoría de Gestión del Departamento de Comercialización de la EP-EMAPAR por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2013 de acuerdo a los establecido en la ley y en todo de conformidad a la propuesta presentada, la misma que se considera incorporada al presente contrato.

TERCERA.- LUGAR Y SITIO DE TRABAJO.- El trabajo operativo se efectuará en las Oficinas del Departamento de Comercialización de la EP-EMAPAR; la redacción y elaboración del Informe en las oficinas del **CONTRATADO**, y la lectura del Borrador e Informe Final en las dependencias de la Empresa.

CUARTA: CONDICIONES:

4.1. **EL CONTRATADO** desarrollará el trabajo personalmente y con experiencia en las labores de Auditoría, comprometiéndose **LA CONTRATANTE** a brindar las facilidades inherentes al trabajo, para la ejecución de las actividades.

4.2. El Proceso de Auditoría de Gestión se basará en la documentación que **LA CONTRATANTE** disponga para su estudio y análisis; por lo tanto **EL CONTRATADO**, no se compromete a localizar u obtener documentos que procedan de personas naturales o jurídicas y que correspondan o sean de responsabilidad de **LA CONTRATANTE**.

QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO.- El trabajo de Auditoría se iniciará luego de la suscripción del Contrato y entrega del anticipo. El proceso de auditoría de gestión del período 2013 se efectuará en sesenta días calendario, a partir del primero de octubre del dos mil catorce, con la visita preliminar y el trabajo de campo por parte del equipo de auditores.

SEXTA: VALOR.- El Valor por honorarios profesionales es de \$ 3.000,00 (TRES MIL 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA), a este valor se debe añadir el 12% del IVA.

SÉPTIMA: FORMA DE PAGO.- El valor de la auditoría será cancelado de la siguiente forma: A la firma del contrato el 50% que corresponde a \$ 1.500,00 (MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA), y a la entrega del informe final el 50% restante \$ 1.500,00 (MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA); a este valor se deberá añadir el 12% del IVA.

OCTAVO: CONTROVERSIAS.- En caso de controversias, las partes se someten en forma expresa a los jueces Civiles de la ciudad de Riobamba y al trámite verbal sumario.

NOVENA: ACEPTACIÓN DEL CONTRATO.- Las partes contratantes declaran estar de acuerdo con las cláusulas estipuladas en el presente contrato y para constancia suscriben en un original y dos copias del mismo tenor y contenido, en la ciudad de Riobamba, a los veinte días del mes de septiembre de dos mil catorce.

Ing. Carlos Velarde
CONTRATANTE

Patricio Erazo Vela
CONTRATADO

Elaborado por: PEV	Fecha: 20/09/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 21/09/2014

4.1.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	Elaborado por
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		
1	Recabar información de carácter general de la empresa	APL 1.1	PEV
2	Entrevista al Gerente de la Empresa	APL 1.2	PEV
3	Entrevista al Directo de Comercialización	APL 1.3	PEV
4	Detalle de las referencias de los papeles de trabajo que se utilizará en el proceso de la auditoría	APL 1.4	PEV
5	Lista de marcas de auditoría a utilizarse	APL 1.5	PEV
6	Elaboración del cronograma de auditoria	APL 1.6	PEV
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		
7	Evaluación del control interno	APL 2.1	PEV
8	Medición del riesgo del control interno	APL 2.2	PEV
9	Redacción del memorando de planificación especifica	APL 2.3	PEV
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA		
	Evaluación del Control Interno		
10	Elaborar el programa de evaluación de control interno	PR. 1	PEV
11	Aplicación de cuestionarios de control interno	ACL 1.1	PEV
12	Determinar el nivel de confianza y de riesgo del control interno	ACL 1.2	PEV
13	Resumen del Riesgo de Control	APL2.4	PEV
	Auditoría de Gestión		
14	Elaborar el Programa de Auditoría de Gestión	PR 2	PEV
15	Evaluar la gestión empresarial por medio de un cuestionario	ACL 2.1	PEV
16	Determinar el nivel de riesgo y confianza de la gestión institucional	ACL 2.1	PEV
17	Medir la gestión en base a indicadores cualitativos	ACL 2.6	PEV
18	Medir la gestión en base a indicadores cuantitativos	ACL 2.7	PEV

19	Evaluar los resultados de los indicadores cualitativos	ACL 2.8	PEV
20	Evaluar los resultados de los indicadores cuantitativos	ACL 2.9	PEV
21	Diseñar la ficha de los indicadores de gestión	ACL 2.10	PEV
INFORME FINAL			
22	Borrador del informe	B.I.	PEV
23	Lectura del Borrador del Informe	L.B.I.	PEV
24	Informe Final	I.F.	PEV

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 10/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL 1
---	--------------

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la empresa y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría de gestión.

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 10/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.1 1.1/2
INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Razón Social: Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba.

RUC: 0691701190001

Domicilio: Calle Londres 7-50 y Av. Juan Félix Proaño, Riobamba

Teléfonos: (03)2940812

Correo electrónico: ep_emapar@hotmail.com

Sitio web: <http://www.emapar.com.ec/>

Tipo de empresa: Pública unipersonal

Fecha de Constitución: Ordenanza Municipal Constitutiva de la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, publicada en el R. O. No. 685 16/05/1991.

Esta Ordenanza, fue sustituida en el año de 2004 por la Ordenanza No. 010-2004 del 24 de septiembre de 2004, que reconoce su autonomía administrativa y económica, así como una estructura orgánica funcional.

La EP-EMAPAR, se crea mediante Ordenanza Municipal No. 001-2010, sustituyendo a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba – EMAPAR.

Base legal: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador, R.O. No. 395 4/08/2008;

Registro General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador, Decreto Ejecutivo No. 1700 – 1/05/2009;

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador – LORTI;

Normativa del Sistema de Administración Financiera, expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador;

Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público, Contraloría General del Estado, R. O. Suplemento No. 59-012 CG. 7/05/1997;

Reglamento para el Control Administrativo de los Bienes no considerados Activos Fijos; Reglamento General de Bienes del Sector Público;

Normas de Control Interno para el Área de Inversiones en Existencia y Bienes de Larga Duración;

Ordenanza de Creación de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba.

Organismos control: Contraloría General del Estado; Servicio de Rentas Internas; GAD Municipal de Riobamba.

Estructura orgánica: Nivel Directivo: Directorio; Nivel Ejecutivo: Gerencia General; Nivel Asesor: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna; Nivel de Apoyo: Dirección Administrativa y Financiera; Nivel Operativo: Dirección de Ingeniería, Dirección Técnica y Dirección Comercial.

Gerente: Ing. Víctor Méndez

- Objeto Social:** Preservar la salud de los consumidores del agua potable en el Cantón Riobamba en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, conjuntamente con la búsqueda de una rentabilidad social y económica en sus acciones.
- Financiamiento:** Ingresos propias, transferencias de capital e ingreso de capital.
- Gastos:** Gastos corrientes (gastos de personal y bienes y servicios); Gastos de capital e inversión (gastos de personal, bienes y servicio de consumo y obras públicas).
- Información Financiera:** La información financiera se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones e informes financieros confiable y oportunos en los resultados económicos de la gestión institucional a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.
- Inf. Administrativa:** Dentro de los procesos administrativos institucionales, a través de los sistemas y procedimientos, el sistema de información administrativa se encuentra enmarcado en el modelo de gestión institucional, lo que permite procesar información confiable.
- Sistema Información:** La institución dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y solicitada por los organismos superiores. Además el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad a nivel personal.

Elaborado por: PEV	Fecha: 10/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.1 1.1/2
INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

ANTECEDENTES DE LA EP – EMAPAR

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado fue creada mediante Ordenanza Municipal Constitutiva de la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, publicada en el Registro Oficial No. 685 del 16 de mayo de 1991, con la finalidad de dotar a la comunidad en forma integral los servicios de agua potable y alcantarillado.

La Ordenanza Municipal de 1991, fue sustituida en el año de 2004 por la Ordenanza No. 010-2004 del 24 de septiembre de 2004, la misma que reconoce su autonomía administrativa y económica, así como una estructura orgánica funcional que le permita una eficiente y ágil administración de sus operaciones, propicie la consecución de sus objetivos y garantice en forma óptima la prestación de estos servicios básicos.

En aplicación que le confiere la Constitución de la República a través del artículo 264, y artículos 92 y 123 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal Codificada se crea la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR) en el año 2010 a través de la Ordenanza Municipal No. 001-2010, sustituyendo se esta manera a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba – EMAPAR creada en el año de 2004.

A continuación se describe el extracto del acta de constitución de la Empresa:

“Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley

Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado.

laborado por: PEV	Fecha: 10/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.1 1.1/3
INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Misión:

Somos una empresa pública que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental, con responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Riobamba.

Visión

La EP-EMAPAR será una empresa eficiente que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental de forma permanente, con talento humano capacitado, insumos y tecnología de calidad

Objetivos

- Garantizar la prestación de los servicios de acuerdo a condiciones de calidad, cantidad, continuidad, cobertura, razonabilidad tarifaria, sostenibilidad y complementariedad;
- Informar a los clientes acerca de sus derechos y obligaciones, publicando periódicamente información actualizada acerca de las condiciones del servicio, régimen tarifario, planes de mejora y expansión, atendiendo así a los reclamos que éstos formulen;
- Operar, mantener, reemplazar y extender el sistema de alcantarillado, minimizando el riesgo de inundaciones y sequías por deficiencias en el sistema;
- Preservar el recurso hídrico, en coordinación con la función ambiental en el desarrollo de programas de educación sanitaria, uso adecuado del agua y conservación del medio ambiente.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad

- Respeto al medio ambiente
- Respeto a los derechos humanos
- Orden y disciplina
- Compromiso con la institución y la sociedad.

Principios

- Integridad Absoluta
- Capacitación permanente
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Calidad en la prestación de servicios.

Elaborado por: PEV	Fecha: 15/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.1 1.1/4
INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Políticas

- Efectuar permanente estudios técnico – económico – ambientales de proyectos para cumplir con su finalidad y objetivos;
- Definir las tarifas de sus servicios, aplicando conceptos de solidaridad y sostenibilidad;
- Capacitar a su personal, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de sus indicadores de gestión;
- Establecer anualmente el estado de su patrimonio;
- Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- Preservar, conservar y mantener el entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables;
- Usar productos ambientalmente aceptables; y,
- Exigir el manejo transparente y responsable de los recursos empresariales.

Productos y Servicio

- Implementar, operar, supervisar y mantener sistemas de agua potable y alcantarillado para el cantón Riobamba;
- Desarrollar sistemas de información catastral en coordinación con la Municipalidad de Riobamba;
- Supervisar, autorizar y/o ejecutar las instalaciones, reconexiones, ampliaciones, reparaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, requeridas para la demanda del servicio, con sujeción a diseños y especificaciones técnicas;
- Crear unidades técnicas administrativas que se demandaren;
- Mantener un adecuado sistema de seguridad industrial;

- Identificar financiamiento para la ejecución de proyectos y acciones de la empresa;
- y,
- Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial.
-

Elaborado por: PEV	Fecha: 15/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.1 1.1/5
INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, para su funcionamiento establece los siguientes niveles jerárquicos aprobados por el Directorio:

- Nivel Directivo: Directorio

- Nivel Ejecutivo: Gerencia General

- Nivel Asesor: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna

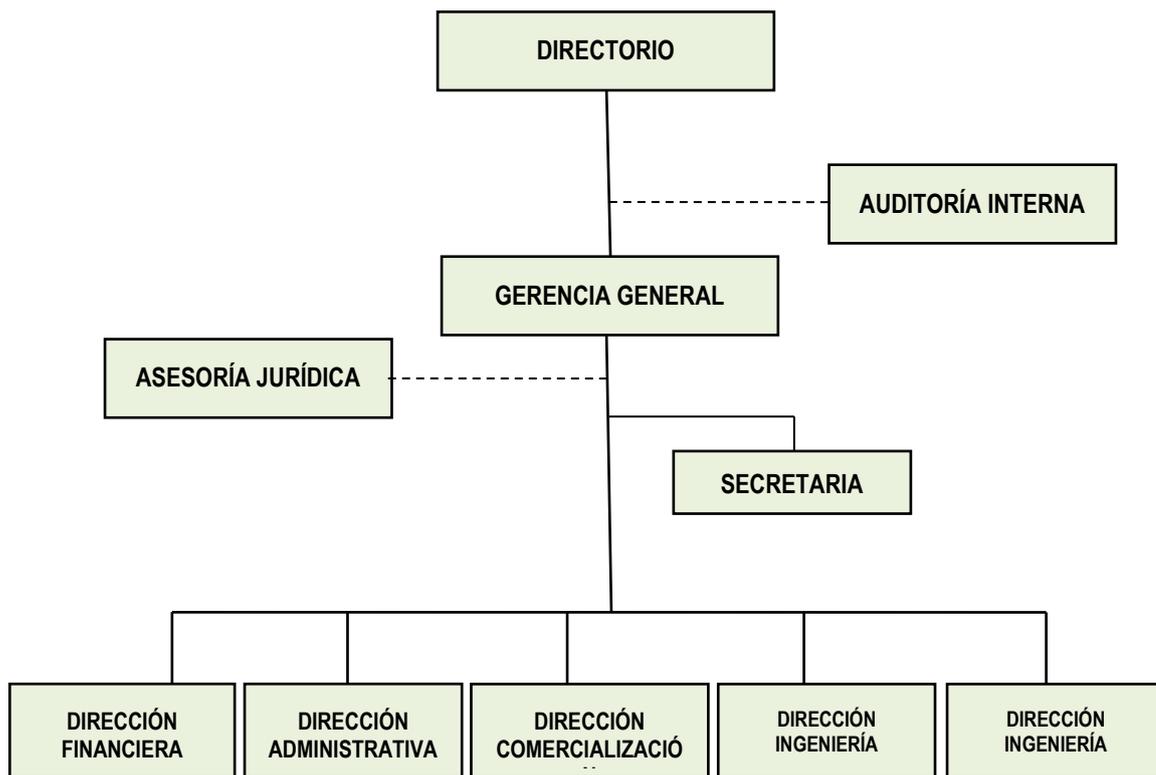
- Nivel de Apoyo: Dirección Administrativa y Financiera

- Nivel Operativo: Dirección de Ingeniería
Dirección Técnica
Dirección Comercial.

Elaborado por: PEV	Fecha: 15/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN INFORMACIÓN GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL 1.1 1.1/6
---	------------------------------------

Organigrama Estructural de la EP-EMAPAR



Fuente: EP-EMAPAR
Elaborado por: Patricio Erazo Vela

Elaborado por: PEV	Fecha: 20/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.2 1.2/1
ENTREVISTA PRELIMINAR GERENTE EP-EMAPAR 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

1. ¿Se han realizado Auditorías de gestión en períodos anteriores?

No se han realizado auditorias de gestión, solo auditorias financieras por parte de la Contraloría General del Estado.

2. ¿Se han presentado problemas con los funcionarios, empleados, proveedores u usuarios?

Si, existen reclamos de los usuarios por la demora en la atención, y también por la facturación alta de planillas y demora en la solución de los mismos. El clima laboral no es tan óptimo, existen fricciones debido a que varios funcionarios han ingresado a la institución por cuotas políticas.

3. ¿Las funciones que desempeñan los funcionarios son asignadas por escrito?

Si, cuando ingresa una persona nueva a la empresa se le entrega las funciones que debe desempeñar por escrito, por parte del Jefe de Talento humano.

4. ¿Existe un Manual de Funciones?

Si a partir del 6 de mayo de 2010 se puso en práctica el Reglamento Orgánico Funcional de la EP-EMAPAR, el mismo que define los cargos y funciones de cada uno de los funcionarios de la empresa.

5. ¿Cuáles son los manuales y reglamentos con los que cuenta la EP-EMAPAR?

Existe algunos manuales que apoyan a la gestión administrativa y financiera de la empresa tales como: Reglamento de Servicios, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Procedimientos Contables.

6. ¿Existe un programa informático para el control de la gestión administrativa – financiera?

Si, la empresa cuenta con un sistema informático versátil y adecuado para el control de los procesos de la gestión administrativa – financiera.

7. ¿El sistema informático permite obtener información oportuna y veraz para la toma de decisiones?

Bueno, a veces se ha retrasado la información, pero no por mucho tiempo, a veces 15 días o 20 días no más. Si afecta en la toma de decisiones.

8. ¿La información contable se encuentran actualizada?

No, existe un desfase, debido a las fallas en el sistema, ya que los proveedores del mismo no atienden oportunamente las inconsistencias que se dan en la operatividad.

9. ¿El personal que labora en la empresa han ingresado por concurso de méritos y oposición?

No todos, como empresa pública ha estado supedita a las cuotas políticas que cada gobierno seccional tiene que acceder y cumplir, esto ha causado graves problemas en la gestión administrativa, afectando a la imagen institucional y muchas veces a los recursos económicos institucionales.

10. ¿Se realiza la evaluación del desempeño de los funcionarios, cada que tiempo y se comunica los resultados?

No se ha realizado ninguna evaluación, quizá debido a ello se deba la imagen que la ciudadanía le otorga a la empresa.

11. ¿Se cumple con los procedimientos para el logro de los objetivos?

No siempre, a veces se tiene que realizar ciertos ajustes y desviarse para que estos se cumplan. Existe procedimientos rígidos que hacen burocráticos los trámites y molestan a los usuarios.

12. ¿Existe un buzón de sugerencias en la empresa?

No, pero se está analizando para implementarlo, creo sería bueno considerar las sugerencias que los usuarios nos den para mejorar los servicios.

13. ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda la empresa a la ciudadanía?

Bueno, creo que el servicio no es malo ni tampoco excelente, estamos haciendo todo lo posible para mejorarlo y satisfacer las necesidades de la ciudadanía de manera oportuna y eficaz.

14. ¿Cree usted que la auditoría de gestión permitirá mejorar los procedimientos para que la gestión administrativa – financiera de la empresa alcance los objetivos y logre las metas deseadas?

Sí, creo que las recomendaciones y sugerencias que esta evaluación arroje, nos permitirá contar con instrumentos y herramientas para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos determinados por la alta gerencia.

Elaborado por: PEV	Fecha: 20/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 1.3
ENTREVISTA PRELIMINAR – DIRECTOR COMERCIALIZACIÓN 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

1. ¿Se han realizado evaluaciones del desempeño del personal del Departamento de Comercialización?

No, específicamente del Departamento, conozco que se hacen auditorias financieras por parte de la Contraloría.

2. ¿Las funciones que realizan los funcionarios del departamento son asignadas por escrito y en concordancia con el cargo?

Si, cuando ingresa un funcionario se realiza primero la inducción para que conozca la empresa y se entere de los procesos que se realizan y las responsabilidades que tiene que asumir.

3. ¿Se aplica el Reglamento Orgánico Funcional?

Si, en base a los cargos estipulados en este manual se procede a asignar las funciones por escrito a cada trabajador de la empresa.

4. ¿Se ha difundido y socializado la filosofía institucional con los funcionarios del Departamento de Comercialización?

Si, a cada funcionario se ha entregado un folleto con la misión, visión, valores y principios que identifican a la institución. Se entiende que cada funcionario debe involucrarse con los objetivos de la empresa y trabaja para ella.

5. ¿Cuál es el problema más álgido que se presenta en el departamento?

Bueno, creo que la oportuna atención a los usuarios es lo más problemático. Corresponde al departamento solucionar los problemas de facturación elevada, así como las suspensiones por cortes y reanudación del servicio, a veces la falta de personal hace que estos se demoren.

6. ¿El personal que labora en el departamento cuenta con el perfil requerido para realizar las funciones asignadas?

No todos están en capacidad de hacer todo, debido a las canonjías políticas el personal no cumple con el perfil para el cargo, se han ido adiestrando y capacitando, y muchas veces cumplido el plazo se ha tenido que terminar el contrato por falta de entrega para el desempeño del cargo.

7. ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades asignadas?

Bueno creo que siempre existen cosas que no se pueden hacer al 100%, pero a través del control se podría lograr con estos parámetros.

8. ¿Se realiza controles a los procesos realizados en el departamento?

No a todos los procesos, la falta de personal no permite tener un sistema de control continuo de los procesos.

9. ¿Cuándo se detecta problemas en los procesos, que se hace?

Cuando el personal detecta un problema en los procesos y es comunicada, inmediatamente se solicita a la persona indicada para que revise y de solución al mismo. Pero muchas de las veces los problemas no son comunicados y es ahí donde el problema se agrava mucho más, causando insatisfacción en los demandantes de los servicios.

10. ¿Cómo calificaría usted el servicio que el departamento brinda a la ciudadanía?

Cada día nos esforzamos por dar y mejorar el servicio, creo la empresa ahora está mucho mejor y esperamos superar los problemas de otras administraciones.

11. ¿Cree usted que una auditoría de gestión al departamento contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos?

Sí, toda sugerencia y recomendación es bienvenida, esperamos contar con estas nuevas ideas para mejorar el uso de los recursos y cumplir con los objetivos institucionales.

Elaborado por: PEV	Fecha: 20/10/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 20/10/2014

**EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO RIOBAMBA
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

APL 1.6

**CRONOGRAMA DE TRABAJO
01 de enero al 31 de diciembre de 2013**

No.	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita preliminar	X	X										
2	Recolección de información			X									
3	Análisis institucional			X	X								
4	Medición de riesgo y confianza del control interno					X	X						
5	Medición del desempeño						X	X					
6	Evaluación de cumplimiento de leyes								X				
7	Hallazgos									X			
8	Borrador del informe										X		
9	Lectura del borrador del informe											X	
10	Informe final												X

Elaborado por: PEV	Fecha: 03/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

4.1.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	APL 2.1 2.1/1
---	------------------------------------

Área: Administrativa

Funcionario: Ing. César Paz

Cargo: Director de Comercialización

Procedimiento: Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿La empresa tiene definida la misión y visión?	X		
2	¿La estructura orgánica se encuentra dentro del Reglamento Orgánico Funcional?	X		
3	¿El Reglamento Orgánico Funcional detalla claramente las responsabilidades de cada funcionario?	X		
4	¿La misión y visión ha sido difundido a cada funcionario?	X		
5	¿El organigrama describe las líneas de autoridad y de responsabilidad?	X		
6	¿Las funciones que realizan los funcionarios están alineadas al Reglamento Orgánico Funcional?		X	No, porque no todos conocen sus funciones
7	¿La comunicación es clara y accesible a todas las áreas para la toma de decisiones?	X		
8	¿Existe líneas de comunicación entre los departamentos de la empresa?	X		
9	¿El Reglamento Orgánico Funcional ha sido socializado a todos los funcionarios?	X		
10	¿Se ha realizado una planificación estratégica?		X	Se encuentra en estudio.
	TOTAL	8	2	

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 2.1 2.1/2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Área: Recaudación

Funcionario: Ing. María Antonieta Hidalgo Pérez

Cargo: Recaudadora

Procedimiento: Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Los ingreso son contabilizados inmediatamente y se entrega un documento de respaldo?	X		
2	¿Se deposita diariamente los ingresos en las cuentas bancarias de la empresa?	X		
3	¿Los gastos efectuados se encuentran con los respectivos documentos de respaldo?	X		
4	¿Dispone el Departamento con un fondo de caja chica para gastos menores?	X		
5	¿El sistema informático contable es confiable y acorde a las necesidades de la empresa?		X	No es adecuado para la Dirección
6	¿Se realizan presupuestos para optimizar el uso de los recursos económicos de la empresa?		X	No se realizan presupuestos a nivel de Departamento
7	¿Existe un sistema de cálculo eficaz para el cobro de las planillas de agua y alcantarillado?		X	El sistema es caduco
8	¿La información financiera se analiza en base de indicadores financieros?		X	No se han diseñado indicadores.
9	¿El inventario es actualizado continuamente?	X		
10	¿La información contable es preparada en base de las normas y principios de contabilidad?	X		
	TOTAL	6	4	

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 2.1 2.1/3
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Área: Comercialización

Funcionario: Ing. Miguel Parco.

Cargo: Jefe de Comercialización

Procedimiento: Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Se elabora presupuesto de ingreso y gastos?		X	No se basa en información general
2	¿Se lleva un registro secuencial de entrada y salida de productos?	X		
3	¿Se controla las cantidades y precios de las órdenes de trabajo?	X		
4	¿Se compara la orden de trabajo con el valor de las planillas facturadas?	X		
5	¿Existe un tiempo de entrega de cada orden de trabajo?	X		
6	¿Se cuenta con los recursos necesarios para cumplir oportunamente con las órdenes de trabajo?	X		
7	¿Se revisa periódicamente las facturas de órdenes de trabajo?	X		
8	¿Se supervisa las órdenes de trabajo in situ?		X	No existe personal para este tipo de control
9	¿Se compara los sobrantes de materiales de las órdenes de trabajo?		X	No existe control
10	¿Se concilia valores con contabilidad?	X		
	TOTAL	7	3	

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 2.2 2.2/1
MEDICIÓN DE RIESGO DE CONTROL 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

	RIESGO DE CONTROL	
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MODERADO	ALTO
	NIVEL DE CONFIANZA	

ÁREA	RF. P/T	NIVEL DE RIESGO	
Administrativa	APL 1.2 - 1.2/1	20%	Bajo
Recaudación	APL 1.2 - 1.2/2	40%	Bajo
Comercialización	APL 1.2 - 1.2/3	30%	Bajo
TOTAL		30%	Bajo

El Nivel de riesgo general es del 30% considerado bajo, el área con mayor riesgo es la de Recaudación.

ÁREA	RF. P/T	NIVEL DE CONFIANZA	
Administrativa	APL 1.2 - 1.2/1	80%	Alto
Recaudación	APL 1.2 - 1.2/2	60%	Moderado
Comercialización	APL 1.2 - 1.2/3	70%	Moderado
TOTAL		70%	Moderado

El Nivel de confianza es del 70% considerado moderado, el área con mayor grado de confianza es la administrativa.

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 2.4
RESUMEN DEL RIESGO DE CONTROL 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

Área Administrativa: APL 1.2 – 1.2/1 Se ha determinado que existe un nivel de confianza del 80% y un nivel de riesgo del 20% debido a que no se han realizado planificaciones estratégicas siendo una parte muy importante para una empresa ya que permite tener una visión interna y externa para encaminarse a un futuro deseado a través de una clara determinación de la filosofía empresarial y las estrategias a seguir. A pesar de haber difundido la misión empresarial que es la razón de ser y la visión que es el objetivo más grande de la empresa no se evidencia seguimiento a su cumplimiento. Existe un manual de funciones que ha sido difundido a los empleados y obreros sin embargo este no es de fácil comprensión para su aplicación.

Área de Recaudación: APL 1.2 – 1.2/2 Del 100% del Sistema de Control Interno se ha determinado que existe un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40% debido a que no se realizan presupuestos para optimizar el uso de recursos, los registros contables son poco confiables ya que no hay un sistema adecuado a la necesidades de la empresa, y por lo tanto no es posible realizar un análisis en base a indicadores.

Área de Comercialización: APL 1.2 – 1.2/3 En el área de Comercialización el nivel de confianza es del 70% y el nivel de riesgo del 30% ya que no se elaboran presupuesto de ingresos y gastos a nivel del Departamento; no se supervisan las órdenes de trabajo in situ por la falta de personal y no se comprueba el uso de materiales de las ordenes de trabajo.

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	APL 2.5
CONTROL INTERNO APLICANDO EL COSO 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
	1.1. Integridad y valores éticos			
1	¿Muestra la máxima autoridad integridad por los valores éticos	X		
2	¿Existe un código de ética en la empresa, y los funcionarios lo conocen?	X		
	1.2. Estructura organizativa			
1	¿La estructura orgánica es funcional y de conocimiento de todos los funcionarios?	X		
2	¿Los niveles jerárquicos actuales son equilibrados con las funciones que desempeñan cada uno de ellos?	X		
3	¿La cantidad de personal es suficiente para las áreas asignadas y el cumplimiento de las actividades?	X		
	1.3. Autoridad y responsabilidad			
1	¿Existe una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad?	X		
2	¿La normativa existe en la empresa es suficiente para el buen desempeño de las actividades?	X		
3	¿Las responsabilidades asumidas son claramente identificadas y aceptadas?	X		
	1.4. Política y practica de personal			
1	¿El reclutamiento y selección de personal son realizadas sobre las bases competitivas y abiertas?	X		
2	¿El personal está motivado para cumplir con las metas y objetivos de la empresa?		X	No existe políticas de incentivos
3	¿El desempeño del trabajo es medido y evaluado periódicamente a cada empleado?		X	No existe metas ni plan de evaluación
4	¿Esta difundido y conocido el plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal de la empresa		X	No solo conoce el Director y el Gerente
	1.5. Competencia del personal			

1	¿Los requerimientos de conocimientos y destrezas se ajustan a las necesidades del departamento y de los principales cargos?	X		
2	¿Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para promover la participación activa del personal y el cumplimiento de objetivos?		X	No, solo se toma en cuenta a un grupo selecto
1.6. Filosofía y estilo de dirección				
1	¿Existe mayor exposición al riesgo en unas áreas o actividades sustantivas que en otras, han sido identificadas y difundió al personal?	X		
2	¿La máxima autoridad interactúa de manera suficiente y con las unidades operativas y de apoyo?	X		
3	¿Existe un ambiente de control y de trabajo que apoye a la participación colectiva e individual?	X		
TOTAL		13	4	

Elaborado por: PEV	Fecha: 05/11/2014
Supervisado por: APRC	Fecha: 12/11/2014

4.1.5. EJECUCIÓN

**EP – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO RIOBAMBA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 de enero al 31 de diciembre de 2013**

1. MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a La Empresa Pública – Empresa de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba EP - EMAPAR se efectúa de conformidad a la Carta de Auspicio del Departamento de Comercialización de fecha 25 de agosto de 2014 conferida por el Ing. Víctor Manuel Méndez Arias Director de la empresa.

2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión comprenderá el estudio de la Gestión del Departamento de Comercialización de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013. Se analizará las Áreas Administrativa, Recaudación y Comercialización y se emitirá un informe correspondiente respecto al logro de las metas y objetivos institucionales.

Los objetivos de la auditoria están enfocados a:

- Realizar un diagnóstico inicial a fin de identificar eventos, transacciones y prácticas que tengan un efecto en la Auditoría de Gestión.
- Aplicar las técnicas de Auditoría de Gestión a las actividades administrativas y financiera con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, para determinar hallazgos y desviaciones.

- Emitir un informe que incluya los hallazgos y hechos relevantes, debidamente fundamentados, culminando con las respectivas conclusiones y recomendaciones, de tal forma que se convierta en una herramienta para la correcta toma de decisiones por parte del administrador de la empresa.

3. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

a. Base Legal de la Entidad

La EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba se encuentra ubicado en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, fue creado mediante Ordenanza Municipal No. 001-2010, sustituyendo a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba – EMAPAR creada en el año 2004.

Su funcionamiento se encuentra normado por:

- Constitución Política de la República del Ecuador (2008).
- Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Código de Trabajo.
- Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- Reglamento de Bienes del Sector Público.
- Reglamento de Responsabilidades.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

- Código Tributario; y,
- Otras Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones Anexas con la Actividad de la empresa Municipal

4. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

En la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Efectuar permanente estudios técnico – económico – ambientales de proyectos para cumplir con su finalidad y objetivos;
- Definir las tarifas de sus servicios, aplicando conceptos de solidaridad y sostenibilidad;
- Capacitar a su personal, mantener equidad remunerativa e incentivar el cumplimiento de sus indicadores de gestión;
- Establecer anualmente el estado de su patrimonio;
- Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- Preservar, conservar y mantener el entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables;
- Usar productos ambientalmente aceptables; y,
- Exigir el manejo transparente y responsable de los recursos empresariales.

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EP – EMAPAR

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, para su funcionamiento establece los siguientes niveles jerárquicos aprobados por el Directorio:

- Nivel Directivo: Directorio
- Nivel Ejecutivo: Gerencia General
- Nivel Asesor: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna
- Nivel de Apoyo: Dirección Administrativa y Financiera
- Nivel Operativo: Dirección de Ingeniería
Dirección Técnica
Dirección Comercial.

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios que ofrece la EP – EMAPAR son:

- Implementar, operar, supervisar y mantener sistemas de agua potable y alcantarillado para el cantón Riobamba;
- Desarrollar sistemas de información catastral en coordinación con la Municipalidad de Riobamba;
- Supervisar, autorizar y/o ejecutar las instalaciones, reconexiones, ampliaciones, reparaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, requeridas para la demanda del servicio, con sujeción a diseños y especificaciones técnicas;
- Crear unidades técnicas administrativas que se demandaren;
- Mantener un adecuado sistema de seguridad industrial;
- Identificar financiamiento para la ejecución de proyectos y acciones de la empresa;
y,
- Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial.

7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

INGRESOS:

- Ingresos Propios
- Transferencias de capital
- Ingreso de capital

GASTOS:

Gastos Corrientes:

- Gastos de personal
- Bienes y servicios)

Gastos de Capital e Inversiones

- Gastos de personal
- bienes y servicio de consumo
- Obras públicas.

8. POLÍTICAS CONTABLES

- La EP – EMAPAR mantiene un control de ingresos y Gastos.
- El manejo y control de suministros y activos fijos son de responsabilidad del departamento financiero.
- Todos los ingresos deberán incorporarse al Presupuesto.
- Todos los Ingresos y Gastos que se realicen deben tener afectación presupuestaria.
- Todas las transacciones requieren de la documentación de respaldo suficiente y competente que evidencie el cumplimiento de los procedimientos internos.

9. GRADO DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

- **Información Financiera.-** La información financiera se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones e informes financiero es confiable y oportuna en los resultados económicos de la gestión institucional a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.
- **Información Administrativa.-** Dentro de los procesos administrativos institucionales, a través de los sistemas y procedimientos, el sistema de información administrativa se encuentra enmarcada en el modelo de gestión institucional, lo que permite procesar la información confiable.

10. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La institución dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y solicitada por los organismos superiores. Además el personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad a nivel personal.

11. CONDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL ARCHIVO SOBRE SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El departamento no cuenta con un espacio físico adecuado para la realización de sus actividades, la oficina es compartida por varios funcionarios, razón por la cual no existe la seguridad necesaria para registros, documentos e informes financieros y administrativos.

Cuadro No. 1

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE O
DETERMINACIÓN DE FACTORES DE RIESGO Y
ENFOQUE PRELIMINAR**

Área	Componente	Enfoque preliminar
Área Administrativa	<p>Inherente alto El personal de la entidad no conoce las disposiciones de cumplimiento de las funciones y actividades a ellos encomendados.</p> <p>Existe un sistema de control de asistencia y desempeño, pero este adolece de algunas deficiencias</p>	<p>Verificar si existen recursos adecuados, que permitan un efectivo control de las actividades individuales y desempeño personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas en el reglamento interno, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de las autoridades.</p>
	<p>De control moderado Verificar si existen recursos adecuados, que permitan un efectivo control de las actividades individuales y desempeño del personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas en el reglamento interno, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de las autoridades.</p> <p>Revisar los registros de asistencia y evaluación del personal.</p>	<p>Revisar los registros de asistencia y evaluación del personal</p>
Área de Recaudación	<p>Inherente: Alto El jefe de recaudación realiza control esporádico de cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>No se realiza análisis de las cuentas en forma periódica.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional</p>	<p>Revisar la ejecución de actividades de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional, la Ley y las disposiciones del Ministerio de Trabajo</p>
	<p>De control: Bajo Existe un control deficiente de las actividades específicas de la secretaría y contadora, no hay informes periódicos de la gestión.</p> <p>No hay arqueos sorpresivos a los fondos recaudados.</p>	<p>Verificar el desarrollo de la gestión en cada uno de los funcionarios de las actividades desarrolladas.</p>
Área de Comercialización	<p>Inherente: Moderado Los proyectos y programas se han ejecutado sin planificación de factibilidad.</p> <p>De control: Alto</p>	<p>Verificar la planificación de los diferentes proyectos y programas.</p> <p>Determinar los porcentajes de</p>

	No se ha realizado evaluaciones del cumplimiento de metas y objetivos de los programas que lleva a cabo la entidad.	incumplimiento de los diferentes programas y proyectos de la institución.
--	---	---

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Hallazgo 1: No existe evaluación al desempeño del personal

- **Condición:** La falta de evaluación del desempeño del personal se debe a que la Unidad de Administración de Talento Humano, no ha considerado dentro del plan operativo esta actividad que es muy importante para evaluar la gestión de la empresa.
- **Criterio:** Como producto de la evaluación del sistema de control interno al Departamento de Comercialización en general se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado por lo que se está incumpliendo la Norma de Control Interno Nro. **407 – 04 Evaluación del Desempeño.**
- **Causa:** La falta de coordinación de la máxima autoridad de no realizar evaluaciones al personal y no solicitar a la contraloría general del estado para que se incluya en el plan anual de control y mejorar la gestión de la entidad.
- **Efecto:** El personal no ha sido objeto de evaluaciones lo que impide detectar falencias existentes en las actividades de la institución.

Recomendación No. 1: Al Director del Departamento de Comercialización solicitar a los Organismos de Control Público como la Contraloría General del Estado, se incluya un Plan Anual de Actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Hallazgo 2: No existe un control adecuado de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los servidores.

- **Condición:** Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia y permanencia del personal, se pudo evidenciar en los respectivos registros de control que no se detallan adecuadamente las salidas del personal para la realización de otros trámites
- **Criterio:** Se incumple la Norma de Control Interno Nro. **407 - 09. Asistencia y permanencia del personal** que dice “En la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor”.
- **Causa:** Se produce porque no existe un sistema de control efectivo del personal para poder precautelar la presencia física durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.
- **Efecto:** Desperdicio de recursos, económicos y tiempo, porque las actividades se paralizan y ocasionan malestar a los usuarios de los servicios, y a su vez se atrasa el trabajo.

Recomendación No. 2: Al Director del Departamento de Comercialización: debe gestionar ante los organismos superiores que se cree una Unidad de Talento Humano, para que se encargue del control de entrada y salida del personal vigilando a los mismos durante las horas de labores; y se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas.

Hallazgo 3: Ausencia de selección de indicadores de gestión y de una planificación estratégica.

- **Condición:** El Departamento de Comercialización no ha definido indicadores de gestión, que permita medir la gestión realizada por sus directivos y de todo el personal.
- **Criterio:** Se incumple con las Normas de Control Interno Administrativo 200-02: establecimiento de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia institucional.
- **Causa:** El no haber establecido oportunamente indicadores de gestión conlleva a que no se conozca el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional.
- **Efecto:** Incumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Recomendación No. 3: Al Director del Departamento de Comercialización: Crear un equipo multidisciplinario de la entidad para la preparación anual de una planificación estratégica y selección de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades desarrolladas.

Hallazgo 4: Verificación de las actividades del personal administrativo.

- **Condición:** El Personal administrativo de este Departamento, tiene la designación que consta en su nombramiento y sus funciones las desarrollan en concordancia del mismo. No se pudo conseguir copias de los nombramientos.
- **Criterio:** La mayoría del personal desconoce de la existencia del reglamento orgánico funcional lo que no permite que se cumplan las funciones y responsabilidades de los mismos a cabalidad.
- **Causa:** La ausencia de difusión y socialización del Reglamento Orgánico Funcional de la Institución, ha permitido que los funcionarios no conozcan los deberes y obligaciones de cada uno de sus cargos.

- **Efecto:** Insatisfacción en los usuarios de los servicios de la empresa, y por lo tanto mala imagen y falta de credibilidad.

Recomendación No. 4: Al Director del Departamento de Comercialización: Socializar y difundir el Reglamento Orgánico Funcional a través de círculos de lectura y mítines para logra su aprendizaje e involucramiento.

Hallazgo 5: Demora en los trámites para los usuarios.

- **Condición:** El Director del Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR, viene desempeñando sus funciones desde hace pocos meses, las obligaciones a cumplir son varias, pero por la falta de recursos tanto financieros como materiales y humanos este se limita a: cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos institucionales y a los programas y proyectos que se ejecutan en el cantón.
- **Criterio:** No se cumple con las funciones asignadas por la falta de presupuesto y recursos para lograr los objetivos deseados, esto contraviene con la filosofía de la empresa al descuidar la misión de la misma.
- **Causa:** La falta de recursos tanto económicos como humanos limita el accionar del Director del Departamento, con resultados negativos.
- **Efecto:** Incumplimiento de las actividades programadas y en consecuencia el alcance de metas y objetivos institucionales.

Recomendación No. 5: El Gerente de la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba, debe gestionar ante los organismos competentes la asignación de recursos económicos y materiales para que se pueda cumplir con los objetivos predeterminados por la alta dirección.

Hallazgo 6: Falta de Organización en el Archivo de Documentación

- **Condición:** Para medir la eficiencia, eficacia y calidad del archivo de la documentación del Departamento de Comercialización se tomó como referencia a la Secretaria, estableciéndose que tiene el 80% de eficiencia, el 81% de eficacia y un 75% de calidad; por cuanto no hay el suficiente espacio físico y por tanto el archivo que se encuentra desordenado.
- **Criterio:** La persona encargada de la custodia de los documentos del Departamento debe hacerlo con cuidado y oportunidad, considerando la valía de estos, para ello utilizará técnicas de archivo y lugares seguros para evitar la destrucción.
- **Causa:** El desconocimiento de técnicas de archivo por parte de los custodios conlleva a que muchos documentos importantes se destruyan, dejando sin sustento legal al Departamento.
- **Efecto:** La pérdida y destrucción de documentos conllevaría a que no exista el historial de las actividades y gestiones realizadas por los usuarios, así como de los clientes internos.

Recomendación No. 6: El Director del Departamento de Comercialización deberá exigir un mejor ordenamiento del archivo del Departamento el cual facilite el manejo y la oportunidad de servicios al usuario y clientes internos.

Hallazgo 7: Duplicidad de funciones del personal de Secretaria.

- **Condición:** Existe duplicación de funciones, ninguna de ellas conoce que deben hacer, desperdiciándose recursos económicos, humanos, tecnológicos y tiempo.
- **Criterio:** En la Secretaria del Departamento de Comercialización laboran dos personas, debido a que en el mismo se hace el control de asistencia del personal, cuyas funciones están definidas en la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación Salarial. Laboran 8 horas diarias desde las 8H00 a 13h00 y de 14H00 a 17H00.

- **Causa:** Este problema se ocasiona por la falta de asignación de funciones por escrito y la difusión del Reglamento Orgánico Funcional.
- **Efecto:** La duplicación de funciones conlleva al desperdicio de recursos y al no cumplimiento de las tareas y deberes oportunamente.
- **Recomendación No. 7:** El Jefe de Talento Humano debe asignar las funciones por escrito al personal y socializar las obligaciones y derechos de cada funcionarios dentro de la Empresa.

Hallazgo 8: Descoordinación en las actividades del Jefe de Recaudación

- **Condición:** El Jefe de Recaudaciones de la Dirección de Comercialización tiene asignadas varias funciones, las mismas que no cumple, debido a la poca organización y coordinación, por lo que se ha limitado a realizar las funciones más básicas inherentes a su cargo.
- **Criterio:** Es obligación de la empresa a través de la inducción y adiestramiento preparar a su personal al momento de ingresar a su nuevo trabajo, con la finalidad de optimizar los recursos y evitar desperdicios.
- **Causa:** La falta de inducción y adiestramiento ocasiona la pasividad del funcionario en el cumplimiento de las funciones que tiene a su cargo, y por lo tanto costos negativos para la empresa.
- **Efecto:** Falta de involucramiento y compromiso con la empresa por parte de los funcionarios, retrasando el cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendación No. 8: Al señor Director de Comercialización: deberá exigir y supervisar conjuntamente con el Jefe de Talento Humano el cumplimiento de todas las labores asignadas al Jefe de Recaudación implementando mecanismos de control como son avances periódicos de sus actividades y el resultado de las mismas.

Hallazgo 9: Personal seleccionado inadecuadamente

- **Condición:** La selección del personal no se la ha realizado a través del concurso de merecimientos ni de oposición, lo que no asegura que el personal seleccionado sea el más idóneo al cargo.
- **Criterio:** Como producto de la evaluación del sistema del control interno al recurso humano administrativo y operativo se ha determinado que no cuenta con un manual de clasificación de puestos, por lo que se está incumpliendo con la Norma de Control Interno 407-02 Manual de Clasificación de puestos. Que dice “De acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, se debe formular y revisar periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración”
- **Causa:** Los compromisos políticos de las Autoridades ha llevado a que los cargos sean ocupados por personas no aptas para el desempeño del cargo por el perfil profesional que se requiere.
- **Efecto:** Ineficiencia en el cumplimiento de las funciones del cargo por el desconocimiento profesional y técnico; lo que conlleva a desperdicio de recursos.

Recomendación No. 9: Al Jefe de Talento Humano que elabore mecanismos y procedimientos para seleccionar al personal más idóneo para que pueda desenvolverse con facilidad y profesionalismo.

4.1.6. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS

1. INDICADORES DE EFICACIA

Mide la gestión cumplida por la Dirección Comercial y sus componentes, con base a lo programado en objetivos y metas.

Numero de Campañas educativas efectuadas: Mide la capacidad para educar a la comunidad, en relación al cuidado de cauces y ríos en apoyo a la gestión que realiza la EP-EMAPAR.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de alumnos capacitados}}{\text{No. de niños programados a ser capacitados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 2.028 / 2.500$$

$$\text{Indicador} = 81,12$$

Período 2013: Se determinó la realización de una campaña educativa en las escuelas de las zonas rurales de la ciudad de Riobamba de donde se capta el agua, programándose la capacitación de 2.500 niños. Habiéndose logrado capacitar a 2.028 niños, lo que representa un cumplimiento del 81.12%. El porcentaje restante no se lo pudo cumplir por que se terminó el año escolar, quedando pendientes para el próximo periodo.

La Dirección Comercial, considera que para realizar esta actividad planteada para el año 2013, no se tomó en cuenta la información existente en el registro referente al crecimiento de la población estudiantil y la constate demanda de capacitación por parte de las instituciones educativas de la ciudad de Riobamba.

..

Cantidad de contratos de agua potable suscritos: Indica la capacidad de empresa para cumplir con la obligación de suscribir contratos para dotar de agua potable a los clientes demandantes de este servicio.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de contratos de agua potable suscritos}}{\text{No. de contratos de agua potable programados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{1193}{1500} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 79.54\%$$

Durante el año 2013 se logró el 79.54% del objetivo institucional, pues de los 1.500 contratos de agua potable programados se suscribieron 1.193. No fue posible la suscripción de los 307 restantes en el mismo año, razón por la cual no se cumplió con el 100% de la propuesta. Se espera que en la planificación del próximo año se contemple estos contratos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía y cumplir con las metas propuestas por la empresa.

Número de conexiones y medidores de agua instalados: Indica la capacidad de la empresa para cumplir con el servicio de instalar medidores y realizar conexiones domiciliarias a todos sus clientes.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de medidores instalados}}{\text{No. de medidores programados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{1.948}{3.000} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 64.92\%$$

En lo referente a la instalación de medidores de agua potable instalados programados de 3.000 para el año 2013, solo se instalaron 1.948, correspondiendo al 64.92% de lo planificado. Los 1.052 medidores restantes se instalaron en el año 2014. El cumplimiento de este objetivo no es satisfactorio para las acciones asignadas a la Dirección Comercial

Número de medidores reparados: Indica la capacidad de empresa para cumplir con la obligación de reparar y dar mantenimiento a los medidores de agua potable de manera oportuna.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de medidores reparados}}{\text{No. de medidores programados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{980}{2.000} \times 100$$

Indicador = 49%

En lo relacionado con la reparación de medidores de agua potable, se constató en los registros de la Unidad de Reparaciones y mantenimiento, que durante el año 2013 se reparó 980 medidores de agua potable. El 51% restante se lo deberá incluir en la programación del próximo año, de esta manera se dará cumplimiento

Medidores de agua potable reubicados: Indica la capacidad de empresa para cumplir con la obligación de reparar y dar mantenimiento a los medidores de agua potable de manera oportuna.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de medidores reubicados}}{\text{Total de medidores programados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{408}{1.000} \times 100$$

Indicador = 40.83%

Durante este periodo se han reubicado alrededor de 408 medidores correspondiendo al 40.83% del total de medidores programados. No ha existido la demanda por parte de los usuarios y consumidores, esta es la causa para no cumplirse con lo programado.

Actualización de la Base Catastral: Indica la capacidad del departamento de Comercialización para cumplir con la actualización de la base catastral de los clientes de la EP-EMAPAR.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. De encuestas realizadas para actualizar catastros}}{\text{No. De encuestas programadas}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{18.192}{20.000} \times 100$$

Indicador = 90.95%

Para actualizar la base catastral, en la acciones asignadas a la Dirección Comercial de 2013 se proyecta la realización de 20.000 encuestas en el cantón Riobamba. Durante ese año se efectuaron 18.192 encuestas, alcanzando un gran porcentaje (90.95%) para cumplir con el objetivo programado.

- **Legalización de conexiones clandestinas:** Con respecto a la legalización de las conexiones clandestinas no se establecieron objetivos institucionales ni se las efectuaron durante este periodo.

Índice de Agua No Contabilizada (No facturada): Indica el porcentaje de agua perdida, la misma que fue distribuida desde la planta de tratamiento y no pudo contabilizarse a través de una facturación real o estimada a sus clientes.

$$\text{ANC} = \frac{\text{Agua Distribuida (m}^3\text{)} - \text{Agua Facturada (m}^3\text{)}}{\text{Agua distribuida (m}^3\text{)}} \times 100$$

$$\text{ANC} = \frac{1.156.230 - 782.128}{1.156.230} \times 100$$

$$\text{ANC} = 32.35\%$$

Índice de facturación: mide la capacidad y la eficacia del Departamento de Comercialización en facturar a sus clientes ya sea en forma real o estimada cada uno de los metros cúbicos distribuidos por la planta de tratamiento.

$$\text{IF} = \frac{\text{Volumen facturado (m}^3\text{)}}{\text{Volumen distribuido (m}^3\text{)}} \times 100$$

$$\text{IF} = \frac{782.128}{1.156.230} \times 100$$

IF = 67.64

Hecho subsecuente: Se constató que se contrató una consultoría para el estudio del control de las pérdidas de agua no contabilizadas para la EP- EMAPAR. El informe de la consultoría determina que no existe un programa a nivel de la empresa, si bien se ha ejecutado acciones a nivel de la Dirección Comercial para controlar este problema, es necesario que se designe un Comité de Seguimiento de Agua No Contabilizada, en donde se coordine las acciones.

Cuadro No. 2: Indicadores de Eficacia

Año 2013

Indicador	Metas	Ejecutado	% de Cumplimiento
Campañas educativas	Capacitación a 2500 niños de las escuelas de la ciudad	2028	81.12%
Contratos de agua potable suscritos	Suscribir 1.500 contratos con los clientes demandantes de este servicio	1.193	79.54%
Conexiones de agua a las acometidas de los clientes	3.000 conexiones agua	1.948	64.92%
Medidores reparados durante el período.	Reparación de 2000 medidores	980	49%
Medidores reubicados durante el período	Reubicación de 1000 medidores	408	40.83%
Actualización de la base catastral	Realización de 20.600 encuestas	18.192	90.95%
Legalización de conexiones clandestinas	No existe metas	No se ejecutó ninguna	
Agua no contabilizada	Reducir el porcentaje de pérdidas a un 20% de perdidas	32.35%	32.35%
Control de la pérdida de agua	Facturar el valor del volumen real distribuido 1.156.230 m ³	782.128	67.64%

Hallazgo: Incumplimiento del Grado de Eficacia de la Dirección Comercial

Condición: La empresa debe cumplir con un plan o programa establecido para satisfacer las necesidades de la población en cuanto a la dotación de agua potable y

alcantarillado en un cien por ciento, y para ello establece estrategias y acciones para alcanzarlas.

Criterio: De acuerdo al análisis del cumplimiento de las actividades programadas por la Dirección de Comercialización, se puede establecer que no se cumple con todas las actividades programadas para el efecto, tal es así que las actividades inconclusas se las reprograman para el próximo año económico.

Causa:La descoordinación y la falta de recursos económicos y de personal han llevado a que se pueda cumplir con el 100% de lo planificado, debiéndose reprogramar ciertas actividades para el próximo periodo.

Efecto:La imagen institucional se deteriora, la desconfianza se acrecienta y la población sufre las consecuencias de este incumplimiento, a veces generados por negligencia de quienes ejecutan las actividades.

Conclusión: Mediante las campañas de educación sobre el uso del agua y su cuidado, la suscripción de contratos de instalación del servicio de agua potable, a través de las conexiones de agua a las acometidas de los clientes, la reparación y reubicación de medidores en el período de estudio, la actualización de la base catastral, legalización de conexiones clandestinas de agua potable, la determinación del índice de Agua No Contabilizada – ANC y el control de la pérdida de agua a través de la facturación real del volumen distribución en m³, la Dirección Comercial ha logrado reducir el agua no facturada, pero aún se debe mejorar.

Recomendación:Implementar un programa integral de reducción y control de pérdidas por dos años, optimización de la sectorización, modelación hidráulica de un sector piloto y metodología para su implementación dentro de la sectorización y un plan de adquisiciones y especificaciones técnicas de equipos.

2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Los Indicadores de Eficiencia, valora la utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo; el cumplimiento de actividades, tareas y metas intermedias y el costo beneficio.

Índice de Nivel de Reclamos: Se determina el siguiente resultado sobre la reducción del porcentaje de reclamos presentados a la EP-EMAPAR.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Total clientes reales}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{2.147}{39.560} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 5,42\%$$

En el Plan de Desarrollo Institucional del año 2010 – 2012 se estableció que el número de reclamos no puede superar el 5% de los clientes en servicio. Durante este periodo se atendió 2.147 reclamos que representan el 5,42% de 39.560 clientes en servicio.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Total clientes reales}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{2014}{41200} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 4,88\%$$

En el Plan de Desarrollo Institucional 2013 – 2014 se proyecta reducir el nivel de reclamos justificados a menos del 5% objetivo que se logró hasta noviembre de 2013, con un índice del 4,88%.

Tiempo de atención de reclamos: Se refiere al tiempo en que la Dirección Comercial atiende los reclamos presentados por los clientes por diferentes conceptos.

Indicador = Número de días en dar solución a un reclamo

Se establece como meta atender en 8 días los reclamos y quejas recibidas de los clientes. Esta meta no se cumplió a satisfacción durante este período (2013), pues no todos los reclamos fueron atendidos oportunamente y dentro de este lapso de tiempo propuesto.

Para el próximo año la meta se orienta hacia la realización de inspecciones para solucionar los reclamos de los clientes y la evaluación del tiempo de ejecución de la misma. No consta esta meta en el Plan Operativo, pero sin embargo es necesario que la tome en cuenta para mejorar el servicio de la EP-EMAPAR.

Índice de Medición / Facturación: Mide la capacidad de la empresa para realizar la medición real del volumen correspondiente a los metros cúbicos medidos y los metros cúbicos facturados.

$$\text{IMF} = \frac{\text{Volumen de agua potable medido (m}^3\text{)}}{\text{Volumen facturado (m}^3\text{)}} \times 100$$

$$\text{IMF} = \frac{781.063}{991.312} \times 100$$

$$\text{IMF} = 78.79\%$$

La capacidad de la EP-EMAPAR para realizar la medición real del volumen correspondiente a los metros cúbicos de agua medidos y los metros cúbicos de agua facturados corresponde al 78.79%.

Índice de Medición: Indica la capacidad de la empresa para realizar la medición en cada uno de los medidores en funcionamiento instalados en las conexiones de sus clientes.

$$\text{IM} = \frac{\text{Lecturas reales}}{\text{Medidores funcionando}} \times 100$$

27.526

$$\text{IM} = \frac{27.526}{35.600} \times 100$$

$$\text{IM} = 77.32\%$$

Dentro de las acciones de la Dirección Comercial se considera tomar la lectura al 85% de los clientes con medidor funcionando, el mismo que se alcanza en un 77.32%, pues a diciembre del año 2013 se efectuó lecturas reales en 27.526 medidores de un total de 35.600 de clientes con medidor funcionando en la ciudad.

Se determina que los resultados obtenidos por la Dirección Comercial representan índices aproximados a los establecidos en la acciones.

Programa Call Center (Centro de Atención Telefónica al Cliente): Para efectos de dar facilidades a los clientes para solucionar sus necesidades en el menor tiempo posible, la Dirección Comercial implantó un programa de atención telefónica mediante el cual se absuelve inquietudes del usuario y se le orienta sobre la gestión que debe realizar para lograr soluciones.

Este sistema entro en servicio en el mes de febrero de 2013, como se lo había previsto en el Plan Operativo de ese año. Su aplicación ha facilitado considerablemente la

atención al cliente, optimizando la oportunidad en el servicio y consecuentemente su satisfacción.

En el mes de noviembre del 2013 se realizó encuestas de opinión del cliente cuyos resultados demostraron que el 70.56% de los encuestados calificaron el servicio de información telefónica como muy bueno y bueno.

El Sistema Call Center contribuyó con el Departamento de Cartera y Cobranzas en el programa de recuperación de la cartera vencida, llegándose a recuperar el valor de \$ 89.531,21, desde junio hasta diciembre de 2013.

Otros proyectos para mejorar el servicio al cliente: Para mejorar la atención al cliente se han suscrito convenios con las siguientes entidades.

1. Banco del Pacífico
2. Cooperativa Riobamba Ltda.
3. Cooperativa Acción Rural

Reducción y eliminación de filas: La finalidad es reducir y eliminar las filas y el tiempo de espera del cliente frente a las ventanillas de recaudación, tanto en el edificio sede principal de la empresa como en la agencias de comercialización. Para ello se deberá optimizar el tiempo que se utiliza en la atención de cada una de las facturas presentadas en las ventanillas y en el máximo aprovechamiento del tiempo útil diario del personal encargado de esta función.

La información proporcionada demuestra que de 1.27 minutos que se utilizaba en atender la recaudación de una factura, con la aplicación de esta acción se disminuye 1.08 minutos, lo que incide en la significativa reducción de la formación de colas.

Recaudación: A continuación se hace una relación entre la recaudación y la facturación mensual promedio a diciembre de 2012 y 2103.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Recaudación mensual}}{\text{Facturación mensual}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{266.459}{302.456} \times 100$$

Indicador = 88.09% Año 2013

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Recaudación mensual}}{\text{Facturación mensual}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{225.901}{285.098} \times 100$$

Indicador = 79.23% Año 2012

Cuadro No. 3: Recaudación y facturación mensual promedio

Año	Metas	Facturación mensual	Recaudación mensual	Porcentaje de cumplimiento
2012	Recaudar el 80% de la recaudación en dólares	285.098,00	225.901,00	79.83%
2013	Recaudar el 85% de la recaudación en dólares	302.456,00	266.459,00	89.09%

Como se puede observar en el cuadro que antecede, si bien en el año 2012 no se alcanzó la meta propuesta, en el mes de octubre de 2013 se superaron las mismas, cumpliéndose las expectativas de la recaudación. Se determina un incremento de 8.26% de un año a otro considerando que esta relación se realiza al mes de diciembre.

Cuadro No. 4: Indicadores de Eficiencia

Año 2013

Acciones asignadas Dirección Comercial	Metas	Ejecutado	% de Cumplimiento
Reducir el nivel de reclamos justificados del año anterior del 5,42% a menos del 5%	El número de reclamos no puede superar el 5%	2.014	4,88%
Tiempo de atención de los reclamos	Atender en 8 días los reclamos justificados de los clientes	En 10 y hasta 15 días	0%
Realizar la medición real del volumen de metros cúbicos de agua distribuido desde las plantas de tratamiento.	Facturar el valor real del volumen de m ³ distribuidos 991.312	781.063 m ³	78.79%
Realizar la lectura real de los medidores en funcionamiento (35.600 medidores)	lectura al 85% de los clientes con medidor funcionando	27.526 medidores	77.32%
Programa Call Center	Satisfacer al 100% de los clientes que demanda el servicio		70.56%
Mejorar el servicio al cliente	Suscripción de convenios con bancos, cooperativas y empresas de servicios de cobranza.	3 convenios	100%
Reducción y eliminación de colas	Reducir el tiempo de 1.27 minutos que se utiliza para atender el cobro de una factura.	1.08	100%
Mejorar la recaudación en relación con la del año anterior	Superar la recaudación del 79.83% del año 2012.	89.09%	100%

Hallazgo: Indicadores de Eficiencia del grado de valoración de la utilización de los recursos de la Empresa.

- **Condición:** La utilización de recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros, económicos, ecológicos y tiempo deben ser evaluados periódicamente con la finalidad de establecer el cumplimiento de las actividades, tareas y metas intermedias, así como el costo beneficio de la utilización de los mismos, minimizando costos y maximizando la rentabilidad social de la empresa.

- **Criterio:** De las acciones programadas para el año 2013 no se ha cumplido a cabalidad, existen desperdicios de recursos por la falta de control interno. La duplicación de funciones en el personal, el desperdicio de materiales y tiempo para las reparaciones, instalaciones y conexiones de los servicios que presta, la mala atención a los usuarios, la sobrefacturación de las planillas del servicio de agua, son ocasionadas por la falta de control y seguimiento para reducir estos desfases.
- **Causa:** La falta de control interno y de evaluación del buen uso de los recursos, conlleva a que los funcionarios no cumplan a cabalidad con sus responsabilidades, ocasionado desperdicios de recursos económicos principalmente que afectan las actividades programadas por la empresa.
- **Efecto:** El incumplimiento oportuno de las actividades y el mal uso de los recursos institucionales conllevan a un riesgo en la reputación por el deterioro de la imagen de la empresa.

Recomendaciones:

- a. Que se implemente criterios técnicos y profesionales para el cumplimiento de las actividades programadas, motivando al personal de las unidades administrativas que conforman el Departamento de Comercialización de la EP-EMAPAR hacia el mejoramiento continuo.
- b. Que se desarrolle un programa de verificación y depuración de las órdenes de trabajo que se encuentran pendientes, a efectos de disponer de información actualizada. Para ello coordinará con los demás departamentos de la empresa.
- c. Que se continúe con el proceso de actualización y mantenimiento de la base catastral a efecto de brindar información precisa y oportuna a las áreas de la empresa, útil para la gestión de la institución.

- d. Que se presente en forma segregada la información correspondiente a la cartera vencida de clientes oficiales, cuya recuperación no es factible, de tal manera que no incida en los índices de cumplimiento de la gestión del departamento.

- e. Que se continúe con las campañas publicitarias tendientes a motivar a los usuarios el cuidado del agua y sus fuentes de captación, a cancelar sus consumos dentro de los plazos establecidos, con lo que se lograra un mejoramiento continuo de los niveles de cobrabilidad de la empresa.

1. INDICADORES DE CALIDAD

Satisfacción de los usuarios: Considera todos los factores que los usuarios del servicio de agua potable de la empresa toman en cuenta para calificar el nivel de satisfacción como son: la calidad del agua, la continuidad del servicio y las facilidades para su acceso y uso.

Calidad del agua potable: Mide la capacidad de potabilización de metros cúbicos de agua a la semana.

No. de m³ de agua común

$$\text{Indicador} = \frac{\text{-----}}{\text{Total de m}^3 \text{ de agua potable programados}} \times 100$$

234.000

$$\text{Indicador} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100$$

300.000

$$\text{Indicador} = 78\%$$

De acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional se programó potabilizar 300.000 metros cúbicos de agua a la semana para satisfacer las necesidades de la población del cantón Riobamba, tan solo se ha llegado a ejecutar un 78%. El 22% restante debe ser cumplido de manera inmediata a través de un plan de contingencia urgente.

Recomendación: Desarrollar un nuevo estudio de captación de agua común para satisfacer las necesidades de la población del Cantón Riobamba.

Continuidad del servicio de agua potable: Mide el abastecimiento de agua diariamente en función de las horas de dotación del servicio.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Total de horas programadas al día al día}}{\text{No. de horas de entrega del servicio de agua}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{6}{24} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 25\%$$

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, se encuentra interesado en dotar a la población de agua potable las 24 horas del día, esta idea no se ha podido concretar debido a varios problemas de carácter económico, político y coyuntural. En la actualidad solo el 25% de las 24 horas del día la población puede tener agua potable en sus hogares, el 75% restante la EP-EMAPAR no ha podido cumplir con este objetivo.

Recomendación: Realizar estudios de ampliación de la planta de tratamiento de potabilización y las redes de caudales de captación actividad que se deberá coordinar conjuntamente con el GAD Municipal en corto plazo.

Acceso y uso de agua potable: Permite medir el porcentaje de cobertura de hogares con servicio de agua potable.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{No. hogares con acceso a agua potable}}{\text{No. de hogares programados}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{36.420}{45.000} \times 100$$

$$\text{Indicador} = 80.93\%$$

Del total de hogares programados para dotar de agua potable en la ciudad de Riobamba solamente se ha podido cumplir con el 80.93%, el 19.07% restante de los hogares no tienen acceso a este líquido vital debido a las condiciones difíciles por su ubicación geográfica perimetral.

Recomendación: Trabajar conjuntamente con el GAD Municipal de Riobamba para conseguir recursos económicos que permitan el cumplimiento de este objetivo.

Conclusión:

De los resultados obtenidos para conocer el grado de satisfacción del cliente en relación a la calidad, continuidad y acceso al servicio de agua potable por parte de la EP-EMAPAR, se puede manifestar que los usuarios se encuentran inconformes con la continuidad del servicio de agua, ya que solamente tienen 6 horas al día, las familias que no cuentan con cisternas se ven seriamente afectadas con este horario.

En cuanto a la calidad del agua, solamente el 78% se potabiliza, debido a que la planta de tratamiento por su capacidad no abastece esta actividad. Para que se cumpla con el 100%, se debe ampliar la planta de tratamiento a través de un proyecto.

De igual manera solamente el 80% de los hogares de la ciudad tienen fácil acceso a este líquido, el 20% restantes por sus dificultades, deben esperar el plan de contingencia propuesto.

Hallazgo: Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de la EP-EMAPAR

Condición: Determinar el grado de satisfacción de la comunidad con los servicios ofrecidos por el Departamento de Comercial de la EP-EMAPAR.

Criterio: Las empresa del sector público tienen que cumplir con los servicios que la comunidad necesita, en este caso el servicio de agua potable y alcantarillado de calidad que permita preservar la salud y las condiciones de vida la población en general. La medición de la calidad del servicio ofertado por una empresa valida su misión y visión e incide en la imagen institucional y credibilidad de sus funcionarios.

Causa: Si consideramos tres factores para calificar el nivel de satisfacción de la población por los servicios ofertados por la empresa: calidad del agua potable, continuidad del servicio y las facilidades para el acceso y uso, existe una total

inconformidad, por cuanto esto se ha vuelto político (ofertas de campaña) que hasta la presente fecha no se ha cumplido.

Efecto: Inconformidad de la población por la mala calidad de agua, por la falta del servicio (tres veces al día) y por las dificultades para el acceso y uso.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión al Departamento de Comercialización de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba, por el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2013, incluyó la evaluación del control interno, la gestión empresarial por medio de indicadores y el grado de cumplimiento de las principales leyes y regulaciones que son aplicables a las actividades desarrolladas por el Departamento.

La ejecución de esta auditoría implicó la realización de varios procedimientos seleccionados de acuerdo al juicio del auditor, tendiente a obtener evidencia suficiente, pertinente y competente acerca de la evaluación del control interno para determinar el nivel de riesgo del mismo con el objeto de verificar la inexistencia de errores significativos en la gestión administrativa del Departamento y pruebas de cumplimiento.

.El examen se realizó conforme a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), para evaluar la temática o alcance de los servicios se emplearon los siguientes criterios:

- La auditoría de control interno se realizó en base al modelo COSO I orientada a la evaluación del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión.
- La auditoría de gestión incluyó la evaluación de la gestión empresarial a través de indicadores cuantitativos y cualitativos frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

En base a los procedimientos de auditoría aplicados y con la evidencia obtenida, concluyo que el Departamento de Comercialización de la EP - EMAPAR, no mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno, en relación con los componentes evaluados

A continuación detallo los resultados de la Auditoría a través de un resumen de hallazgos detectados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones con el objeto de que se implementen y permitan mejorar la gestión de del Departamento.

HOJA DE HALLAZGOS

Hallazgo	Conclusión	Recomendación
No existe evaluación al desempeño del personal	La falta de evaluación del desempeño del personal se debe a que la Unidad de Administración de Talento Humano, no ha considerado dentro del plan operativo esta actividad que es muy importante para evaluar la gestión de la empresa.	Al Director del Departamento de Comercialización solicitar a los Organismos de Control Público como la Contraloría General del Estado, se incluya un Plan Anual de Actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
No existe un control adecuado de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los servidores.	Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia y permanencia del personal, se pudo evidenciar en los respectivos registros de control que no se detallan adecuadamente las salidas del personal para la realización de otros trámites	Al Director del Departamento de Comercialización: debe gestionar ante los organismos superiores que se cree una Unidad de Talento Humano, para que se encargue del control de entrada y salida del personal vigilando a los mismos durante las horas de labores; y se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas
Ausencia de selección de indicadores de gestión y de un planificación estratégica.	El Departamento de Comercialización no ha definido indicadores de gestión, que	Al Director del Departamento de Comercialización: Crear un equipo

	<p>permita medir la gestión realizada por sus directivos y de todo el personal.</p>	<p>multidisciplinario de la entidad para la preparación anual de una planificación estratégica y selección de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades desarrolladas</p>
<p>Demora en los trámites para los usuarios.</p>	<p>El Director del Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR, viene desempeñando sus funciones desde hace pocos meses, las obligaciones a cumplir son varias, pero por la falta de recursos tanto financieros como materiales y humanos este se limita a cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos institucionales y a los programas y proyectos que se ejecutan en el cantón</p>	<p>El Gerente de la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba, debe gestionar ante los organismos competentes la asignación de recursos económicos y materiales para que se pueda cumplir con los objetivos predeterminados por la alta dirección.</p>
<p>Falta de Organización en el Archivo de Documentación</p>	<p>Para medir la eficiencia, eficacia y calidad del archivo de la documentación del Departamento de Comercialización se tomó como referencia a la Secretaria, estableciéndose que tiene el 80% de eficiencia, el 81% de eficacia y un 75%</p>	<p>El Director del Departamento de Comercialización deberá exigir un mejor ordenamiento del archivo del Departamento el cual facilite el manejo y la oportunidad de servicios al usuario y clientes internos</p>

	de calidad; por cuanto no hay el suficiente espacio físico y por tanto el archivo que se encuentra desordenado	
Descoordinación en las actividades del Jefe de Recaudación	El Jefe de Recaudaciones de la Dirección de Comercialización tiene asignadas varias funciones, las mismas que no cumple, debido a la poca organización y coordinación, por lo que se ha limitado a realizar las funciones más básicas inherentes a su cargo.	Al señor Director de Comercialización: deberá exigir y supervisar conjuntamente con el Jefe de Talento Humano el cumplimiento de todas las labores asignadas al Jefe de Recaudación implementando mecanismos de control como son avances periódicos de sus actividades y el resultado de las mismas.
Personal seleccionado inadecuadamente	La selección del personal no se la ha realizado a través de un concurso de merecimientos ni de oposición, lo que no asegura que el personal seleccionado sea el más idóneo al cargo.	Al Jefe de Talento Humano que elabore mecanismos y procedimientos para seleccionar al personal más idóneo para que pueda desenvolverse con facilidad y profesionalismo.

Patricio Erazo Vela

Auditor Externo

4.2. CONCLUSIONES

1. La auditoría de gestión realizada al Departamento de Comercialización de la EP – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba nos ha permitido evaluar en forma amplia aspectos del control internoadministrativo, el que ha sido plasmado en el informe de auditoría donde se detallan las condiciones encontradas y las recomendaciones emitidas con el objeto de proporcionar una visión global de la situación del Departamento y proponer la implementación de modelos administrativos y de gestión que permitan contribuir a la optimización de los recursos, mejorar los controles y medir su desempeño.
2. Se concluye que el Control Interno conserva un nivel de confianza global del 60% es decir moderado y esto se debe a la inexistencia de planes objetivos y metas departamentales así como la inobservancia de las políticas, prácticas y procedimientos que generan una seria de deficiencias que limitan la efectividad y eficiencia de las operaciones.
3. La Auditoría de Gestión, mejora y racionaliza los sistemas de gestión administrativos de lasInstituciones, la transparencia y, en consecuencia la información, esto genera que el recurso humano se motiva porque la estructura organizacional se define de manera clara, finalmente optimiza la gestión y suministra información para la toma de decisiones oportunas y eficaces.
4. En relación a la gestión de los administradores se verificó que existen varias debilidades generadas por la no implementación de un modelo de planificación que oriente las actividades de la empresa para lograr la máxima optimización de recursos.
5. En cuanto al cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables se determinó que el Departamento de Comercialización de la EP – EMAPAR cumple en promedio con un 62% en sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Estas

inobservancias incluso han generado sanciones económicas que han sido asumidas por la empresa.

4.3. RECOMENDACIONES

- 1.** Implementar las recomendaciones descritas en el informe de auditoría de gestión en el cual constan las debilidades encontradas a fin de: mantener una adecuada estructura de control para poder mitigar los riesgos futuros dentro de la organización; generar información financiera confiable y oportuna; encaminar a la empresa al logro de sus objetivos y metas y evitar la imposición de sanciones a causa de incumplimientos legales.

- 2.** Fortalecer el Sistema de Control Interno mediante el establecimiento de procedimientos de notificación de incidentes, definición de resultados y el establecimiento de medidas de desempeño para así autoevaluarse periódicamente a través de flujogramas que permitirán promover el control de las operaciones y direccionar correctamente los procesos.

- 3.** Aplicar adecuadamente los procedimientos de control interno de la auditoría de gestión con la finalidad de racionalizarlos y mejorarlos, de esta manera se podrá llegar a cumplir con la razón de ser de la empresa en beneficio de los ciudadanos y población en general.

- 4.** Desarrollar e implementar un modelo de gestión que proporcione a la administración una herramienta de planeación, organización, control y seguimiento de resultados empleando indicadores de gestión para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se realizan las operaciones.

- 5.** Cumplir todas las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los diferentes organismos de control con el fin de evitar sanciones innecesarias

BIBLIOGRAFÍA

- ARENAS, Alvin, LOEBBEECKE James K. (2009). *Auditoria un enfoque empresarial*. Editorial Pearson Educación, Sexta Edición. México D.F.
- CANSINO MUÑOZ, Rodolfo. (2000). *La eficiencia del sector público: métodos de evaluación y organismos responsables. El caso de España*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- CEPEDA ALONSO**, Gustavo. (2000). *Auditoría y Control Interno*. Prentice Hill Hispanoamericana S.A. Bogotá. **cuadro**
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito.
- FABADO, Enrique Alfonso. (2009). *Auditoria de Economía, Eficiencia y Eficacia en el Sector Público*. Cámara de Comptos de Navarra.
- MALDONADO E. Milton K.(2006). *Auditoría de Gestión*. Tercera edición, Editorial Albazul. Quito.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2007). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Edit. Navarra. Bogotá:
- RUBIO M. Víctor. (2009). *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*. Editorial Legis. México D.F.
- WHITTINGTON, Roy & PAN; Kart. (2008). *Auditoría un Enfoque Integral*; 12ª edición. México D.F.

ANEXO 1: ORDENANZA 001-2010