



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“Auditoria de Gestión en el Eje Territorial del Departamento Técnico de la
Empresa Municipal de Aseo de Cuenca –EMAC”**

Tesis previa a la obtención del título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoria

Autor:

Débora Priscila Guevara Vásquez

Director:

Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril, MST.

Cuenca – Ecuador

2009

Dedicatoria

Está dedicado **a mis queridos padres** que con tanta preocupación desearon que llegaré este momento y haberme dado la libertad de cumplir con mis objetivos.

A mi querido hermano **Manolo** que deseo volver a verlo muy pronto ya recuperado.

Y a aquellas **amigas (os)** que fueron como **hermanas (os)** que supieron darme su apoyo y ánimo para lograr este objetivo en momentos en los que ya me daba por rendida.

Débora Priscila Guevara Vásquez

Agradecimiento

Agradezco a **Dios** por darme la vida y por permitirme estar cumpliendo con mis sueños y mis deseos de salir adelante.

Al **Econ. Teodoro Cubero Abril**, muy estimado profesor por su don de gente y sus gran conocimiento en la rama de la auditoria, que supo darme toda su ayuda , apoyo y encomio.

A la EMAC por abrirme las puertas de su entidad de manera muy cordial y brindarme toda su información, en especial a la **Econ. Ligia Gutiérrez** que desde el principio me dio la oportunidad de realizar mis trabajos de auditoria, a la **Econ. Fernanda Andrade** y **Econ. Elizabeth Juca** del departamento Técnico.

A todos quienes involuntariamente omitimos sus nombres, que aportaron con valiosos conocimientos y estímulos.

Responsabilidad

La información vertida en el presente trabajo de tesis es únicamente responsabilidad del autor.

Débora Guevara Vásquez.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Responsabilidad.....	iii
Índice de Contenido.....	iv
Índice de Gráficos.....	v
Índice de Cuadros.....	vi
Índice de Imágenes.....	viii
Índice de Hojas.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
CAPITULO I: Empresa Municipal de Cuenca “EMAC”.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Historia de la entidad.....	2
1.3 Misión y Visión de la Empresa.....	3
1.4 Organigrama Estructural y funcional de la entidad en estudio.....	3
1.5 Políticas y Líneas de acción de la entidad.....	6
1.6 Actividades que realizan.....	10
1.7 Financiamiento.....	11
1.8 Estados Económicos y Financieros.....	12
CAPITULO II: Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	19
2.1 Introducción.....	20
2.2 EL control.....	20
2.3 El control de gestión.....	20
2.4 La Auditoría de Gestión.-Definición.-Importancia.-Objetivos.....	21
2.5 Diferencias y Semejanzas con otras auditorías.....	22
2.6 Control Interno (CORRE).....	25

2.7	Los riesgos de la auditoría de gestión.....	33
2.8	Muestreo estadístico en la auditoría de gestión.....	33
2.9	Técnicas de la auditoría de gestión.....	36
2.10	Papeles de trabajo.....	37.
2.11	Programas de auditoría de gestión.....	38
2.12	Indicadores de gestión.....	40
2.13	Metodología de la auditoría de gestión.....	45

CAPITULO III: Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión al Eje Territorial del Departamento Técnico de la EMAC.....		50
3	Introducción.....	52
3.1	FASE I: Conocimiento preliminar.....	52
3.2	FASE II: Planificación.....	94
3.3	FASE III: Ejecución.....	120
3.4	FASE IV: Comunicación de Resultados.....	156
3.5	FASE V: Diseño e implantación de recomendaciones y conclusiones.....	188
BIBLIOGRAFÍAS.....		194

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1	Organigrama.....	5
Gráfico No. 2	Ingresos proyectados al 31-dic-08.....	17
Gráfico No. 3	Egresos proyectados al 31-dic-08.....	18
Gráfico No. 4.	Concepto del CORRE.....	25
Gráfico No. 5	Grafico del CORRE.....	26
Gráfico No. 6	Componentes del CORRE.....	27
Gráfico No. 7	Factores que integran: Ámbito de Control Interno.....	28
Gráfico No. 8	Factores que integran: Establecimiento de Objetivos.....	29
Gráfico No. 9	Metodología de la Auditoría de Gestión.....	45
Gráfico No. 10	Mapa de Procesos de la EMAC.....	92

Índice de Cuadros

Cuadro No.1 Ingresos de la EMAC.....	11
Cuadro No.2 Estado de ejecución presupuestaria al 31-dic-07.....	12
Cuadro No.3 Estado de situación financiera al 31-dic-07.....	13
Cuadro No. 4 Estado de resultados al 31-dic-07.....	14
Cuadro No. 5 Flujo de efectivo al 31-dic-07.....	15
Cuadro No. 6 Ingresos proyectados al 31-dic-08.....	16
Cuadro No.7 Egresos generales y financieros proyectados al 31-dic-08.....	17
Cuadro No.8 Egresos de higiene y medio ambiente proyectados al 31-dic-08.....	18
Cuadro No.9 Egresos de compost y humus proyectados al 31-dic-08.....	18
Cuadro No. 10 Diferencias entre la Aud.Operacional/Aud. de Gestión	23
Cuadro No. 11 Diferencias entre la Aud. Financiera/Aud. de Gestión.....	24
Cuadro No. 12 Componentes del CORRE según: COSO II, COSO y MISIL.....	26
Cuadro No.13 Técnicas y prácticas de auditoría	36
Cuadro No.14 Ejemplos de indicadores de eficacia de la EMAC.....	41
Cuadro No.15 Indicadores de desempeño de la EMAC.....	42
Cuadro No. 16 Resultados de la encuesta realizada para la EMAC.....	43
Cuadro No. 17 Resultados de la encuesta realizada para la EMAC.....	43
Cuadro No. 18 Resultados de la encuesta realizada para la EMAC.....	44
Cuadro No.19 Orden de Trabajo Provisional.....	52
Cuadro No.20 Cedula Narrativa	55
Cuadro No.21 Reconocimientos y Distinciones.....	64
Cuadro No. 22 Certificaciones internacionales.....	64
Cuadro No. 23 Política de gestión.....	65
Cuadro No. 24 Foda-Factores internos.....	87
Cuadro No. 25 Foda-Factores externos	88
Cuadro No. 26 Matriz de análisis del entorno –Factores externos.....	89

Cuadro No. 27 Matriz de análisis del entorno- Factores internos.....	90
Cuadro No. 28 Fase II – Planificación.....	95
Cuadro No. 29 Matriz de Ponderación: Subcomponente Barrido y Limpieza.....	98
Cuadro No. 30 Matriz de Ponderación: Subcomponente Recolección.....	99
Cuadro No. 31 Matriz de Ponderación: Subcomponente Disposición Final.....	100
Cuadro No. 32 Memorando de Planificación.....	104
Cuadro No. 33, 34,35 Formatos del Programa de Trabajo	117
Cuadro No. 36 Fase IV: Comunicación de Resultados.....	154
Cuadro No. 37 Fase V: Diseño e implantación de recomendaciones y conclusiones...	189
Cuadro No. 38 Cuadro de Cumplimiento de recomendaciones.....	190

Índice de Imágenes

Imagen No.1,2 Aéreas Verdes y Disposición Final	53
Imagen No.3 Barrido y Limpieza de calles y avenidas.....	56
Imagen No.4 Recolección de desechos sólidos.....	57
Imagen No.5 Desechos peligrosos-Lixiviados.....	58
Imagen No.6 Disposición final del relleno sanitario	59
Imagen No.7 Escombros.....	60
Imagen No.8 Producción de compost y humus.....	61
Imagen No.9 Manejo de fauna silvestre.....	62
Imagen No.10 Áreas verdes.....	63
Imagen No.11 Programa “Tu barrio mas limpio”.....	128
Imagen No.12, 13 Programa “Construyendo limpieza” y caravanas ambientales....	129
Imagen No.14 Programa integral de reciclaje	135
Imagen No.15 Clasificación de los residuos sólidos.....	136
Imagen No.16, 17 Nuevos vehículos recolectores de basura.....	138
Imagen No.18 Relleno Sanitario de Pichacay.....	142
Imagen No.19 Planta Piloto de Compostaje	143
Imagen No.20 Proceso de Disposición final	146

Índice de Hojas

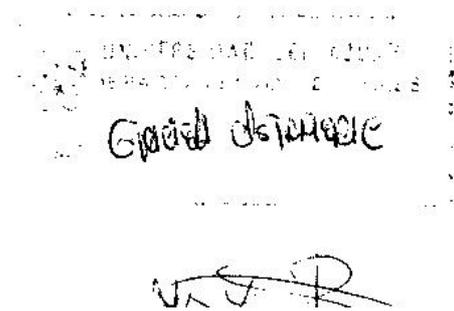
Hoja No. 1	Cuestionario de evaluación CORRE: Ambiente interno.....	67
Hoja No. 2	Cuestionario de evaluación CORRE: Establecimiento de Objetivos.....	69
Hoja No. 3	Cuestionario de evaluación CORRE: Identificación de Eventos.....	71
Hoja No. 4	Cuestionario de evaluación CORRE: Evaluación de Riesgos.....	72
Hoja No. 5	Cuestionario de evaluación CORRE: Respuesta a los Riesgos.....	73
Hoja No. 6	Cuestionario de evaluación CORRE: Actividades de control.....	74
Hoja No. 7	Cuestionario de evaluación CORRE: Información y comunicación.....	75
Hoja No. 8	Cuestionario de evaluación CORRE: Supervisión y monitoreo.....	77
Hoja No. 9	Evaluación del Control Interno: Barrido y Limpieza.....	101
Hoja No. 10	Evaluación del Control Interno: Recolección.....	102
Hoja No. 11	Evaluación del Control Interno: Disposición final.....	103
Hoja No. 12	Programa de Trabajo: Barrido y limpieza.....	122
Hoja No. 13	Programa de Trabajo: Recolección.....	132
Hoja No. 14	Programa de Trabajo: Disposición final.....	141

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es una auditoría de gestión aplicado al departamento técnico de la EMAC. El capítulo I, describe a la empresa, su misión, visión, creación, funciones, estructura organizacional, financiamiento. El capítulo II, abarca temas teóricos relacionados con el control interno (CORRE), riesgos de auditoría, papeles de trabajo, indicadores de gestión y el proceso metodológico de la auditoría de gestión. El capítulo III es práctico y comprende las fases de la auditoría de gestión aplicado a la EMAC: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, diseño e implantación de recomendaciones y finalmente el capítulo IV que incluye la comunicación de resultados de auditoría donde se presentan conclusiones y recomendaciones de cada subcomponente evaluado.

ABSTRACT

This research project is a management audit applied to the technical department of EMAC. Chapter 1 describes the company, its mission, vision, creation, functions, organizational structure and financing. Chapter 2 has theoretical subjects related with internal control (CORRE), auditory risks, worksheets, management indicators and the methodological processes of the management audit. Chapter 3 is practical and contains the different stages of the management audit applied to EMAC: preliminary study, plan, development, design and recommendations. Finally, chapter 4 includes the communication of audit results, where conclusions and recommendations of each evaluated subcomponent are presented.





CAPITULO I

LA EMAC

1.1 Introducción

En este capítulo describiremos a la empresa Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC”, a través de una breve reseña histórica, en la cual constará la creación, también se abordará temas tales como: misión, visión, objetivos, procesos y actividades, estructura organizacional mediante un organigrama y balances, estado de ejecución presupuestaria y flujo de caja debido a que esta auditoria esta enfocada a esta empresa.

1.2 Historia de la entidad

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca fue creada el 15 de diciembre de 1998 mediante ordenanza municipal emitida por el Consejo Cantonal. La empresa se encarga de los servicios de aseo y limpieza para la ciudad.¹

La empresa está ubicada en la República del Ecuador, Provincia del Azuay, Cantón Cuenca. Las oficinas administrativas están ubicadas en Av. Solano y 12 de Abril, Edificio San Vicente de Paúl, en el segundo y cuarto piso.

1.3 Misión y visión de la empresa

Visión: es visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que esté su empresa dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

¹ Ordenanza de Creación de la EMAC



VISION

LIDERES EN LA GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y AREAS VERDES, PARA PRECAUTELAR EL AMBIENTE Y LA SALUD.

Misión: La misión empresarial es como una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.



MISION

PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD EN EL MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS, AREAS VERDES Y CONSULTORIAS AMBIENTALES, A TRAVES DE SISTEMAS INTEGRALES Y PARTICIPATIVOS.

1.4 Organigrama estructural y funcional de la entidad en estudio

Estructura Organizacional.-Según lo establecido en el Art. 4 de la “Ordenanza de Creación de EMAC”, la empresa está organizada de la siguiente forma:

- ◆ **Nivel Directivo y Ejecutivo:** Representado por el Directorio y el Gerente, a quienes les compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas, definir las políticas, metas y objetivos de la EMAC, entre otros.

El Directorio está integrado por:

- El Alcalde de Cuenca que es quien lo preside.
- El Concejal presidente de la Comisión de Higiene y Medio Ambiente.
- Un Representante de las Cámaras de la Producción.
- Un Representante Ciudadano.
- Un Representante de los trabajadores de la EMAC.
- Un Representante de la Junta Parroquial de Santa Ana.

◆ **Nivel Asesor:** Conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las Comisiones nombradas por el Directorio. Le corresponde asesorar a los niveles directivo, ejecutivo y operativo en los diferentes ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la EMAC; y,

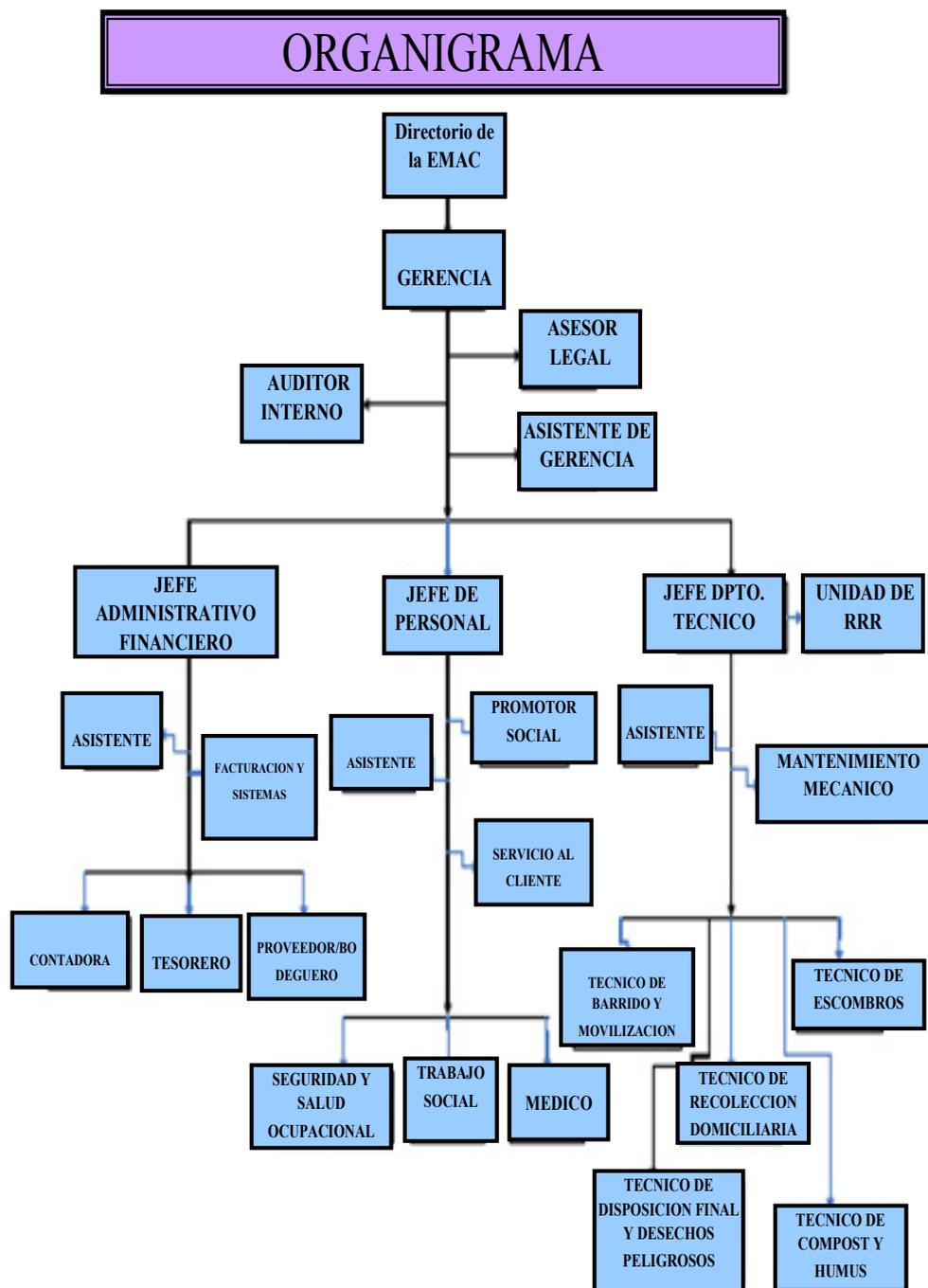
◆ **Nivel Operativo:** Constituido por los departamentos Administrativo-Financiero y Técnico.

Estructura orgánica funcional

Su estructura orgánica conformada por el Departamento Técnico y Administrativo Financiero, en virtud del crecimiento institucional.

En el caso de la EMAC, tenemos un organigrama de tipo vertical, en el que las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad de las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

Grafico No. 1



Fuente: EMAC

1.5 Políticas y líneas de acción de la entidad.

Políticas generales

- Cuenca...hoy, Ciudad más limpia, como premisa del compromiso ciudadano.
- Incorporar una Visión Social a la EMAC, tanto en su administración interna, como en procesos y actividades externas de la empresa
- una cultura ciudadana que permita el cumplimiento de las normas vigentes en la preservación y mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad.
- Promover empleo para la generación sostenible de riqueza y prosperidad colectiva y para el afianzamiento de una cultura social emprendedora, a través de la constitución de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Potenciar el territorio para que ofrezca condiciones dignas de vida y eficientes servicios a todos los ciudadanos.
- Generar un ambiente protegido y enriquecido para conseguir un entorno de calidad, saludable, con base a una cultura de respeto a la ciudad y sus habitantes.
- Consolidar una gestión pública transparente que se sustente en la rendición de cuentas y en la contraloría social.

Líneas de acción.-

Se han definido las actividades y líneas de acción y se ha elaborado la programación operativa a desarrollarse durante el año 2008.

a) Fortalecimiento Institucional.- La EMAC es una Empresa que realiza un Plan Operativo Anual, (POA), cuyos objetivos, y metas responden a la Planificación Estratégica, lo que hará necesario el realizar un Plan de Ejecución de Obras para viabilizar de mejor manera los recursos de la Institución y poder conseguir los

objetivos planteados, el mismo que tendrá vinculación directa con el Plan Periódico de Caja. Uno de los grandes objetivos planteados en la EMAC tiene que ver con la preservación de la Certificación ISO 14.001 y OHSAS 18.001 para el Relleno Sanitario ISO 9001 en Recolección, Barrido, Disposición Final, entrando en los estándares de calidad internacional.

b) Educación y Concienciación .- Se ha priorizado la concienciación de los servicios que brinda la Empresa entre cuyas actividades están la : Concienciación del aseo en mercados, Programa Tu Barrio Limpio; Construyendo Limpieza, programas de baldeo en los mercados y en las calles del Centro Histórico, así como el mantenimiento y colocación de papeleras, pero fundamentalmente la concienciación ciudadana para conseguir una participación activa en el Proyecto Cuenca....Hoy Ciudad Más Limpia, el Proyecto de Reciclaje, que es impulsado a través de la difusión mediante trípticos, afiches, folletos, cuñas y programas radiales, así como conferencias en centros educativos, cuñas televisivas, etc. Con este fin la Empresa cuenta con tres promotores sociales quienes son los responsables de llevar adelante una de las Líneas de Acción más importante de toda actividad como es la Educación y Concienciación ciudadana

c) Desarrollo del Recurso Humano.- Se ha planteado efectuar un plan de capacitación para empleados, chóferes y obreros, planificándose talleres de Primeros Auxilios, Prevención de Incendios, Prevención de Accidentes Vehiculares, Riesgos de Recolección, Talleres sobre organización familiar, Talleres de Seguridad Laboral , Servicios de Calidad, así como una amplia capacitación para el fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión. Además se mantendrán los programas de medicina preventiva para su personal, la provisión de implementos de seguridad industrial, para lo cual se cuenta con los servicios de un medico y de un odontólogo.

d) Infraestructura y Equipamiento.- Se tiene previsto la conformación del suelo de soporte del Relleno Norte II, obras en el Relleno Sanitario, construcción del edificio y la pavimentación de la planta de Operaciones. Dentro del ámbito administrativo se pretende continuar con el ejercicio fiscal 2008 el desarrollo y adquisición de licencia para el manejo de los sistemas y el equipamiento de algunas dependencias de la Institución como el vivero de Yanaturo y en el Parque El Paraíso.

e)Control y Supervisión.- El objetivo es mejorar el control y supervisión para una gestión eficiente de desechos sólidos para lo cual se implementara el sistema de control por GPS, con lo que conseguiremos mejorar el servicio de Recolección a la vez que estaremos propendiendo a dar mayo seguridad a los ciudadanos al tener la posibilidad de ejercer un mayor control sobre la velocidad de los vehículos, rediseño de sectores, zonas, y rutas, control vehicular y la adquisición de los equipos de comunicación.

f) Sistema R/R/R y Producción de Compost y Humus.- Se continuara con Proyecto de reciclaje a gran escala para lo cual se intensificara la difusión, educación y capacitación. Por otra parte se seguirá trabajando con las comunidades de Santa Ana en la Producción de Humus, ejerciendo medidas de control para mejorar el manejo de los residuos biodegradables, se tiene planificado continuar con un proceso a escala en la producción y comercialización de humus, en este sentido la EMAC y URBAL han destinado recursos para la Planta Piloto de compostaje de el Valle.

g) Desechos Peligrosos y Escombros.- Dentro de esta línea de acción se tiene previsto dotar a la ciudad de una escombrera con una vida útil de 10 años , la ampliación y mejoramiento de la recolección de desechos biopeligrosos ,la difusión de la ordenanza de Residuos Biopeligrosos, el análisis para la esterilización de los desechos biopeligrosos de manera directa, estudio para el tratamiento desechos peligros industriales ,comunes y la neutralización, recolección y Disposición Final de Desechos Industriales Peligrosos.

h) Sostenibilidad Financiera.- Dentro de la sostenibilidad financiera para cumplir con los objetivos por los que la Empresa fue creada, se ha considerado la ampliación del catastro de usuarios domiciliarios principalmente de zonas suburbanas y parroquias a los que se les brinda el servicio y al momento no pagan, se han concretado acciones para reducir los niveles de morosidad. Para este año se mantienen el proyecto de desenrolamiento voluntario del personal, esperamos que este proceso tenga resultados alentadores, lo que permitirá el ahorro de recursos económicos y el mejoramiento de la calidad de los servicios.

i) Barrido y Limpieza.- Se mantendrá el servicio de barrido manual con la firma de contratos con terceros, y el servicio de barrido mecánico; a fin de evitar que la ciudadanía ensucie la ciudad se continuará colocando papeleras peatonales, esta vez en las Parroquias Rurales, se pretende ampliar la cobertura del servicio de Barrido mediante la limpieza de acceso a la ciudad y a las parroquias.

j) Áreas Verdes.- La EMAC se encarga del mantenimiento de las áreas verdes de la ciudad mediante contratos con terceros quienes ejecutaran las labores de limpieza y la EMAC se encargará de la supervisión y fiscalización del programa. Se equipara del Bivero Yanaturo, además existe un convenio firmado con ELECAUSTRO, quienes financian el mantenimiento de las Orillas del Tomebamba, trabajo que lo realiza esta unidad. Por otra parte se pretende lograr la Arborización integral II etapa, la recuperación de espacios residuales II etapa, el rediseño de los distribuidores de tráfico, la ampliación en el mantenimiento en áreas no conformadas y la resiembra en los parques Calderón, San Blas y San Sebastián.

k) Recolección.- El objetivo es optimizar la prestación del servicio, para lo cual a fin de mejorar el sistema de recolección y disminuir los costos por transporte se tiene previsto la realización de los estudios para la construcción de la estación de transferencia. Se ha proyectado efectuar en el ejercicio fiscal 2008 la Externalización del Servicio, el Sistema de Control Satelital y la Renovación Tecnológica (cambio de la flota vehicular).

l) Disposición Final.- Se procederán a efectuar en el presente ejercicio fiscal la construcción del Relleno Norte II el Relleno Sanitario Manual de Chaucha y la elaboración de un video informativo del Relleno Sanitario o para Visitas.³

1.6 Actividades que realizan

Funciones de la EMAC

De acuerdo a lo consignado en el Art. 3 de la “Ordenanza de Creación de la EMAC”, son funciones de la empresa, las siguientes:

- ❖ **Barrido:** de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas y mercados municipales.
- ❖ **Recolección:** incluye el almacenamiento y la recolección de los desechos sólidos procedentes de los domicilios, comercios, mercados, instituciones, industrias, hospitales, áreas verdes y otras entidades.
- ❖ **Transporte:** Transporte de desechos sólidos desde la fuente de generación hasta el lugar determinado para el tratamiento y disposición final.
- ❖ **Tratamiento y Disposición Final:** Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la EMAC, para los diferentes desechos sólidos, especiales y peligrosos.
- ❖ **Tratamiento de Escombros:** La regulación y control del manejo y disposición final de los escombros o residuos de materiales de construcción.
- ❖ **Producción de Compost y Humus:** Transformación de la materia orgánica en compost y humus.

³ Presupuesto de 2008 de la EMAC

- ❖ **Mantenimiento de Áreas Verdes:** Mantenimiento de las Áreas Verdes de la ciudad

1.7 Financiamiento

La EMAC es autónoma tanto administrativa como financieramente ,es decir, toma sus propias decisiones y tiene autofinanciamiento obteniendo sus recursos económicos por medio de las tasas de recolección que son: domiciliarias, recaudada por la Empresa Eléctrica: la tasa de generación especial, biopeligrosa, escombros, espectáculos públicos, ventas de humus, recaudadas en ventanilla de la Empresa calculada según formula establecida por la misma, otra forma de financiamiento es aquella que recurre a endeudamiento publico a largo plazo.

Cuadro No.1

INGRESOS	2005	2006	2007	2008
Corrientes	7.195.841,61	8.110.805,89	8.754.402,11	10.097.226,58
De capital		12.500,00	33.522,14	1.544.658,88
De Financiamiento	304.661,08	959.531,31	207.011,58	3.580.721,23
TOTAL	7.500.502,69	9.082.837,20	8.994.935,83	15.222.606,69

1.8 Estructura económica y financiera

Al 31 de diciembre de 2007

- ✓ Balance
- ✓ Estado de ejecución presupuestaria
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Estado de flujo del efectivo

Cuadro No.2



**ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA
PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2007 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

06/11/2008 15:51

CODIGO DE	DESCRIPCION	EJECUCION	
	INGRESOS CORRIENTES	8.754.402,11	
1.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES		8.643.246,76
1.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		1.852,56
1.7	RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS		30.177,35
1.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		74.119,20
1.9	OTROS INGRESOS		5.006,24
	GASTOS CORRIENTES	1.141.542,57	
5.1	GASTOS EN PERSONAL		441.379,14
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		212.990,34
5.6	GASTOS FINANCIEROS		141.518,15
5.7	OTROS GASTOS CORRIENTES		298.274,42
5.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		47.380,52
	SUPERAVIT O DEFICIT CORRIENTE	-	7.612.859,54
	INGRESOS DE CAPITAL	33.522,14	
2.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION		33.522,14
	GASTOS DE PRODUCCION	90.414,64	
6.1	GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION		58.557,54
6.3	BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION		31.533,10
6.7	OTROS GASTOS EN PRODUCCION		324,00
	GASTOS DE INVERSION	7.166.930,82	
7.1	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION		2.670.564,61
7.3	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION		3.971.069,64
7.5	OBRAS PUBLICAS		382.318,30
7.7	OTROS GASTOS DE INVERSION		142.978,27
	GASTOS DE CAPITAL	314.189,00	
8.4	BIENES DE LARGA DURACION		314.189,00
	SUPERAVIT O DEFICIT DE INVERSION		7.538.012,32
	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	207.011,58	
3.6	FINANCIAMIENTO PUBLICO		207.011,58
	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	438.922,85	
9.6	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA		438.922,85
	SUPERAVIT O DEFICIT DE FINANCIAMIENTO		231.911,27
	SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO		157.064,05

Cuenca, 31 de diciembre de 2007

JEFE ADMINISTRATIVO (A)
FINANCIERO (A)

CONTADOR (A) GENERAL

Cuadro No. 3



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2007 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

06/11/2008 15:30

<u>CODIGO DE</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>AÑO 2007</u>	
1	ACTIVOS	6.236.177,44	
1.1	OPERACIONALES	723.719,36	
1.1.1	DISPONIBLES		607.051,83
1.1.2	ANTICIPO DE FONDOS		500,00
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR		116.167,53
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	2.137.408,01	
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS		2.086.769,52
1.2.5	INVERSIONES DIFERIDAS		50.638,49
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	150.685,71	
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE E INVERSION		60.333,48
1.3.2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS		72,80
1.3.3	INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO		90.279,43
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	3.061.349,78	
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACION		3.061.349,78
1.5	INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	163.014,58	
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO		24.455,90
1.5.2	INVERSIONES EN PROGRAMAS DE EJECUCION		138.558,68
	TOTAL DE ACTIVOS		6.236.177,44
2	PASIVOS	3.267.923,93	
2.1	DEUDA FLOTANTE	4.342,67	
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR		4.342,67
2.2	DEUDA PUBLICA	3.263.581,26	
2.2.3	EMPRESTITOS		1.483.144,60
2.2.4	CUENTAS POR PAGAR		1.780.436,66
6	PATRIMONIO	2.968.253,51	
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	2.968.253,51	
6.1.1	PATRIMONIO PUBLICO		2.808.894,81
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS		164.139,25
6.1.9	DISMINUCION PATRIMONIAL		4.780,55
	TOTAL DE PASIVOS+ PATRIMONIO		6236177,44
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	552.725,56	
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		552.725,56
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORES	552.725,56	
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORES		552.725,56

Cuenca, 31 de diciembre de 2007

JEFE ADMINISTRATIVO (A)
FINANCIERO (A)

CONTADOR (A) GENERAL

Cuadro No.4

 ESTADO DE RESULTADOS PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2007 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007		
06/11/2008 15:48		
CODIGO DE CUENTA	DESCRIPCION	AÑO 2007
	INGRESOS DE EXPLOTACION	1.852,56
6.2.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	1.852,56
	INGRESOS DE OPERACIÓN	8.643.246,76
6.2.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES	8.643.246,76
	(-) GASTOS DE OPERACIÓN	7.763.440,07
6.3.1	INVERSIONES PUBLICAS	7.110.254,99
6.3.3	REMUNERACIONES	441.379,14
6.3.4	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	211.805,94
	RESULTADO DE OPERACIÓN	881.659,25
6.2.6	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	107.641,34
6.3.6	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	47.380,52
	TRANSFERENCIAS NETAS	60.260,82
6.2.5	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	35.183,60
6.3.5	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	441.532,50
	RESULTADO FINANCIERO	406.348,90
	(-) COSTO DE VENTAS Y DIFERIDOS	371.431,92
6.3.8	COSTO DE VENTAS Y OTROS	371.431,92
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	371.431,92
6.1.8.03	RESULTADO DE EJERCICIO VIGENTE	164.139,25
Cuenca, 31 de diciembre de 2007		
JEFE ADMINISTRATIVO (A) FINANCIERO (A)		CONTADOR (A) GENERAL

Cuadro No. 5



FLUJO DE EFECTIVO PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

CODIGO	DETALLE	AL 31 DIC DE 2006	
	FUENTES OPERACIONALES	6.611.005,95	
1.1.3.13	TASAS Y CONTRIBUCIONES		6.541.886,23
1.1.3.14	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS		276,42
1.1.3.17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS		28.085,04
1.1.3.18	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		0,00
1.1.3.19	OTROS INGRESOS		40.758,26
	(-)USOS OPERACIONALES	818.768,20	
2.1.3.51	GASTOS EN PERSONAL		294.892,88
2.1.3.53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		142.619,92
2.1.3.56	INTERESES DE LA DEUDA PUBLICA		176.433,32
2.1.3.57	OTROS GASTOS		164.765,78
2.1.3.58	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		40.056,30
	SUPERAVIT OPERACIONAL	5.792.237,75	
	FUENTES DE INVERSION	0,00	
	(-)USOS DE INVERSION Y CAPITAL	6.236.551,39	
2.1.3.71	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION		2.224.400,18
2.1.3.73	BIENES Y SERVICIOS DE INVERSION		3.329.097,56
2.1.3.75	OBRA PUBLICAS		347.628,42
2.1.3.77	OTROS GASTOS DE INVERSION		136.030,67
2.1.3.84	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION		174.394,56
2.1.3.87	INVERSIONES FINANCIERAS		25.000,00
	DEFICIT DE INVERSION Y CAPITAL		6.236.551,39
	DEFICIT BRUTO	444.313,64	
	FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT		
	FUENTES DE CREDITOS		0,00
1.1.3.36	FINANCIAMIENTO PUBLICO		0,00
1.1.3.98	COBROS PENDIENTES DE AÑOS ANTERIORES		0,00
	(-)USOS DE CREDITO	647.747,59	
2.1.3.96	AMORTIZACION DEUDA PUBLICA		647.747,59
2.1.3.98	PAGOS PENDIENTES DE AÑOS ANTERIORES		0,00
	DEFICIT DE FINANCIAMIENTO	647.747,59	
	OTRAS FUENTES	1.013.438,39	
2.1.3.81	CUENTAS POR PAGAR IVA		0,00
2.1.3.83	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES (CREDITO)		98.006,65
1.1.2	VARIACION NETA DE ANTICIPOS DE FONDOS D H		15.431,74
2.1.2	VARIACION NETA DEPOSITOS DE TERCEROS D H		0,00
	(-)OTROS USOS	677.883,41	
2.1.3.81	CUENTAS POR COBRAR IVA		0,00
2.1.3.83	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES DEBITO		619.676,49
1.1.2	VARIACION NETA DE ANTICIPOS DE FONDOS D H		0,00
2.1.2	VARIACION DE DEPOSITOS DE TERCEROS DH		58.206,92
	VARIACIONES NO OPERACIONALES	335.554,98	
1.1.1	VARIACION DISPONIBILIDADES	131.121,03	
	SUPERAVIT BRUTO	443.313,64	

Cuenca, 31 de diciembre de 2006

JEFE ADMINISTRATIVO (A)
FINANCIERO (A)

CONTADOR (A) GENERAL

Indicadores Financieros

Solvencia Financiera = Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes 7.66

Está en una situación de solvencia cuando el indicador es igual o mayor a uno.

Ahorro Corriente = Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes = 7, 612,859.54

Es importante para determinar la capacidad de endeudamiento de la EMAC

Liquidez = Activos Líquidos / Pasivos Circulantes = 140

Mide con cuantos recursos cuenta la EMAC para respaldar las deudas a corto plazo

La EMAC se mantiene en base a sus propios recursos, provenientes del cobro de tasas y contribuciones sin que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica.

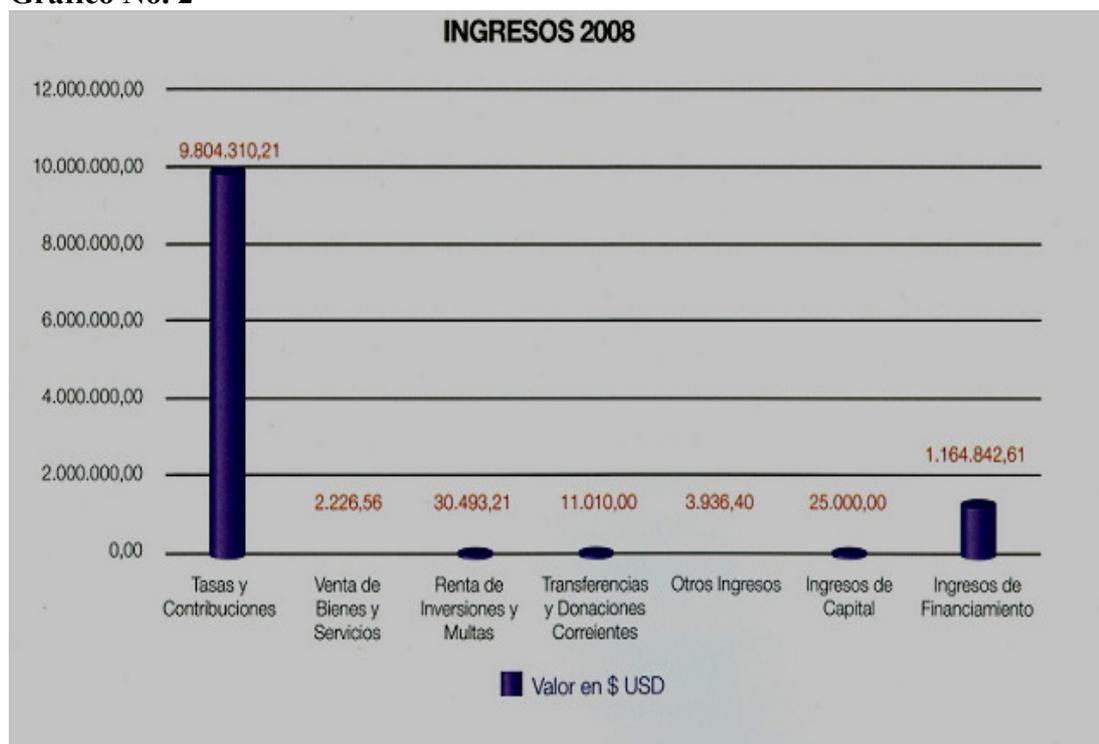
Cuadro No.6

INGRESOS	VALOR USD \$
Tasas y Contribuciones	9.804.310,21
Venta de Bienes y Servicios	2.226,56
Renta de Inversiones y Multas	30.493,21
Transferencias y Donaciones Corrientes	11.010,00
Otros Ingresos	3.936,40
Ingresos de Capital	25.000,00
Ingresos de Financiamiento	1.164.842,61
TOTAL*	11.041.819,00

* Valores proyectados al 31 de diciembre de 2008

Fuente: EMAC

Grafico No. 2



Fuente: EMAC

Los egresos 2008 han sido ejecutados de la siguiente manera:

Cuadro No. 7

ADMINISTRACIÓN GENERAL Y FINANCIERA	
EGRESOS	VALOR USD \$
Gastos de Personal	466.465,85
Bienes y Servicios de Consumo	186.441,27
Gastos Financieros	163.606,97
Otros Gastos	259.324,67
Transferencias Corrientes	0,00
Bienes de Larga Duración	1.904,81
Inversiones Financiera	0,00
Aplicación de Financiamiento	1.004.322,25
TOTAL*	2.082.065,82

* Valores proyectados al 31 de diciembre de 2008

Fuente: EMAC

Cuadro No.8

HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE	
EGRESOS	VALOR USD \$
Gastos de Personal en Inversión	3.200.844,43
Bienes y Servicios de Consumo para Inversión	4.564.785,40
Obras Públicas	844.030,85
Otros Gastos de Inversión	71.028,36
Bienes de Larga Duración	22.987,99
TOTAL*	8.703.677,03

* Valores proyectados al 31 de diciembre de 2008

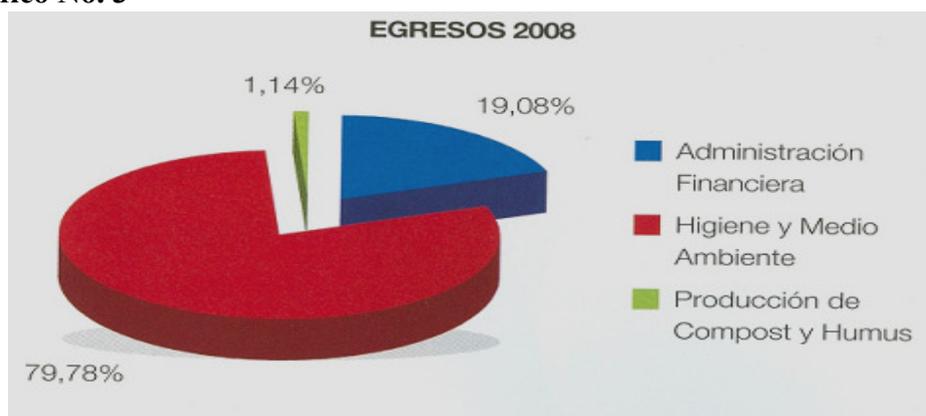
Fuente: EMAC

Cuadro No. 9

PRODUCCIÓN DE COMPOST Y HUMUS	
EGRESOS	VALOR USD \$
Gastos de Personal para Producción	52.206,61
Bienes y Servicios de Consumo para Producción	36.187,87
Otros Gastos de Producción	387,92
Bienes de Larga Duración	35.282,39
TOTAL*	124.064,79

* Valores proyectados al 31 de diciembre de 2008

Grafico No. 3



Fuente: EMAC



CAPITULO II

HERRAMIENTAS

DE LA

AUDITORIA

DE GESTION

2.1 Introducción

En este capítulo abarcamos los temas relacionados con el control interno y especialmente nos enfocamos en el CORRE (control de recursos y riesgos) ,nos centramos en los conceptos y objetivos de la auditoría de gestión y las técnicas para llevarla a cabo dentro de la empresa, metodología que se emplea y programa a seguir, todo indicado teóricamente.

2.2 El control

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

2.3 El control de gestión

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los

procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

2.4 La auditoría de gestión

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Propósitos

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.

2.5 Diferencias y semejanzas con otras auditorías

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

Cuadro No.10

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

AUDITORIA DE GESTION / AUDITORIA OPERACIONAL		
ELEMENTO	OPERACIONAL	DE GESTION
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.
2. Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
4. Interés sobre la administración.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	I Estudio Preliminar II Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del Control Interno IV Examen profundo de áreas críticas. V Comunicación de Resultados	I Conocimiento Preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados V Seguimiento
6. Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.
7. Parámetros e indicadores de gestión	No utiliza.	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, calidad y satisfacción de los usuarios e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”.	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente
9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revelan tanto aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

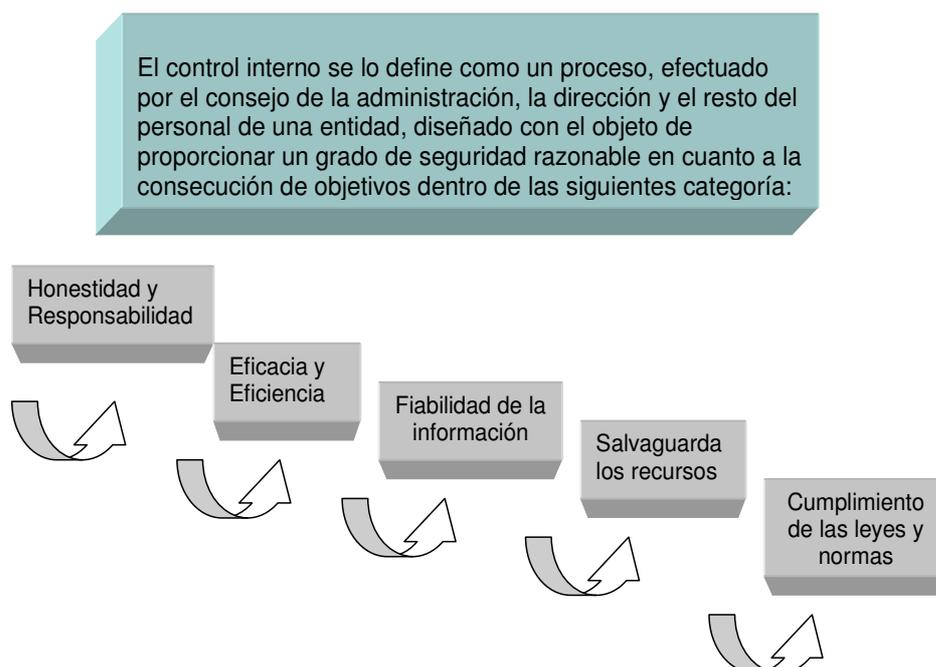
Cuadro No. 11

AUDITORIA DE GESTION / AUDITORIA FINANCIERA		
ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTION
1. Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período.	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
6. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
7. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los E.F.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
8. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales

Fuente: Manual Integrado de Gestión

2.6 Control interno (CORRE)

Gráfico No.4



Fuente: Proyecto anticorrupción ¡SI se puede! Marco Integrado CORRE

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- ◆ El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- ◆ El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- ◆ El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- ◆ El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza

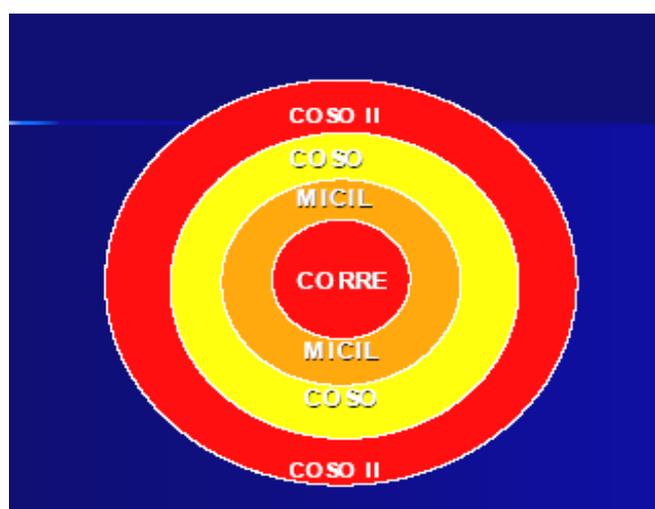
Componentes del CORRE, según COSO II, COSO y MICIL:

Cuadro No.12

COSO II	COSO	MICIL
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de los Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamente en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Gráfico No.5



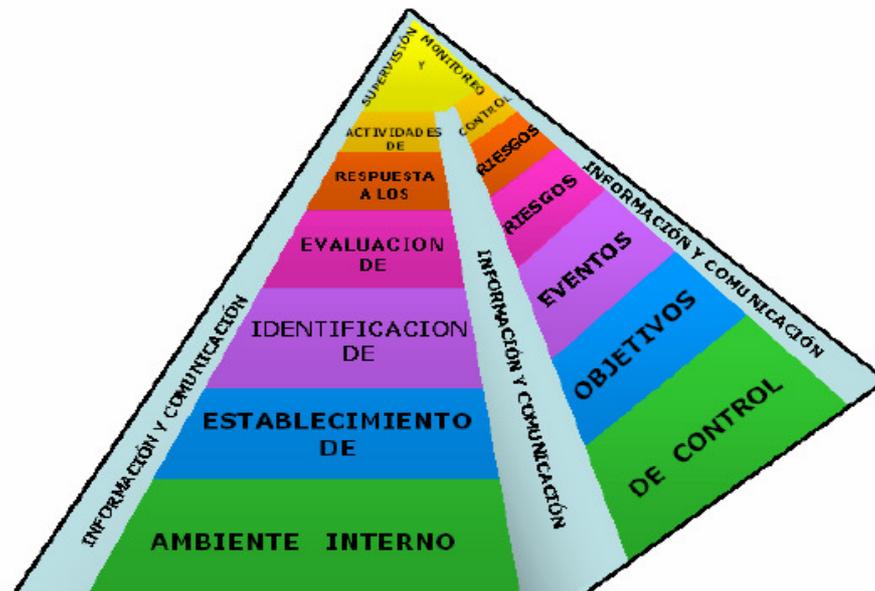
³ FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador,2006,pág 17.

Componentes del CORRE

Para el desarrollo y correcto funcionamiento de CORRE, tomamos en cuenta los siguientes componentes

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Gráfico No. 6



4

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización.

⁴ FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Riesgos y los Riesgos – Ecuador, 2006, Pág. 17.

1.- Ambiente de control interno.- El ambiente de Control Interno marca las pautas del comportamiento de una organización y constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores que integran este componente son:

Gráfico No.7

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL



5

2. Establecimiento de Objetivos.- Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

⁵ FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, 2006, Pág. 20

Los factores que integran este componente son:

Gráfico No. 8



6

3.- Identificación de Eventos.- “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”

Los factores que integran este componente son:

- ◆ Factores Externos e Internos
- ◆ Identificación de Eventos
- ◆ Categorías de Eventos

⁶ FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, 2006, Pág. 32

4.- Evaluación de los Riesgos.- “La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.”

Los factores que integran este componente son:

- ◆ Estimación de Probabilidad e Impacto
- ◆ Evaluación de Riesgos
- ◆ Riesgos Originados por los cambios

5. Respuesta a los riesgos.-“ La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”.

Factores que integran este componente:

- ◆ Categoría de Riesgos
- ◆ Decisión de Respuestas

6.- Actividades de Control.-Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Factores que integran este componente:

- ◆ Integración con las decisiones sobre riesgos
- ◆ Principales actividades de control
- ◆ Controles sobre los sistemas de información

7.-Información y comunicación.- Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Factores que integran este componente:

- ◆ Culturas de información en todos los niveles
- ◆ Herramientas para la supervisión
- ◆ Sistemas estratégicos e integrados
- ◆ Confiabilidad de la información
- ◆ Comunicación Interna
- ◆ Comunicación externa

8.- Supervisión y Monitoreo.- “Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Factores que integran este componente:

- ◆ Supervisión permanente
- ◆ Supervisión interna
- ◆ Supervisión externa

2.7 Los riesgos de la auditoría de gestión

El Riesgo es todo evento contingente que, de materializarse, puede impedir o comprometer el logro de los objetivos

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- ☞ **RIESGO INHERENTE:** Es la posibilidad de errores que existen en un componente, actividad o proceso antes de aplicar un sistema de control. Este riesgo esta totalmente fuera del control del auditor.
- ☞ **RIESGO DE CONTROL:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- ☞ **RIESGO DE DETECCION:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

2.8 Muestreo estadístico en la auditoría de gestión

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

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

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De Apreciación o no Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a: **1.** Diseñar una muestra eficiente; **2.** Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, **3.** Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una

conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

2.9 Técnicas de auditoría de gestión

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro No.13

VERIFICACION	TECNICAS	FASES DE LA AUDITORIA DE GESTION
Ocular	a) Comparación	Fases : Ejecucion (3) y Comunicación de Resultados(4)
	b) Observación	Fases: Conocimiento Preliminar (1),Planificacion (2) y Ejecucion (3)
	c) Rastreo	Fases: Conocimiento Preliminar (1)y Ejecucion (3)
Verbal	a) Indagación	Fases: Conocimiento Preliminar (1)y Ejecucion (3)
	b) Entrevista	Fases: Conocimiento Preliminar (1)y Ejecucion (3)
	c) Encuesta	Fase: Ejecucion (3)
Escrita	a) Análisis	Fases: Conocimiento Preliminar (1),Planificacion (2) y Ejecucion (3)y Seguimiento (5)
	b) Conciliación	Fase: Ejecucion (3)
	c) Confirmación	Fase: Ejecucion (3)
	d) Tabulación	Fase: Ejecucion (3)
Documental	a) Comprobación	Fases: Conocimiento Preliminar (1) y Ejecucion (3)
	b) Cálculo	Fase: Ejecucion (3)
	c) Revisión Selectiva	Fases: Conocimiento Preliminar (1) y Ejecucion (3)
Física	a) Inspección	Fase: Ejecucion (3)

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

- Verificación
- Investigación
- Evaluación
- Medición

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

- Síntomas
- Intuición
- Sospecha
- Síntesis
- Muestreo Estadístico

2.10 Papeles de trabajo

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

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a)** Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b)** Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c)** Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

2.11 Programas de auditoría de gestión

Definición.- “El programa de auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada”

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de auditoría, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo.

Propósitos del programa de auditoría

Los programas de auditoría son esenciales para cumplir con esas actividades, sus propósitos son los siguientes:

- Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.
- Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado.
- Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos básicos.
- Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo y supervisor.
- Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

Responsabilidad por el programa de auditoría

La elaboración del programa de auditoría es responsabilidad del supervisor y auditor jefe de equipo y eventualmente por los miembros del equipo con experiencia, en este

último caso será revisado por el jefe de equipo. El programa será formulado en el campo a base de la información previa obtenida del:

- Archivo permanente y corriente
- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Demás datos disponibles.

La responsabilidad por la ejecución del programa en el campo, la tiene el auditor jefe de equipo, quien se encargará conjuntamente con el supervisor de distribuir el trabajo y velar por su ejecución, además evaluará de manera continua el avance del trabajo, efectuando oportunamente las revisiones y ajustes según las circunstancias.

Para la preparación de los programas de auditoría, el supervisor y jefe de equipo, deben revisar la documentación de la planificación preliminar y específica, a fin de tener una guía que precise la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría a efectuarse.

Flexibilidad y revisión del programa

El programa de auditoría, no debe ser considerado fijo es flexible, puesto que ciertos procedimientos planificados al ser aplicados pueden resultar ineficientes e innecesarios, debido a las circunstancias, por lo que el programa debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes a juicio del auditor.

En el desarrollo de la auditoría, las modificaciones que se deben realizar a los procedimientos del programa serán analizadas y discutidas entre el jefe de equipo y el supervisor y se harán constar en la hoja de supervisión respectiva.

La modificación o eliminación de procedimientos puede ser justificada en el caso de:

- Eliminación o disminución de algunas operaciones y actividades.
- Mejoras en los sistemas financieros o administrativos o control interno; y, Pocos errores e irregularidades.

2.12 Indicadores de gestión

Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos, se puede aplicar la siguiente metodología:

- a) Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir.
- b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador
- c) Determinación de la fuente de datos
- d) Análisis de información
- e) Determinación de la periodicidad del medidor
- f) Identificación del receptor del Informe de Gestión
- g) Revisión de los indicadores
- h) Usuarios de la información fuente

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Indicadores

A continuación describimos algunos de los indicadores que son utilizados para medir el avance de los programas y proyectos planteados en el POA.

Cuadro No.14

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
BARRIDO Y LIMPIEZA	Papeleras para las Parroquias Rurales.	(# PAPELERAS COLOCADAS/ # PAPELERES PROGRAMADAS)*100

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
DISPOSICION FINAL	Construcción Relleno Norte II y adquisición de equipo de compactación.	(% AVANCE RESPECTO META PLANTEADA)

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
AREAS VERDES	ARBORIZACION	(# PLANTAS SEMBRADAS /# PLANTAS QUE SE PLANEA SEMBRAR)*100

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
RECOLECCION DE DESECHOS NO PELIGROSOS	Extenalización del servicio	CONTRATO SUSCRITO

Cuadro No. 15

Indicadores de desempeño que utiliza la EMAC

PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
BARRIDO Y LIMPIEZA	No conformidades
	Quejas y reclamos
	Satisfacción del Cliente
RECOLECCIÓN	No conformidades
	Quejas y reclamos
	Cobertura
	Satisfacción del Cliente
DISPOSICIÓN FINAL	No conformidades
	Cantidad de residuos sólidos dispuestos
	Quejas y reclamos
	Evaluación periódica de la percepción de la comunidad
	Satisfacción del cliente

La administración de la EMAC realizó un estudio muestral del Cantón Cuenca sobre algunos indicadores que se refieren a su situación actual, sus servicios frente a la comunidad así como el conocimiento y satisfacción ciudadana, este fue el punto de partida que sustentó la valoración de los programas y proyectos que contempla el POA.

La información recopilada a través de cuestionarios se clasificó de la siguiente manera.

- Identificación del Informante
- Posicionamiento Institucional
- Satisfacción de los Usuarios

- Conocimiento sobre normativas existentes sobre las actividades que realiza la institución
- Mejorar el servicio que comprende las sugerencias de los usuarios

Los resultados se detallan en el Plan Estratégico y operativo 2005-2009 que esta a cargo de la administración del Econ. Esteban Bernal, encuesta realizada 2005.

1.- Usted sabe que es la EMAC?

Cuadro No.16

CANTÓN CUENCA			
% DE POBLACIÓN QUE CONOCE A LA E.M.A.C. POR ÁREA DE RESIDENCIA			
OPCIONES	AREA		TOTAL
	UBANA	RURAL	
SI	48,58	41,6	46,44
NO	49,65	56	51,6
NO RESPONDE	1,77	2,4	1,96
TOTAL	69,29	30,71	100

Fuente: Econ. Nirma Mancero

2.-Usted conoce que la EMAC realiza el servicio de recolección de desechos domiciliarios?

Cuadro No.17

CANTÓN CUENCA			
% DE POBLACIÓN POR ÁREA DE RESIDENCIA QUE CONOCE QUE LA E.M.A.C. REALIZA RECOLECCIÓN DE DESECHOS DOMICILIARIOS.			
OPCIONES	AREA		TOTAL
	UBANA	RURAL	
SI	26,24	38,4	29,98
NO	73,76	61,6	70,02
TOTAL	69,29	30,71	100

Fuente: Econ. Nirma Mancero

3.- Usted conoce el proceso de reciclaje que realiza la EMAC

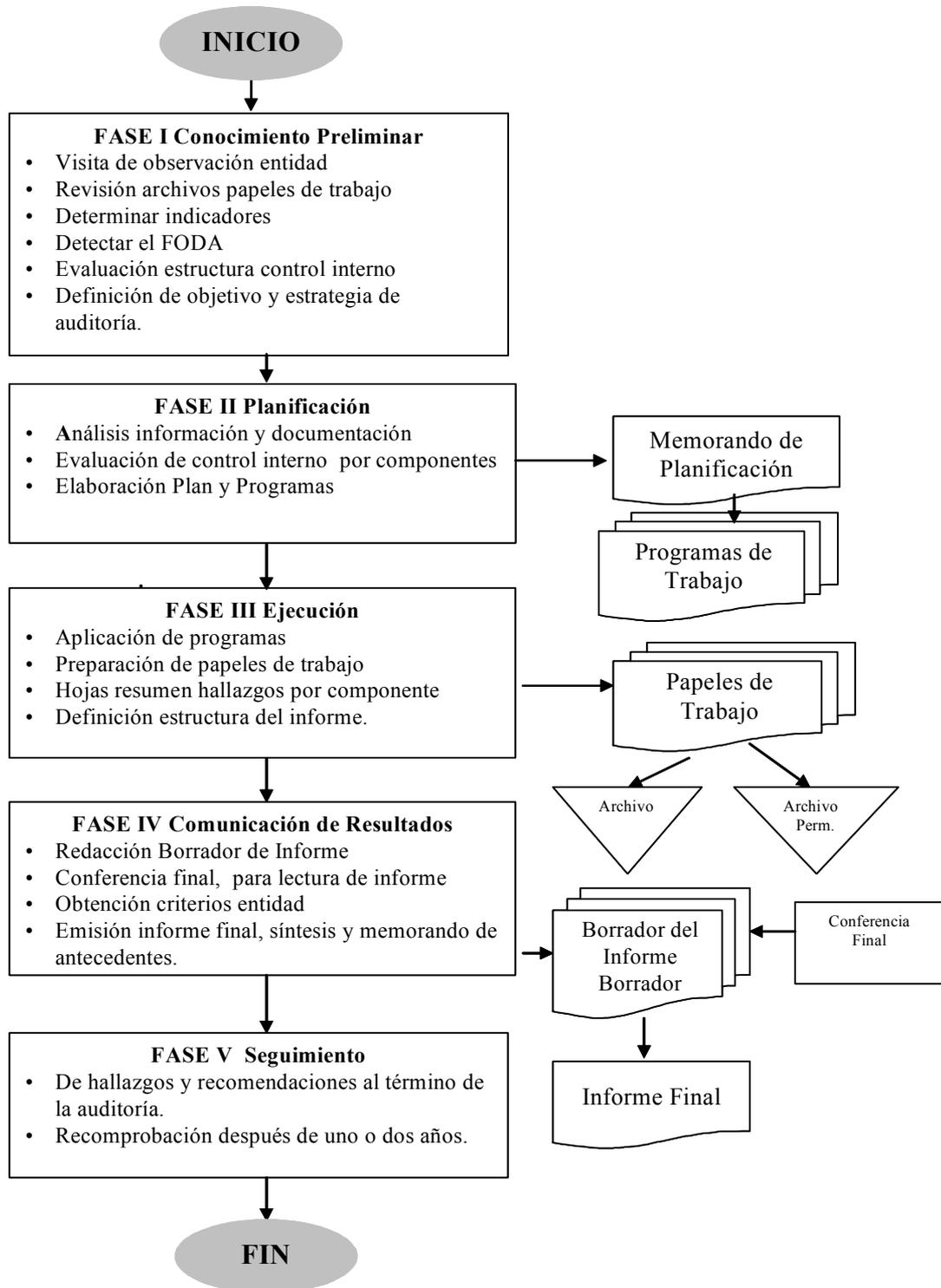
Cuadro No.18

CANTÓN CUENCA			
% DE POBLACIÓN POR ÁREA DE RESIDENCIA QUE CONOCE QUE LA E.M.A.C. REALIZA PROCESOS DE RECICLAJE			
OPCIONES	AREA		TOTAL
	UBANA	RURAL	
SI	86,88	80,00	84,77
NO	13,12	20,00	15,23
TOTAL	69,29	30,71	100,00

Fuente: Econ. Nirma Mancero

2.13 Metodología de la auditoría de gestión

Grafico No.9



Fase I: Conocimiento Preliminar⁷

Se refiere al conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Los encargados de realizar la auditoría en esta fase pueden ser el supervisor y el jefe de equipo, quienes deben realizar lo siguiente:

- ◆ Visita a las instalaciones para visualizar el funcionamiento de las actividades en conjunto.

- ◆ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y recopilación de información y documentación básica como misión, visión, objetivos, metas, actividad principal, directivos, situación financiera, etc.

- ◆ Determinar los indicadores de gestión que son puntos de referencia y que permitirán posteriormente compararlos con los resultados reales de las operaciones, en caso de no existir, los funcionarios de la empresa junto con el equipo de trabajo de auditoría deberán desarrollarlos.

- ◆ Realizar un análisis FORD para reducir los posibles impactos negativos e incrementar los positivos.

- ◆ Evaluación de la Estructura de Control Interno para identificar a los componentes relevantes y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

- ◆ Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

⁷ Ver CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002.

Como resultado de esta fase los auditores deben contar con un archivo permanente actualizado de papeles de trabajo en caso de haber existido una auditoria anterior; con una documentación e información útil para la planificación y con objetivos y estrategia general de la auditoria.

Fase II.- Planificación

Se establecen los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar así:

- ◆ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para la planificación de la auditoria de gestión.

- ◆ Evaluación de Control Interno relacionada los subcomponentes objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación donde implica la calificación de los riesgos los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, programan su trabajo, preparan los programas específicos de la siguiente fase y fijan los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe.

- ◆ A base de las fase 1 y 2 descritas, el equipo multidisciplinario, preparara un Memorando de Planificación

- ◆ Elaboración de programas detallados y flexibles de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada subcomponente a examinarse. En esta fase los auditores deben presentar el Memorando de Planificación, y los Programas de Auditoría para cada subcomponente.

Fase III: Ejecución

En esa etapa se ejecuta propiamente la auditoria aquí se desarrollan los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

El equipo multidisciplinario realizará las siguientes tareas:

- ◆ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente o subcomponente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoria tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- ◆ Preparación de los papeles de trabajo que contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- ◆ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente o subcomponente examinado.
- ◆ Definir la estructura del informe de auditoria, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Como resultado de esta fase se realizan los Papeles de trabajo, las hojas resumen de hallazgos y estructura del informe de auditoria.

Fase IV: Comunicación De Resultados

Se preparará un informe final el mismo que contendrá los hallazgos positivos; y en la parte de las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

El supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados realizaran:

- ◆ Redacción del informe de auditoria, síntesis del informe y memorando de antecedentes

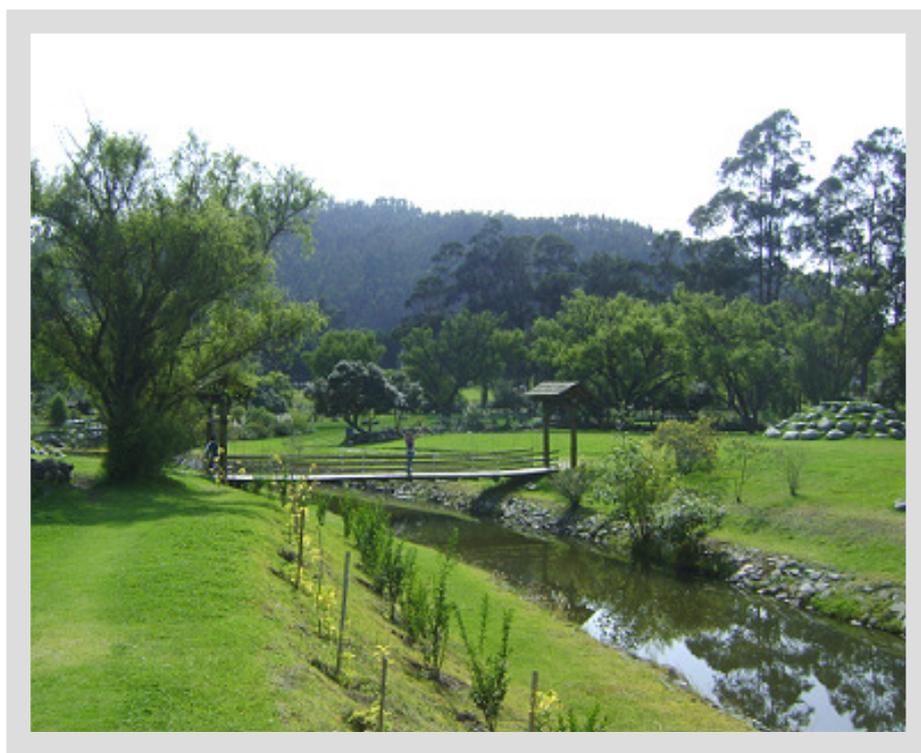
- ◆ Comunicación de resultados, se presenta un borrador del informe antes de su emisión que deberá ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Fase V: Seguimiento

En esta fase se comprobara hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe. Para ello se realizara un cronograma para el cumplimiento de recomendaciones y una encuesta sobre el servicio de auditoria, y como constancia del seguimiento realizado se tendrá la documentación y los papeles de trabajo que respalden los resultados de esta fase.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA “AUDITORIA DE GESTION AL EJE TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO TECNICO DE LA EMAC”



FASE I

CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

3. Introducción

El siguiente capítulo obtendrá un mayor conocimiento integral de la empresa, se da mayor énfasis al eje territorial y a los procesos más relevantes que corresponden al departamento técnico de la EMAC. Encontrará el cuestionario de control interno, la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El componente a analizar será el departamento técnico con sus respectivos subcomponentes.

3.1 Conocimiento preliminar

Cuadro No.19

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

Cuenca, octubre de 2008

Señores

Supervisor de Equipo

Jefe de Equipo

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría a la Gestión al Eje Territorial de Departamento Técnico, de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca-EMAC”

El alcance del examen cubre desde enero de 2008 y se relaciona con el cumplimiento de actividades y control (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente departamento técnico. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,
Débora Guevara Vásquez
AUDITOR GENERAL

EMAC - QUE HACEMOS:

La EMAC se encarga del Manejo y gestión integral de los desechos sólidos en el cantón Cuenca, prestando sus servicios de calidad a la comunidad en las áreas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos, para mejorar la calidad de vida de los cuencanos

Imagen No. 1



Imagen No. 2



El Plan Operativo Anual (POA) se sustenta en tres ejes estratégicos que se constituyen en los parámetros de la gestión de la E.M.A.C:

1. Eje Territorial

- Cuenca debe consolidar un territorio
- salud, recreación, cultura, educación.

2. Eje económico-social

- Énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- El ser humano como sujeto y objeto de la planificación del gobierno local y su empresa E.M.A.C.

3. Eje político-institucional

- Afianzar la gobernabilidad en democracia, a través de una gestión institucional moderna, transparente, eficaz y eficiente, sustentada en la rendición de cuentas y la contraloría social.

1.- Eje Territorial

Visión de Cuenca, una ciudad limpia, ordenada, eficiente, con óptima calidad ambiental, socialmente equilibrada y sustentable.

Objetivos 2008

- Promover la Concienciación, Participación Ciudadana y Educación Ambiental para el manejo adecuado de los desechos sólidos y el cuidado de las áreas verdes en la ciudad de Cuenca.
- Educar sobre los conceptos básicos del manejo de los desechos sólidos.
- Difundir formas de manejo de basuras para evitar su disposición en las calles o áreas públicas
- Organizar clubs ecológicos en escuelas y colegios.
- Promover el reciclaje de desechos orgánicos e inorgánicos.
- Difundir la ORDENANZA que regula la clasificación de los desechos sólidos para favorecer la actividad del reciclaje.

Cuadro No. 20

CEDULA NARRATIVA

EMAC

PERIDO EXAMINADO: 01 de Enero del 2008 al 31 de Diciembre del 2008

CONTENIDO:

Entrevista realizada a la Econ. Ligia Gutiérrez Directora Financiera de la empresa, para obtener información general sobre la empresa para poder identificar datos, hechos, actividades e información relevante sobre la misma.

**ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO
FINANCIERO**

La presentación de nuestro equipo de auditoria fue ante la Econ. Ligia Gutiérrez Directora Financiera de la EMAC, fue quien en primera instancia nos recibió de una manera amable y nos expuso la importancia de que realicemos en su empresa una Auditoria de Gestión.

Luego de una conversación sobre el Plan operativo Anual que la EMAC se ha proyectado y del plan estratégico 2005-2009, pudimos notar la importancia de que en esta entidad existan mas indicadores de gestión implementados para medir el cumplimiento de los objetivos y metas , además de un FODA actualizado.

A continuación nos puso en contacto con el Jefe del Departamento Técnico y junto a el a dos Economistas que realizan el trabajo de auditoras internas de la EMAC y trabajan conjuntamente en el Departamento Técnico la Econ. Elizabeth Juca y Fernanda Andrade, coordinamos el trabajo que realizaríamos en el análisis de la gestión en dicho departamento.

Elaborado por: Débora Guevara V.

Supervisado por: Econ., Teodoro Cubero A

Fecha: Cuenca, octubre 3 de 2008

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

1. Eje territorial

Visión de Cuenca, una ciudad limpia, ordenada, eficiente; con óptima calidad ambiental, socialmente equilibrada y sustentable.

BARRIDO Y LIMPIEZA

Imagen No.3



OBJETIVOS:

- Facilitar el Desalojo de la Basura que se genera en el centro de las distintas parroquias rurales de Cuenca
- Ampliar la cobertura del servicio de barrido

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Papeleras para las Parroquias Rurales
- Limpieza de acceso a la ciudad y a las Parroquias

RECOLECCION DE DESECHOS NO PELIGROSOS

Imagen No.4



OBJETIVOS:

- Reducción de costos y mejoramiento de las características técnicas del servicio de recolección de basura.
- Control de cobertura de los vehículos recolectores, mediante un sistema satelital
- Evitar el acopio de basura en el suelo
- Implementar un sistema adecuado a las necesidades de un grupo de clientes clasificados como generadores especiales.
- Mejorar el almacenamiento diferenciado de materiales reciclables y otros (biopeligrosos, vidrios, podas, etc.)

Objetivos que se conseguirán a través de:

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Externalización del Servicio
- Sistemas de Control Satelital

DESECHOS PELIGROSOS

Imagen No.5



OBJETIVOS

- Proteger la salud de la población, mediante un tratamiento técnico y seguro de los desechos biopeligrosos.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Emisión de Ordenanza de Residuos Biopeligrosos
- Implementación del Sistema de Esterilización de R. Biopeligrosos
- Capacitación a generadores de residuos biopeligrosos
- Estudio para el tratamiento desechos peligrosos, industriales, comunes
- Neutralización, Recolección y Disposición Final de los Desechos Industriales Peligrosos.

DISPOSICION FINAL

Imagen No. 6



OBJETIVOS:

- Acondicionar la II Etapa del relleno sanitario de Pichacay para la recepción de basura.
- Completar y/o ampliar la vida útil del relleno
- Dotar a la parroquia de Chaucha de un relleno sanitario para la evaluación técnica y segura de sus desechos.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Construcción Relleno Norte II
- Relleno Sanitario Manual de Chaucha
- Elaboración de un video informativo del relleno sanitario para visitas.

ESCOMBROS

Imagen No.7



OBJETIVO:

- Dotar a la ciudad de una escombrera con una vida útil de 10 años.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Escombrera de Mediado plazo

PRODUCCION DE COMPOST Y HUMUS

Imagen No.8



OBJETIVOS:

- Reutilizar la materia orgánica proveniente de los desechos de los mercados de la ciudad para convertir en compost y humus.
- Educar y sensibilizar a los productores y a la comunidad en general sobre las ventajas ambientales que se obtienen por el uso del compost y humus.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Planta Piloto de Compostaje el Valle
- Andamios para contenedores.

MANEJO DE FAUNA

Imagen No.9



OBJETIVOS:

- Ofrecer un lugar adecuado para la observación de animales silvestres.
- Recuperar animales silvestres que se encuentren en manos particulares para reinsertarlos a su ambiente natural
- Promocionar y concientizar a la población sobre los valores que posee nuestra avifauna silvestre y la necesidad de conservarla.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Centro de Rescate de Animales Silvestres: Paraíso.
- Centro de Observación e Interpretación de fauna ecosistemas en el Valle.

AREAS VERDES

Imagen No. 10



OBJETIVOS:

- Mejorar la estructura y textura de suelos de los espacios verdes
- Disminuir la contaminación ambiental
- Unificar la imagen de parques y áreas verdes de acuerdo a su ubicación
- Crear identidad en los diferentes parques de la ciudad
- Repoblar con vegetación apropiada los espacios verdes de la ciudad
- Recuperar las áreas verdes de la ciudad a través de la siembra de arboles y plantas ornamentales.
- Cambiar la imagen de los espacios verdes no intervenidos (residuales) de la ciudad.

PROGRAMAS Y PROYECTOS 2008

- Arborización Integral II Etapa
- Mejora del vivero de Yanaturo
- Recuperación de espacios residuales II Etapa
- Rediseño de distribución de tráfico
- Ampliación en el mantenimiento en áreas no conformadas
- Resiembra de parques: Calderón, San Blas, San Sebastián.

Reconocimientos y Distinciones

Cuadro No.21

RECONOCIMIENTOS Y DISTINCIONES	OTORGADO POR:	MERITO	FECHA
Licencia Ambiental	Ministerio del Ambiente	Localizacion y Funcionamiento del Relleno Sanitario de Pichacay	10-Dic-02
Reconocimiento a la EMAC	OPS/OMS	Valioso aporte al prestar servicios de calidad y reconocimiento a su labor de lideres	14-Jun-03
Primer Premio: Concurso Nacional sobre mejores Practicas Seccionales.	la AME, el CONCOPE, la GTZ, el 7BdE, el CONESUP,	En la categoría de Mejoramiento de los Servicios de Aseo Público, por los logros alcanzados en este ámbito.	

Certificaciones Internacionales

Cuadro No. 22

NORMA		ALCANCE	FECHA CERTIFICACION	OBSERVACION
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	ISO 9001:2000	Aplicada a los procesos de Barrido,Recolección, Disposición Final de los residuos salidos no peligrosos en el cantón Cuenca	5 diciembre de 2007	NUEVA
SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	ISO 14001:2004	Aplicada a los procesos de Disposición Final de los residuos sólidos no peligrosos en el relleno sanitario de Pichacay	29 junio de 2008	RENOVADA
SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	OHSAS 18001:2007	Aplicada a los procesos de Disposición Final de los residuos sólidos no peligrosos en el relleno sanitario de Pichacay	29 junio de 2008	RENOVADA



**POLÍTICA DE GESTIÓN AMBIENTAL, DE LA CALIDAD Y DE SEGURIDAD & SALUD
OCUPACIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA**

-EMAC-

“Como organización que se ocupa integralmente de la gestión de los residuos sólidos y del mantenimiento de áreas verdes, estamos comprometidos con la preservación del ambiente y la salud, buscando la satisfacción de la comunidad, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, utilizando procesos que velen por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.

Reiteramos nuestro compromiso para el mejoramiento continuo de nuestros procesos, la prevención de la contaminación ambiental, accidentes, incidentes, enfermedades y emergencias asociados con nuestras actividades, cumpliendo con todos los requisitos de calidad de nuestros servicios, la legislación ecuatoriana y demás obligaciones adquiridas por la Empresa.

Propiciamos la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos, mediante la sensibilización y participación de la ciudadanía, incorporando una visión social y humana a través de la generación de producción y empleo en los sectores más necesitados de Cuenca. Garantizamos a la comunidad el acceso a la información sobre el desempeño de nuestros servicios.

Fomentamos el trabajo en equipo, fundamentado en la ética, respeto, lealtad, equidad, efectividad, solidaridad, y transparencia; valores que son condición de trabajo y de contratación con la EMAC”.

Aprobado por el Directorio de la EMAC, el 30 de junio del 2008.

Ing. Marcelo Cabrera Palacios
ALCALDE DE CUENCA
PRESIDENTE DEL
DIRECTORIO DE LA EMAC

Econ. Esteban Bernal Bernal
GERENTE DE LA EMAC
SECRETARIO DEL
DIRECTORIO

⁸ Fuente: EMAC

De la política de gestión ambiental, de calidad y de seguridad & salud ocupacional se desprenden los siguientes objetivos.

Cuadro No. 24

PREMISAS DE LA POLITICA	OBJETIVO GENERAL
<p>Como organización que se ocupa integralmente de la gestión de los residuos sólidos y del mantenimiento de áreas verdes, estamos comprometidos con la preservación del ambiente y la salud, buscando la satisfacción de la comunidad, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, utilizando procesos que velen por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.</p>	<p>Incrementar la satisfacción de los usuarios con los servicios que entrega la EMAC/ Disminuir la frecuencia y la gravedad de los accidentes personales</p>
<p>Reiteramos nuestro compromiso para el mejoramiento continuo de nuestros procesos, la prevención de la contaminación ambiental, accidentes, incidentes, enfermedades y emergencias asociados con nuestras actividades, cumpliendo con todos los requisitos de calidad de nuestros servicios, la legislación ecuatoriana y demás obligaciones adquiridas por la Empresa</p>	<p>Promover la mejora continua de los procesos de la EMAC / Reducir las quejas y los reclamos de los ciudadanos por los servicios de la EMAC</p>
<p>Propiciamos la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos, mediante la sensibilización y participación de la ciudadanía, incorporando una visión social y humana a través de la generación de producción y empleo en los sectores más necesitados de Cuenca. Garantizamos a la comunidad el acceso a la información sobre el desempeño de nuestros servicios.</p>	<p>Incrementar el reciclaje de residuos orgánicos e inorgánicos</p>
<p>Fomentamos el trabajo en equipo, fundamentado en la ética, respeto, lealtad, equidad, efectividad, solidaridad, y transparencia; valores que son condición de trabajo y de contratación con la EMAC⁹.</p>	<p>Contar con personal competente para el desarrollo de sus funciones</p>

9

⁹ Fuente: EMAC

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: Débora Guevara V.
REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero
FECHA:

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

No.	Factor	Preguntas	Si	No	n/a	Observaciones
1	Integridad y Valores éticos	* Posee la Empresa un código de ética?		X		No existe un código de ética
		* Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.		X		
		* Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	X			
		* Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		X		
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	* La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	X			
		* Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	X			
		* El Gerente y el Consejo de Administración, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	X			
		* El Gerente cuida la imagen institucional?	X			
		* La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			
3	Consejo de Administración y comités	* El Directorio observa la ley, el estatuto y demás normas.	X			
		* El Directorio actualiza el estatuto y las normas.	X			
		* El Directorio está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de contratación pública	X			
4	Estructura Organizativa	* Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		X		
		* Existen manuales de procesos?	X			
		* Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		* Existe comunicación interna y externa?	X			
		* Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas)		X		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No.	Factor	Preguntas	Si	No	n/a	Observaciones
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	* Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
		* Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
		* El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			
6	Gestión del Capital Humano	* Existe un sistema de gestión del recurso humano?	X			
		* Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales?	X			
		* Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
		* Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	X			
		* Existen métodos para motivar a los empleados?		X		
		* Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X			
		* Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?	X			
		* La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del persona?	X			
		* El Gerente y los directores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?	X			
		* La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		X		
7	Responsabilidad y Transparencia	* Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	X			
		* Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento?	X			
		* Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			
		* Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X			
		* Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro	X			
		* Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?	X			

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: Débora Guevara V.
REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero
FECHA:

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

No.	Factor	Preguntas	Si	No	n/a	Observaciones
8	Objetivos Estratégicos	* La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?	X			El POA se revisa semestralmenteEL presupuesto de revisa tres veces al año y su ejecución se revisa diariamente.
		* La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			
		* Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	X			
		* El Gerente y los Directores han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?	X			
		* La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?	X			
		* El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
9	Objetivos Específicos	* Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como; direcciones, unidades y secciones?	X			
		* Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?	X			
		* Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?	X			
		* Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes.	X			
		* El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	X			
		* Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?	X			

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No.	Factor	Preguntas	Si	No	n/a	Observaciones
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	* Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	X			
		* Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?	X			
		* Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa.	X			
		* Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa en la prestación de sus servicios?	X			
11	Consecución de Objetivos	* Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?	X			
		* La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?	X			
		* La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	X			
		* Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.		X		
		* Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?	X			
		* Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	* Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	X			Las matrices de riesgo están levantadas para las actividades operativas.
		* Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	X			
		* Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?	X			
		* Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.	X			

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: Débora Guevara V.
REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero
FECHA:

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
13	Factores Internos y Eternos	* Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	X			
		* Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	X			
		* Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	X			
14	Identificación de Eventos	* Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			
		* Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos?	X			
		* Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			
15	Categoría de Eventos	* Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	X			
		* Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	X			
		* Relacionar las categorías de eventos con los objetivos.	X			
		* Implantar políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.	X			

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: Débora Guevara V.
REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero
FECHA:

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	* La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	X			
		* Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?	X			
		* Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	X			
17	Evaluación de Riesgos	* Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	X			
		* Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?	X			
		* Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?	X			
		* La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?	X			
		* Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	X			
18	Riesgos Originados por los Cambios	* Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?			X	
		* La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa ?	X			
		* Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?			X	
		* Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Consejo de Administración .	X			

DG Auditorias		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE			Hoja No. 5	
ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión ELABORADO POR: Débora Guevara V. REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero						
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
19	Categorías de Respuestas	* Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	X			
		* Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?	X			
		* La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?	X			
		* La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X			
		* Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	X			
20	Decisión de Respuestas	* Existen mecanismos para la toma de decisiones?	X			
		* Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	X			
		* El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X			
		* Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?	X			
		* Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas.			X	

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

ELABORADO POR: Débora Guevara V.

REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

FECHA:

ACTIVIDADES DE CONTROL

No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	* Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	X			
		* El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?	X			
		* Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	X			
22	Principales Actividades de Control	* Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X			
		* Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X			
		* El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos?			X	
		* Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?			X	
		* El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades.	X			
23	Controles sobre los programas y proyectos	* Existe un plan estratégico de que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	X			
		* Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de proyectos?	X			
		* Se han implantado actividades de control de los programas y proyectos?	X			
		* Se han establecido controles generales sobre los programas y proyectos, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento?	X			

DG Auditorias		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE			Hoja No. 7			
ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión ELABORADO POR: Débora Guevara V. REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero FECHA:								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
No.	Factor	Preguntas			si	no	n/a	Observaciones
24	Cultura de Información en todos los Niveles	*	Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los	X				
		*	Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal	X				
		*	El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de	X				
		*	Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información	X				
		*	La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en	X				
		*	Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de	X				
		*	Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	X				
25	Herramienta para la Supervisión	*	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			sistemas de gestion	
		*	La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X				
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	*	Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas los departamentos.	X				
		*	Los sistemas de gestión son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X				
		*	Los sistemas de gestión integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?	X				
27	Confiabilidad de la Información	*	Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X				
		*	Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la gestión?	X				
		*	La información, además de oportuna, es confiable?	X				
		*	El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la "sobrecarga de información"?	X				
		*	La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X				
		*	La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	X				
		*	Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de gestión?	X				

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
28	Comunicación Interna	* Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X			No existe Unidad de Comunicación, Dentro del Dpto. Administrativo Financiero, está Atención al Cliente. Además se cuenta con un procedimiento de comunicación y participación interna y externa.
		* Se denuncia posibles actos indebidos?	X			
		* Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			
		* Existe comunicación con clientes y proveedores?	X			
		* La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	X			
		* Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X			
		* La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	X			
		* Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?	X			
		* La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación	X			
29	Comunicación Externa	* Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	X			
		* La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X			
		* Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?	X			
		* Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a la comunidad terminar cada periodo anual?	X			
		* La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	X			
		* En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	X			
		* En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras?	X			
		* Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	X			

ENTIDAD: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: Débora Guevara V.
REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero
FECHA:

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

No.	Factor	Preguntas	si	no	n/a	Observaciones
30	Supervisión Permanente	* Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	X			
		* Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?	X			
		* Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	X			
		* Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	X			
		* La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	X			
		* Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE (COSO ERM)?	X			
		* ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?	X			
31	Supervisión Interna	* Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	X			
		* Existe planes de acción correctiva?	X			
		* Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?	X			
		* La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	X			
		* Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna?	X			
32	Supervisión Externa	* Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			
		* Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X			
		* Existe coordinación entre auditores internos y externos?	X			
		* El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?	X			

Cuenca, 1 de noviembre de 2008

Asunto: Carta de Control Interno

Economista

Esteban Bernal

GERENTE GENERAL

Ciudad

En nuestra Auditoria de Gestión a la EMAC, consideramos la realización de un cuestionario de control interno, en el período de enero del 2008 a diciembre del 2008; lo que nos servirá para examinar los procedimientos de auditoria, como requerimiento de las Normas Internacionales de Auditoria y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

1. Ambiente interno de control

Aspectos positivos

- ✓ El personal del departamento técnico tienen la capacidad y profesionalismo necesario para el nivel de responsabilidad asignada.
- ✓ Existe un control adecuado a través de matrices
- ✓ Se cuida la imagen institucional.
- ✓ Existen manuales de procesos

Aspectos negativos

- La empresa no cuenta con un código de ética
- La empresa no actualiza su organigrama estructural
- La empresa no tiene métodos de motivación al personal en relación a los objetivos alcanzados.

Comentarios:

Integridad y Valores éticos , a pesar de que en la política de gestión ambiental de la calidad y de Seguridad & Salud Ocupacional de la EMAC en uno de sus párrafos sea el deseo de fomentar el trabajo en equipo ,fundamentado en la ética ,respeto, lealtad equidad, efectividad, solidaridad, y transparencia este buen deseo se puede ver opacado por la existencia de un código de ética ya que “en la práctica en cualquier sociedad siempre hay un numero de sinvergüenzas ,en la población de las empresas es igual, esto no se corrige solo a base de instrucción ética y buenas palabras ,al final tiene que haber legislación y acción legal.”¹⁰

Dentro de la Estructura Orgánica y Gestión del Capital Humano un aspecto muy importante es mantener un organigrama actualizado identificando a las personas responsables del departamento que hayan cumplido por su idoneidad los requisitos de contratación. Debido al trabajo de funcionarios, empleados y trabajadores que con tesón y voluntad permiten el cumplimiento de los objetivos se podrían encontrar métodos para motivar al personal.

Conclusiones:

Aunque una empresa sea pequeña y piense que no necesite un código de ética algún momento al convertirse en grande seguro lo necesitará y aunque en muchos casos no se lo siga no significa que sea inútil. Igualmente el personal que demuestra su profesionalismo y se esfuerza por cumplir con los objetivos merece ser motivado.

Recomendaciones:

Se recomienda trabajar en un código de ética sencillo y directo en el que este la participación activa de los empleados es una forma también de motivación al personal, nunca esta de mas un curso de relaciones humanas, motivación no solamente para los obreros sino también para los funcionarios y empleados de planta

¹⁰ Responsabilidad social no equivale a ética empresarial, Juan M. Elegido,[http:// www.istmoenlinea.com.mx](http://www.istmoenlinea.com.mx)

2. Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos:

- ✓ La entidad a formulado objetivos específicos y generales y esto ha facilitado la coordinación y a evitado duplicar esfuerzos.
- ✓ Tiene la misión y visión y esta cumpliendo con lo planteado
- ✓ Hay compromiso del Sr. Gerente y de todos los miembros de la empresa por lograr la consecución de los objetivos

Aspectos negativos:

- No se han implementados los mismos niveles de calidad en todos los niveles administrativos de la empresa

Comentarios:

Con respecto a los objetivos estratégicos y específicos la EMAC ha demostrado que se esmera por cumplirlos y que se le hace un control diario de ejecución

Conclusiones

Los sistemas de gestión que mantiene la EMAC a generado que mantengan siempre sus objetivos para cada proceso, actividad y tarea.

Recomendaciones:

Empezar implementando poco a poco también niveles de calidad y control a los demás departamentos de la empresa.

3. Identificación de Eventos

Aspectos positivos:

- ✓ Se promueve la investigación de eventos o accidentes de trabajo que pudieran ocurrir a los obreros y que son controlados por el departamento técnico.
- ✓ La empresa ha identificado los riesgos de cada proceso operativo y se tienen actualizados los planes de posibles emergencias
- ✓ Existen matrices de riesgo

Aspectos Negativos:

- La evaluación de los riesgos solo se realiza en actividades operativas que son fiscalizadas por el departamento técnico pero no en los demás departamentos de la entidad.

Comentarios:

Las actividades operativas tienen definidos los riesgos que conllevan aunque se da por sentado q el trabajador sabe de estos peligros siempre es bueno comunicarle por su protección. Sabemos que la EMAC capacita a sus empleados sobre los riesgos que conlleva la gestión.

Conclusiones:

Debe existir buena comunicación y control de riesgos en beneficio de los obreros que trabajan en contacto con peligros.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz de riesgo para los demás departamentos administrativos de la entidad, el encargado de dirigir el trabajo será el jefe de cada departamento y lo hará en trabajo conjunto con su equipo de trabajo.

4. Evaluación de riesgos

Aspectos positivos

- ✓ La Empresa tiene identificado los riesgos y esta es una información confiable
- ✓ Se evalúa un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgos y matrices, existen manuales de cómo actuar ante eventos de emergencia

Aspectos Negativos

- No se han evaluado los riesgos en las actividades administrativas, o cambios en el entorno económico, social y legal.

Comentarios:

Toda actividad conlleva riesgos y mas aun actividades y tareas tan importantes dentro de la sociedad, como el bienestar de la comunidad a través de los procesos que realiza la EMAC por lo tanto es digno de imitar que esta empresa tenga bien definidos sus riesgos y planes de emergencia.

Conclusiones:

La evaluación de los riesgos operativos ,la EMAC esta preparada y esto lo vemos analizado en las matrices de riesgo de los procesos.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz en donde se detallen los posibles riesgos administrativos, de cambios en el entorno económico, político, social y legal.

5. Respuesta a los Riesgos

Aspectos positivos:

- ✓ Si existe un plan de emergencia a los posibles riesgos y evidencia suficiente que respalde el análisis de cada alternativa
- ✓ El gerente posee los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.
- ✓ El personal también esta consciente de los riesgos

Aspectos negativos:

- ✓ Puede existir que ciertos empleados aunque estén consientes de los riesgos no les den la debida urgencia

Comentarios:

Es encomiable que la EMAC mantenga por cada componente el detalle del análisis del como evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, cuadros bien definidos esfuerzo de profesionales que trabajan con el objetivo de mantener las certificaciones internacionales y ser referente para otras ciudades.

Conclusiones:

Lo importante es no solo mantener planes de emergencia sino difundirlos y hacer de la aplicación de ellos de carácter obligatorio igualmente en el caso de riesgos menores. La respuesta a los riesgos como empresa en general es muy positiva, sin embargo no debemos olvidar a algunos que no lo creen importante en algunas ocasiones.

Recomendaciones:

Identificar y multar a aquellos empleados u obreros que no estén acatando las normas de seguridad.

6. Actividades de control

Aspectos positivos:

- ✓ La empresa diseña e implementa los controles
- ✓ Se realiza el control del cumplimiento de cada programa y proyecto formulado por el POA
- ✓ Igualmente tanto la auditoria interna como externa realiza el control de los sistemas de gestión que implementa la EMAC

Comentarios:

La empresa en si tiene un excelente control tanto de sus empleados como de sus actividades operativas que corresponden al Dpto. Tecnico

Conclusiones:

Los programas y proyectos están controlados y son medidos por el grado de eficacia y cumplimiento que hayan logrado. Las actividades del departamento técnico están controladas en un buen porcentaje, es necesario este control para que puedan ser auditados externamente y que no se encuentren grandes no conformidades, de lo contrario podrían correr el riesgo de perder sus certificaciones internacionales.

Recomendaciones:

Implementar controles para otras aéreas diferentes al departamento técnico

7. Información y comunicación

Aspectos positivos:

- ✓ El personal esta consciente de que la información brindada a entidades reguladoras debe ser fidedigna
- ✓ Se comunica al personal oportunamente de sus responsabilidades
- ✓ La información de la empresa es bastante confiable
- ✓ Regularmente todas las semanas el Dpto. Tecnico mantiene importantes reuniones para la lograr sus objetivos.

Comentarios:

La falta de comunicación siempre será un problema social, y aunque al lograr objetivos importantes es un muestra de buena comunicación profesional siempre es importante seguir trabajando en ello. A sus empleados les comunica de los resultados a través de un informe anual netamente positivo que es publicado para que todos estén al tanto del trabajo realizado en conjunto y los beneficios que este ha traído.

Conclusiones:

Seguir esforzándose por mantener calidad en la información y incrementar la comunicación.

Recomendaciones:

Incentivar al personal con charlas prácticas de comunicación, relaciones humanas, confidencialidad y veracidad en la información.

8. Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos:

- ✓ Se han tomado en cuenta los resultados de auditores de gestión anuales.
- ✓ La empresa realiza auditorías internas
- ✓ La empresa es auditada por profesionales externos

Comentarios:

La empresa se esfuerza por estar preparada y lista para las visitas de los auditores externos y entregar toda la información requerida, además cumple con lo recomendado con el fin de mantener

Conclusiones:

Existe coordinación entre los auditores internos y externos de la EMAC

Recomendaciones:

Implementar las recomendaciones de los auditores tanto internos como externos
Seguir manteniendo buena comunicación con los auditores externos y confiabilidad y veracidad en la información

La evaluación de control interno nos permitió detectar que la empresa tiene una buena gestión administrativa y gerencial ya que todos los programas y proyectos están regidos a normas de la Institución tomando en cuenta los riesgos que estos proyectos conllevan.

Atentamente,

Ing. Débora Guevara V.

AUDITOR GENERAL

Cuadro No. 24

DIAGNOSTICO FODA



FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Soporte técnico en la realización del trabajo en la empresa.</p> <p>2. Eficiencia y calidad de los servicios a costos razonables.</p> <p>3. Poseer certificaciones internacionales en Barrido y Limpieza, Recolección y Disposición Final</p> <p>4. Personal profesional, eficiente y preparado para el cargo que desempeñan</p> <p>5. Cuenta con el presupuesto necesario para su desempeño.</p> <p>6. Visión empresarial del manejo integral del servicio de aseo, con la optimización de los recursos.</p> <p>7. Mejoramos la calidad de vida de los cuencanos con un adecuado y correcto manejo integral de los resultados.</p>	<p>1. Inflexibilidad del Comité de Empresas (Sindicato).</p> <p>2. El estado de la flota vehicular de la EMAC que en el caso de sufrir desperfectos durante el transporte de los desechos pueden generar malestar en la comunidad de la Parroquia Santa Ana durante el transporte de los desechos hasta el relleno sanitario.</p> <p>3. La distancia a la cual se encuentra el relleno sanitario, lo que influye en los costos del transporte de los residuos hasta el relleno sanitario.</p> <p>4. Limitada difusión de las líneas de acción de la EMAC.</p>

Cuadro No. 25

DIAGNOSTICO FODA



FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Únicos en el medio que brinda estos servicios.	1.Inestabilidad Política, es decir, la designación de la máxima autoridad está sujeta a una participación política.
2 Buena imagen empresarial.	2.Políticas locales insuficientes.
3.Credibilidad institucional.	3. Poca colaboración ciudadana.
4.Mejora continua de los servicios	5.No existe total autonomía de la EMAC.
5.Interacción con empresas afines en el medio,con la ciudadanía,instituciones educativas etc.	
6. Capacitación en el mejoramiento de los servicios.	
7. Capacitación del personal, de acuerdo con el cargo de desempeño.	

Cuadro No. 26



**MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS)
Amenazas y Oportunidades**

Factores Externos clave	Ponderación	Clasificación	Calificación	Resultado Ponderado
Únicos en el medio que brinda estos servicios.	0,1	Oportunidad	4	0,4
Buena imagen empresarial.	0,2	Oportunidad	3	0,6
Mejora continua de los servicios que al momento se presentan.	0,1	Oportunidad	4	0,4
Capacitación del personal	0,1	Oportunidad	4	0,4
Inestabilidad Política, es decir, la designación de la máxima autoridad está sujeta a una participación política.	0,2	Amenaza	1	0,2
Políticas locales insuficientes.	0,1	Amenaza	2	0,2
Poca colaboración ciudadana.	0,1	Amenaza	1	0,1
No existe total autonomía de la EMAC.	0,1	Amenaza	1	0,1
TOTAL	1			2,4

La matriz elaborada contiene una lista de cuatro amenazas y cuatro oportunidades decisivas para la empresa.

La ponderación para cada factor oscila entre:

- 0.01 Sin importancia
- 1.00 Muy importante

La ponderación nos indica la importancia relativa de cada factor para el desarrollo y éxito de la empresa.

Para indicar el impacto de cada variable se clasifica de la siguiente manera:

- Amenaza Crítica 1
- Amenaza Controlable 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad de éxito 4

El resultado total ponderado que obtuvimos al realizar la matriz de factores externos es de 2.40, el cual nos indica que la empresa puede competir en una posición atractiva y que además tiene buenas oportunidades de las cuales puede obtener el máximo provecho.

Cuadro No. 27



MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES INTERNOS) Fortalezas y Debilidades

Factores Internos clave	Ponderación	Clasificación	Calificación	Resultado Ponderado
Poseer certificaciones internacionales en Barrido y Limpieza, Recolección y Disposición Final	0,1	FORTALEZA	4	0,4
Personal eficiente y motivado para obtener un equilibrio social, económico y financiero.	0,2	FORTALEZA	4	0,8
Cuenta con el presupuesto necesario para su desempeño.	0,3	FORTALEZA	4	1,2
Inflexibilidad del Comité de Empresas (Sindicato).	0,10	DEBILIDAD	1	0,1
El estado de la flota vehicular de la EMAC que en el caso de sufrir desperfectos durante el transporte de los desechos pueden generar malestar en la comunidad de la Parroquia Santa Ana durante el transporte de los desechos hasta el relleno sanitario.	0,2	DEBILIDAD	2	0,4
La distancia a la cual se encuentra el relleno sanitario, lo que influye en los costos del transporte de los residuos hasta el relleno sanitario.	0,2	DEBILIDAD	1	0,2
TOTAL	1			3,1

Gracias al estudio organizacional nos es posible identificar las fortalezas de la empresa para impulsarlas así como también conocer cuáles son las debilidades para eliminarlas ya que éstas obstaculizan un correcto desempeño de la empresa.

De igual manera como en el análisis de los factores externos también es conveniente desarrollar una matriz.

En esta también utilizaremos la misma ponderación para cada factor.

0.01	Sin importancia
1.00	Muy importante

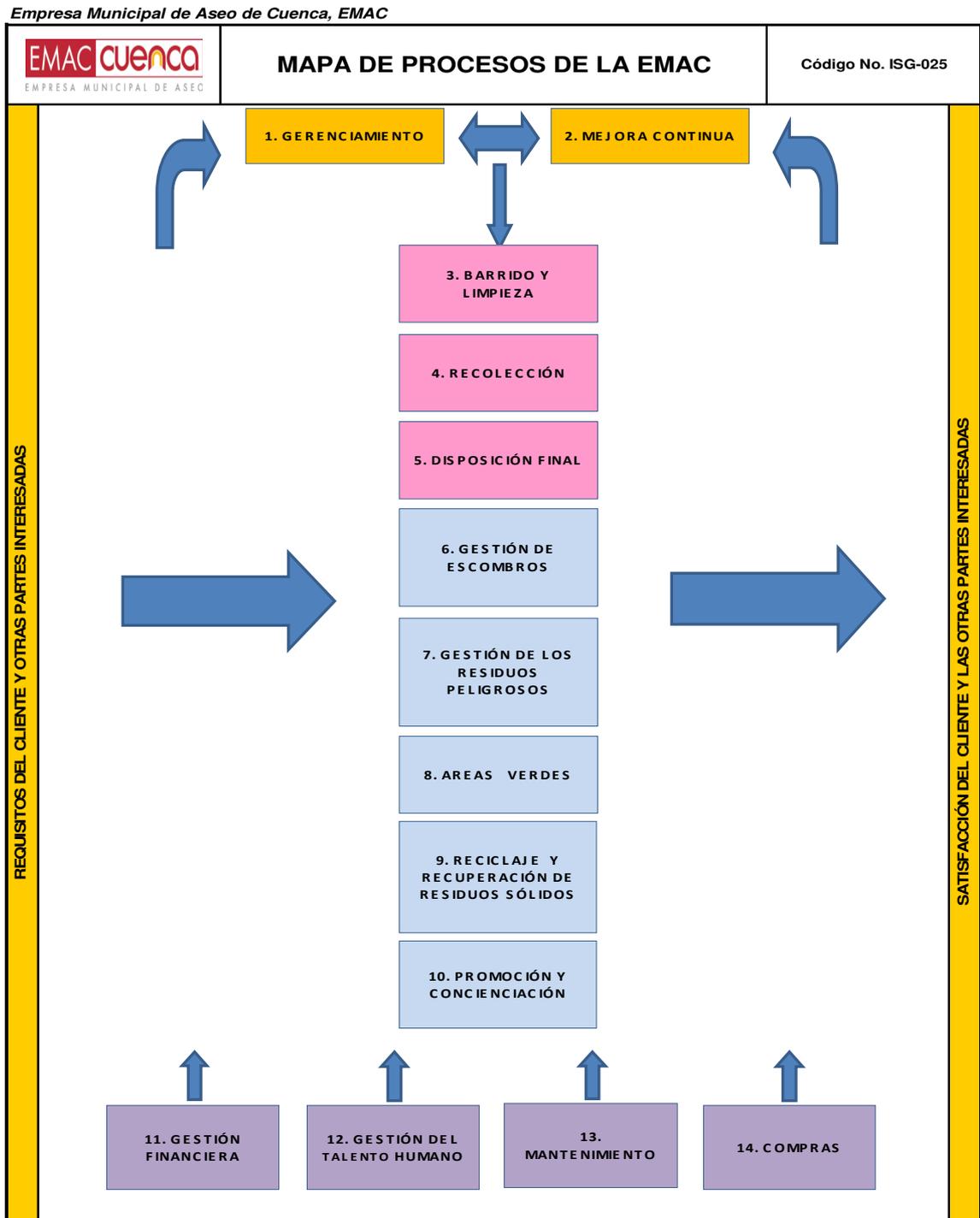
La clasificación para cada factor es la siguiente.

Debilidad Grave	1
Debilidad Controlable	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza Importante	4

Al realizar el análisis de los factores internos de la empresa mediante una matriz el resultado total ponderado que obtuvimos es de 3.10, lo cual nos indica que la empresa tiene una fuerte posición interna.

1.7 ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE AUDITORIA, LOS COMPONENTES

Gráfico No. 10





Procesos operativos más destacados

PROCESO A: Barrido y Limpieza

Actividad 1. Barrido y Limpieza de mercados

Actividad 2. Barrido y limpieza del centro histórico y sus calles aledañas

Actividad 3. Barrido y limpieza de calles, avenidas y ciudadelas

Actividad 4. Barrido y Limpieza de eventos

Actividad 5. Barrido y limpieza de parroquias rurales

Actividad 6. Operativos de Limpieza

Actividad 7. Baldeos

PROCESO B: Recolección

Actividad 1. Recolección de grandes generadores

Actividad 2. Recolección domiciliaria

Actividad 3. Recolección de parroquias rurales

PROCESO C: DISPOSICION FINAL

Actividad 1. Conformación e impermeabilización del suelo de soporte

Actividad 2. Ingreso y salida de vehículos

Actividad 3. Disposición final de los desechos sólidos

Actividad 4. Construcción de ductos de gases

Actividad 5. Construcción de drenes de lixiviados

Actividad 6. Mantenimiento y limpieza del relleno sanitario y su área de influencia.

Actividad 7. Manejo de lixiviados

Actividad 8. Manejo de biogás

Actividad 9. Monitoreo ambiental

Actividad 10. Control de vectores sanitarios

Actividad 11. Almacenamiento de materiales reciclables

Actividad 12. Administración

Actividad 13. Mantenimiento de maquinaria pesada

FASE II

PLANIFICACIÓN

3.2 Planificación

Cuadro No. 28

1.1.1 FASE II PLANIFICACION	1.1.2 PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((2)) --- Circle1(()) Circle1 --> Parallelogram[/ /] Parallelogram --> Pentagon{{ }} Pentagon --> Circle2(()) Circle2 --> Rectangle[] Rectangle --> Diamond{ } Diamond --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación 4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

Formatos

1. Memorando de Planificación
2. Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes
3. Flujogramas de Proceso
4. Programas de Trabajo por Componentes

FASE II
ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva
Cuenca,

Señores
Supervisor del Equipo
Jefe de Equipo
Auditor
Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de primera fase de la “Auditoría a la Gestión al eje territorial del Departamento Técnico”, de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC, se ha determinado los subcomponentes a analizar en el departamento técnico.

- ✓ Barrido y Limpieza
- ✓ Recolección
- ✓ Disposición Final

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente y Consejo de Administración, para su aplicación.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos en el área de recursos humanos. El tiempo que se asigna para esta labor es de 30 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente,

Débora Guevara V
AUDITOR

Nivel de Riesgo y Confianza

Riesgo	Alto	Moderado	Bajo
%	15 – 50	51 – 75	76 – 95
Confianza	Baja	Moderada	Alta

Cuadro No. 29

2.3.1 MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento Tecnico

SUBCOMPONENTE: Barrido y Limpieza (proceso)



Actividades	Ponderación	Calificación
Barrido y Limpieza de mercados	10	6
Barrido y limpieza del centro histórico y sus calles aledañas	10	5
Barrido y limpieza de calles, avenidas y ciudadelas	10	3
Barrido y Limpieza de eventos	10	9
Barrido y limpieza de parroquias rurales	10	8
Operativos de Limpieza	10	6
Baldeos	10	8
Total:	70	45

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{45 \times 100}{70} = 64.29 \%$ Riesgo: Moderado Confianza: medio

PT 70

Cuadro No.30

2.3.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: Departamento Técnico
SUBCOMPONENTE: Recolección (proceso)



Actividades	Ponderación	Calificación
Recolección de grandes generadores	10	8
Recolección domiciliaria	10	2
Recolección de parroquias rurales	10	5
Total:	30	15

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{15 \times 100}{30} = 50\% \text{ Riesgo: moderado} \quad \text{Confianza: media}$$

Cuadro No.31

2.3.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento Técnico
SUBCOMPONENTE: Disposición Final



Actividades	Ponderación	Calificación
Conformación e impermeabilización del suelo de soporte	10	8
Ingreso y salida de vehículos	10	2
Disposición final de los desechos sólidos	10	5
Construcción de ductos de gases	10	8
Construcción de drenes de lixiviados	10	8
Mant. y limpieza del R. sanitario y su área de influencia.	10	9
Manejo de lixiviados	10	9
Manejo de biogas	10	9
Monitoreo ambiental	10	9
Control de vectores sanitarios	10	5
Almacenamiento de materiales reciclables	10	5
Total:	110	77

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{77 \times 100}{110} = 70\% \text{ Riesgo: moderado} \quad \text{Confianza: media}$$

Hoja No. 9

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE					
Tipo de Examen: Auditoria de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Barrido y Limpieza Fecha:				Hoja No. 	
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Existe un plan estrategico para esta unidad?	X			
2	Existe un plan operativo anual que establezca las actividades previstas para el año en este subcomponente?	X			
3	El Plan expresa con claridad las actividades y proyectos del subcomponente de barrido y limpieza de acuerdo con los objetivos de la Empresa?	X			
4	El Plan Operativo para barrido y Limpieza esta de acuerdo a la política general de la empresa y con su misión y visión?	X			
5	Este plan ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?	X			
6	La empresa mantiene un programa de capacitación constante para los que trabajan en barrido y limpieza y los usuarios del servicio?	X			
7	El Plan contiene un cronograma de Implementación del servicio?	X			
8	· Asigna prioridades para la implementación?	X			
	· Establece metas para cada proyecto?	X			
	· Establece el avance en el cumplimiento de las actividades?	X			
	· Asigna los recursos humanos y técnicos responsables del cumplimiento?	X			
	· Establece el costo económico en el cumplimiento de cada proyecto?	X			
	· Establece los indicadores a utilizarse?	X			
9	Existe el documento donde se detallan las características del proceso?	X			
10	En este documento de caracterización contiene el hacer , el verificar y actuar de cada proceso?	X			
11	Se ha definido los requisitos que debe cumplir cada proceso?	X			
12	Existen manuales de procedimientos para Barrido y Limpieza?				
13	Están claramente definidas las funciones y responsabilidades?				
14	Existen políticas establecidas para barrido y limpieza?	X			
15	Existen contratos para la prestación de servicios de barrido y limpieza?	X			
16	El Jefe del área de barrido y limpieza del departamento técnico realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?	X			
17	Existe un procedimiento para el tratamiento de quejas y reclamos por el servicio de barrido y limpieza?	X			
18	Existe el control u hoja de reporte diaria del servicio?				
19	Existe un solicitud de autorización de los eventos?	X			
20	Estan en buen estado los recursos utilizados para la prestación del servicio tales como : escobas,recogedores,carretillas etc.	X			
21	El personal de esta unidad ha sido entrenado en el uso de tales herramientas?	X			
22	Se establece el objetivo de cada proceso?	X			
23	Esta planeado y establecido el horario, distribución de zonas de limpieza y grupos de trabajo .	X			
REALIZADO POR: Débora Guevara V. SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero A.					

Hoja No. 10

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE					
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Recolección Fecha:				Hoja No. 	
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Existe un plan estrategico para esta unidad?	X			
2	Existe un plan operativo anual que establezca las actividades previstas para el año en este subcomponente de Recolección?	X			
3	El Plan expresa con claridad las actividades y proyectos de recolección a previstas a realizarse?	X			
4	El Plan Operativo para recolección esta de acuerdo a la política general de la empresa y con su misión y visión?	X			
5	Este plan ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?	X			
6	La empresa mantiene un programa de capacitación constante para los que trabajan en recolección y los usuarios del servicio?	X			
7	El Plan contiene un cronograma de Implementación del servicio?	X			
8	· Asigna prioridades para la implementación?	X			
	· Establece metas para cada proyecto?	X			
	· Establece el avance en el cumplimiento de las actividades?	X			
	· Asigna los recursos humanos y técnicos responsables del cumplimiento?	X			
	· Establece el costo económico en el cumplimiento de cada proyecto?	X			
	· Establece los indicadores a utilizarse?	X			
9	Existe una Ordenanza que regula la gestion integral de los desechos y residuos solidos en el cantón Cuenca?	X			
10	Ha sido difundido algun manual de reciclaje para la comunidad ?	X			
11	Existe el documento donde se detallan las características del proceso?	x			
12	Se ha implementado en la ciudad papeleras adecuades para incentivar el recilaje?	X			
13	En este documento de caracterización contiene el hacer , el verificar y actuar de cada proceso?	X			
14	Se ha definido los requisitos que debe cumplir cada proceso?	X			
15	Existen manuales de procedimientos para Barrido y Limpieza?	X			
16	Se realizan constantemente campañas de reciclaje?	X			
17	Están claramente definidas las funciones y responsabilidades?	X			
18	Existen políticas establecidas para recolección?	X			
19	Existen contratos para la prestación de servicios de recolección?	X			
20	El Jefe del área de recolección del departamento técnico realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?	X			
21	Existe hojas de registro de supervision, recolección, hojas de ruta entre otros para llevar el control en esta unidad?	X			
22	Existe un procedimiento para el tratamiento de quejas y reclamos por el servicio de recolección?	X			
23	Existe el control u hoja de reporte diaria del servicio?	X			
24	Existe un solicitud de autorización de los eventos?	X			
25	Estan en buen estado los recursos utilizados para la prestación del servicio tales como : carretillas,tanqueros,camiones,papeleras etc.	X			
26	El personal de esta unidad ha sido entrenado en el uso de tales herramientas?	X			
27	Se establece el objetivo de cada proceso?	X			
28	Esta planeado y establecido el horario, distribución de zonas de recolección de	X			

REALIZADO POR: Débora Guevara V.
SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero A.

Hoja No. 11

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA					
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE					
Tipo de Examen: Auditoria de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Disposición Final					Hoja No. 
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Existe un plan estrategico para esta unidad?	X			
2	Existe un plan operativo anual que establezca las actividades previstas para el año en el subcomponente Disposicion Final?	X			
3	El Plan expresa con claridad las actividades y proyectos de disposición Final a previstas a realizarse?	X			
4	El Plan Operativo para Disposición Final esta de acuerdo a la política general de la empresa y con su misión y visión?	X			
5	Este plan ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?	X			
6	El Relleno Sanitario de Pichacay localizado a las afueras de la ciudad mantiene certificaciones de gestion de calidad, gestion ambiental y seguridad y salud ocupacional?	X			
7	La ciudadanía puede acceder con protección al area del relleno para el control y supervision de las operaciones	X			
8	Se presentan informes sobre el desempeño del Relleno Sanitario a las personas de los alrededores de la parroquia?	X			
9	La empresa esta preparada para un plan emergente en el relleno sanitario en caso este se presentaran contingencias a a futuro?	X			
10	La empresa mantiene un programa de capacitación constante para los que trabajan en el relleno sanitario y la comunidad cercana al mismo?	X			
11	El Plan contiene un cronograma de Implementación del servicio?	X			
12	· Asigna prioridades para la implementación?	X			
	· Establece metas para cada proyecto?	X			
	· Establece el avance en el cumplimiento de las actividades?	X			
	· Asigna los recursos humanos y técnicos responsables del cumplimiento?	X			
	· Establece el costo económico en el cumplimiento de cada proyecto?	X			
12	· Establece los indicadores a utilizarse?	X			
		X			
13	Existe una Ordenanza que regula la disposición final de los desechos en el relleno sanitario?	X			
14	Ha sido difundido algun manual de reciclaje para la comunidad ?	X			
15	Existe el documento donde se detallan las características del proceso?	X			
16	Se ha implementado en la ciudad papeleras adecuades para incentivar el reciclaje?	X			
17	En este documento de caracterización contiene el hacer , el verificar y actuar de cada proceso?	X			
18	Se ha definido los requisitos que debe cumplir cada proceso?	X			
19	Existen manuales de procedimientos para Barrido y Limpieza?	X			
20	Se realizan constantemente campañas de reciclaje?	X			
21	Están claramente definidas las funciones y responsabilidades?	X			
22	Existen políticas establecidas para disposición final?	X			
23	Existen contratos para la prestación de servicios de disposición final?	X			
24	El Jefe del área de Disposicion Final del departamento técnico realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?	X			
25	Existe hojas de registro de supervision del relleno sanitario, hojas de ruta entre otros para llevar el control en esta unidad?	X			
26	Existe un procedimiento para el tratamiento de quejas y reclamos por el servicio que se efectua en el relleno sanitario?	X			
27	Existe el control u hoja de reporte diaria del servicio?	X			
28	Existe un solicitud de autorización para las visitas al relleno sanitario por grupos o personas interesadas en visitar?	X			
29	Estan en buen estado los equipos utilizados para la prestación del servicio tales como: tractor,escavadoras,tanqueros,equipos tecnologicos,etc.	X			
30	El personal de esta unidad ha sido entrenado en el uso de tales equipos?	X			
31	Se establece el objetivo de cada proceso?	X			
32	Esta planeado y establecido el horario de visitas,trabajo en el relleno?	X			

REALIZADO POR: Débora Guevara V.
SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero A.

Cuadro No. 32

MEMORANDO DE PLANIFICACION



Entidad: Empresa Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC	Período: 1/10/2008 al 31/12/2008
Auditoría de Gestión a: Departamento Tecnico	
Preparado por: Ing. Débora Guevara Vásquez	Fecha: 15/10/2008
Revisado por: Econ. Teodoro Cubero Abril	Fecha: 16/10/2008
1. Requerimiento de la Auditoria: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
2. Fechas de intervención (Cronograma)	Fecha estimada
- Orden de Trabajo	1/10/2008
- Conocimiento Preliminar	2/10/2008
- Planificación	5/10/ 2008
- Inicio del trabajo en el campo	22/10/2008
- Finalización trabajo de campo	15/12/2008
- Finalización del trabajo en el campo	31/12//2008
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	5/01/2009
- Emisión del informe final y trámite	10/01/2009
- Presentación del informe aprobado al Gerente, Consejo de Administración (Comité de Auditoría)	1/02/2009
3. Equipo de auditoria (Multidisciplinario)	Nombres y Apellidos
- Auditor General	Ing. Débora Priscila Guevara Vásquez
- Supervisor	Econ. Teodoro Cubero Abril
- Jefe de Equipo	Ing. Elizabeth Vanegas
4. Días presupuestados	
- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: - FASE I, Conocimiento Preliminar una semana	

- FASE II, Planificación **tres semanas**
- FASE III, Ejecución **seis semanas**
- FASE IV, Comunicación de Resultados **dos semana**
- Seguimiento.

5. Recursos financieros y materiales

- Materiales \$ 100
- Viáticos y pasajes \$ 150

6. Enfoque de la auditoria:

Misión

Prestar servicios de calidad en el manejo de residuos sólidos, áreas verdes y consultorías ambientales a través de sistemas integrales y participativos

Visión

Líderes en la Gestión Integral de residuos sólidos y áreas verdes para precautelar el ambiente y la salud

Objetivo

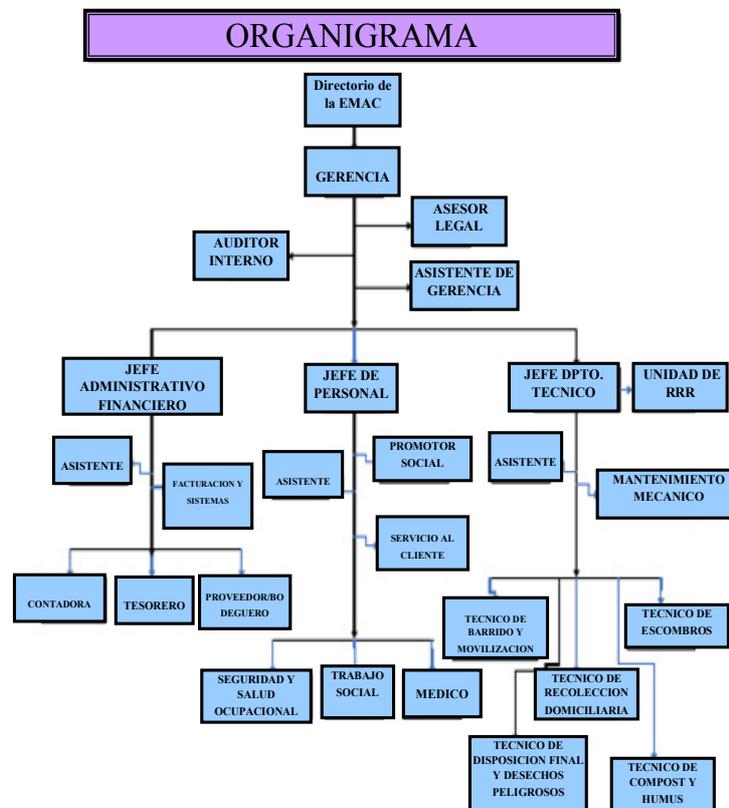
Manejo y gestión integral de los desechos sólidos en el cantón Cuenca, prestando sus servicios de calidad a la comunidad en las áreas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos, para mejorar la calidad de vida de los cuencanos

Actividades principales

- ❖ **Barrido:** de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas y mercados municipales.
- ❖ **Recolección:** incluye el almacenamiento y la recolección de los desechos sólidos procedentes de los domicilios, comercios, mercados, instituciones, industrias, hospitales, áreas verdes y otras entidades.
- ❖ **Transporte:** Transporte de desechos sólidos desde la fuente de generación hasta el lugar determinado para el tratamiento y disposición final.

- ❖ **Tratamiento y Disposición Final:** Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la EMAC, para los diferentes desechos sólidos, especiales y peligrosos.
- ❖ **Tratamiento de Escombros:** La regulación y control del manejo y disposición final de los escombros o residuos de materiales de construcción.
- ❖ **Producción de Compost y Humus:** Transformación de la materia orgánica en compost y humus.
- ❖ **Mantenimiento de Áreas Verdes:** Mantenimiento de las Áreas Verdes de la ciudad

- Estructura orgánica



Financiamiento

La EMAC es autónoma tanto administrativa como financieramente ,es decir, toma sus propias decisiones y tiene autofinanciamiento obteniendo sus recursos económicos por medio de las tasas de recolección que son: domiciliarias, recaudada por la Empresa Eléctrica: la tasa de generación especial, biopeligrosa, escombros, espectáculos públicos, ventas de humus, recaudadas en ventanilla de la Empresa calculada según formula establecida por la misma, otra forma de financiamiento es aquella que recurre a endeudamiento publico a largo plazo.

FODA

Principales Fuerzas y Debilidades

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Soporte técnico en la realización del trabajo en la empresa.	1. Inflexibilidad del Comité de Empresas (Sindicato).
2. Eficiencia y calidad de los servicios a costos razonables.	2. El estado de la flota vehicular de la EMAC que en el caso de sufrir desperfectos durante el transporte de los desechos pueden generar malestar en la comunidad de la Parroquia Santa Ana durante el transporte de los desechos hasta el relleno sanitario.
3. Poseer certificaciones internacionales en Barrido y Limpieza, Recolección y Disposición Final	3. La distancia a la cual se encuentra el relleno sanitario, lo que influye en los costos del transporte de los residuos hasta el relleno sanitario.
4. Personal profesional, eficiente y preparado para el cargo que desempeñan	4. Limitada difusión de las líneas de acción de la EMAC.
5. Cuenta con el presupuesto necesario para su desempeño.	
6. Visión empresarial del manejo integral del servicio de aseo, con la optimización de los recursos.	
7. Mejoramos la calidad de vida de los cuencanos con un adecuado y correcto manejo integral de los resultados.	

Principales oportunidades y amenazas

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Únicos en el medio que brinda estos servicios.	1.Inestabilidad Política, es decir, la designación de la máxima autoridad está sujeta a una participación política.
2 Buena imagen empresarial.	2.Políticas locales insuficientes.
3.Credibilidad institucional.	3. Poca colaboración ciudadana.
4.Mejora continua de los servicios	5.No existe total autonomía de la EMAC.
5.Interacción con empresas afines en el medio,con la ciudadanía,instituciones educativas etc.	
6. Capacitación en el mejoramiento de los servicios.	
7. Capacitación del personal, de acuerdo con el cargo de desempeño.	

- Detalle de componentes escogidos para la fase de ejecución

Componente escogido para la fase de Ejecución: Departamento Técnico

Subcomponentes escogidos:

1. Barrido y Limpieza
2. Recolección
3. Disposición Final

6.2 Enfoque A:

El énfasis o prioridad que dará en este exámen es al departamento técnico en los procesos de barrido y limpieza, recolección y disposición final.

Señalar si el enfoque de la auditoria de gestión esta orientada a:

- La gestión gerencial-operativa y de resultados SI
- La eficacia en el logro de los objetivos y actividades SI
- La eficiencia y economía en el uso de recursos SI
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. SI

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo General

Determinar si los proyectos y actividades propuestas para 2008 se cumplieron.

6.3.2 Objetivos Específicos por cada componente

Subcomponente 1.-Barrido y Limpieza:

Objetivo: Determinar si se cumplió con meta establecida cumpliendo los requisitos aplicables al servicio y las disposiciones técnicas.

Subcomponente 2.-Recolección

Objetivo: Determinar si se cumplió con meta establecida de acuerdo a su cobertura y a los requisitos aplicables del servicio.

Subcomponente 3.-Disposición Final

Objetivo: Determinar si se cumplió con meta establecida cumpliendo con los requisitos aplicables al servicio.

6.4 Alcance:

BARRIDO Y LIMPIEZA:

- ✓ % Metas Cumplidas ,
- ✓ Determinación del Riesgo y grado de confianza
- ✓ periodo a examinarse 1-10-08 al 31-12-08

RECOLECCION:

- ✓ % Metas Cumplidas
- ✓ Determinación del Riesgo y grado de confianza
- ✓ periodo a examinarse 1-10-08 al 31-12-08

DISPOSICION FINAL:

- ✓ % Metas Cumplidas,
- ✓ determinación del Riesgo y grado de confianza
- ✓ periodo a examinarse 1-10-08 al 31-12-08

6.5 Indicadores

Indicadores de Gestión

Indicador de Eficacia. se mide de acuerdo al % de avance respecto a la meta planteada

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
BARRIDO Y LIMPIEZA	Papeleras para las Parroquias Rurales.	(# PAPELERAS COLOCADAS/ # PAPELERES PROGRAMADAS)*100

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
DISPOSICION FINAL	Construcción Relleno Norte II y adquisición de equipo de compactación.	(% AVANCE RESPECTO META PLANTEADA)

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
AREAS VERDES	ARBORIZACION	(# PLANTAS SEMBRADAS /# PLANTAS QUE SE PLANEA SEMBRAR)*100

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADOR
RECOLECCION DE DESECHOS NO PELIGROSOS	Extenalización del servicio	CONTRATO SUSCRITO

INDICADORES DE DESEMPEÑO al 31-11-08

Indicadores de desempeño se mide de acuerdo a las no conformidades, quejas y reclamos, cobertura, satisfacción del cliente entre los más importantes a mencionar.

- ✓ Meta de Eficacia 90%
- ✓ Barrido y Limpieza 93%
- ✓ Recolección:53%
- ✓ Disposición Final:95%

PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
BARRIDO Y LIMPIEZA	No conformidades
	Quejas y reclamos
	Satisfacción del Cliente
RECOLECCIÓN	No conformidades
	Quejas y reclamos
	Cobertura
	Satisfacción del Cliente
DISPOSICIÓN FINAL	No conformidades
	Cantidad de residuos sólidos dispuestos
	Quejas y reclamos
	Evaluación periódica de la percepción de la comunidad
	Satisfacción del cliente

No conformidades (menores): cuando una no conformidad representa una falla aislada de implementación.

No conformidad mayor: cuando una no conformidad está directamente relacionada con la violación de la Política o no cumplimiento de un reglamento y leyes.

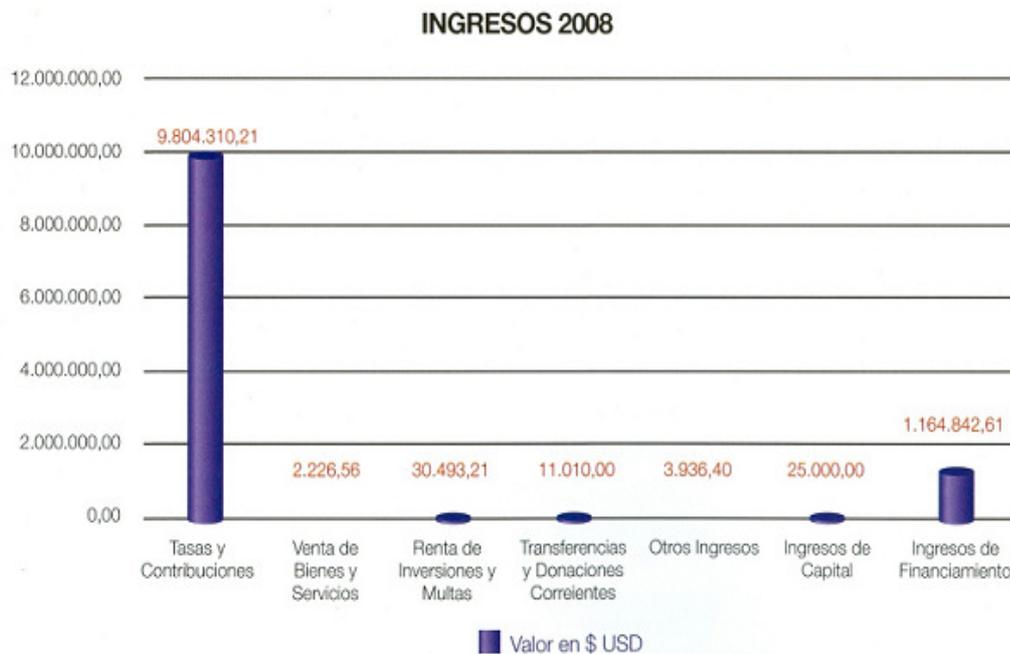
Indicadores financieros:

Al 31 de diciembre de 2007

Solvencia Financiera = Ingresos Corrientes / Gastos Corrientes *100 = 767

Ahorro Corriente = Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes = 7,612,859.54

Liquidez = Activos Líquidos / Pasivos Circulantes = 140



Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.-

De acuerdo con la evaluación preliminar del Control Interno realizado al departamento técnico por cada subcomponente analizado llegamos a las siguientes conclusiones.

1.- Ambiente de Control Interno

Conclusiones:

Aunque una empresa sea pequeña y piense que no necesite un código de ética algún momento al convertirse en grande seguro lo necesitará y aunque en muchos casos no se lo siga no significa que sea inútil. Igualmente el personal que demuestra su profesionalismo y se esfuerza por cumplir con los objetivos merece ser motivado.

Recomendaciones:

Se recomienda trabajar en un código de ética sencillo y directo en el que este la participación activa de los empleados es una forma también de motivación al personal, nunca esta de mas un curso de relaciones humanas, motivación no solamente para los obreros sino también para los funcionarios y empleados de planta

2.- Establecimiento de objetivos**Conclusiones**

Los sistemas de gestión que mantiene la EMAC a generado que mantengan siempre sus objetivos para cada proceso, actividad y tarea.

Recomendaciones:

Empezar implementando poco a poco también niveles de calidad y control a los demás departamentos de la empresa.

3.- Identificación de eventos**Conclusiones:**

Debe existir buena comunicación y control de riesgos en beneficio de los obreros que trabajan en contacto con peligros.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz de riesgo para los demás departamentos administrativos de la entidad, el encargado de dirigir el trabajo será el jefe de cada departamento y lo hará en trabajo conjunto con su equipo de trabajo.

4.- Evaluación a los riesgos**Conclusiones:**

La evaluación de los riesgos operativos ,la EMAC esta preparada y esto lo vemos analizado en las matrices de riesgo de los procesos.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz en donde se detallen los posibles riesgos

administrativos, de cambios en el entorno económico, político, social y legal.

5.-Respuesta a los riesgos

Conclusiones:

Lo importante es no solo mantener planes de emergencia sino difundirlos y hacer de la aplicación de ellos de carácter obligatorio igualmente en el caso de riesgos menores. La respuesta a los riesgos como empresa en general es muy positiva, sin embargo no debemos olvidar a algunos que no lo creen importante en algunas ocasiones.

Recomendaciones:

Identificar y multar a aquellos empleados u obreros que no estén acatando las normas de seguridad.

6.-Actividades de control

Conclusiones:

Los programas y proyectos están controlados y son medidos por el grado de eficacia y cumplimiento que hayan logrado. Las actividades del departamento técnico están controladas en un buen porcentaje, es necesario este control para que puedan ser auditados externamente y que no se encuentren grandes no conformidades, de lo contrario podrían correr el riesgo de perder sus certificaciones internacionales.

Recomendaciones:

Implementar controles para otras áreas diferentes al departamento técnico

7.- Información y comunicación

Conclusiones:

Seguir esforzándose por mantener calidad en la información y incrementar la comunicación.

Recomendaciones:

Incentivar al personal con charlas prácticas de comunicación, relaciones humanas, confidencialidad y veracidad en la información.

8.- Supervisión y Monitoreo**Conclusiones:**

Existe coordinación entre los auditores internos y externos de la EMAC

Recomendaciones:

Implementar las recomendaciones de los auditores tanto internos como externos
Seguir manteniendo buena comunicación con los auditores externos y confiabilidad y veracidad en la información

Nuestra evaluación de control interno nos permitió detectar que la empresa tiene una muy buena gestión administrativa ya que todas las actividades están regidas a normas de la Institución por procesos de gestión. Además mantiene un excelente imagen como institución y se a convertido como un punto referencial para otras ciudades del país y Latinoamérica.

Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría.-

(Detallado en hojas anteriores al memorándum)

- ✓ **BARRIDO Y LIMPIEZA**
45% Riesgo: moderado Confianza: media
- ✓ **RECOLECCION DE DESECHOS NO PELIGROSOS**
50 % Riesgo: moderado Confianza: media
- ✓ **DISPOSICION FINAL**
70 % Riesgo: moderado Confianza: media

6.8 Trabajo a realizar en la fase de Ejecución:

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente

significativo y escogido para examinarse.

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

7. Otros aspectos

Se anexan programas de trabajo , cuestionarios CORRE, matrices

Los archivos permanentes organizados en la presente auditoría de gestión.

POA 2008

EVALUACION DEL POA 2008

PRESUPUESTO 2008

PLAN ESTRATEGICO 2005-2009

REGLAMENTO INTERNO

ORDENANZA DE CREACION DE LA EMAC

Firmas de responsabilidad de la Planificación:

Jefe de Equipo

Supervisor de Auditoria

Ing. Débora Guevara

Econ. Teodoro Cubero A.

Fecha: 1 de Noviembre de 2008

Cuadro No. 33

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Examen:		Auditoria de Gestión		Hoja No.
Componente:		Departamento Técnico		
Subcomponente:		Barrido y Limpieza		
Fecha:				
No.	Descripcion	Ref: P/T	Elaborado por:	Fecha
	OBJETIVO			
	Verificar que el proceso de barrido y limpieza se cumpla con efectividad y eficiencia. Los requisitos servicio y sus disposiciones técnicas.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES.			
1	Evalúe el Control Interno Específico del componente departamento técnico y sus subcomponentes principales.			
2	Revisa el objetivo, caracterización y requisitos del proceso barrido y limpieza			
3	Se hace un análisis del riesgo que conlleva la prestación del servicio			
4	Revise los resultados de cobertura del servicio de barrido y limpieza en la ciudad y los cumplimiento de programas			
5	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos de cumplimiento los puntos anteriores y comuníquese a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.			
	Barrido y Limpieza de calles y avenidas			
	Riesgo: El peligro de que un obrero sea atropellado al estar realizando su trabajo de barrido y limpieza en calles y avenidas.			
	Calificación: Riesgo Medio			
	La causa es por la alta velocidad vehicular y descuido del conductor desaprensivo			
	Verificar si se están cumpliendo con las normas de prevención como el uso correcto de la señalización y estudio de horarios adecuado para la prestación del servicio.			
	Riesgo: Cuando el vehículo está en movimiento puede haber un atropellamiento esto puede causar politraumatismos.			
	Calificación: Riesgo moderado			
	Verifique las condiciones físicas y de seguridad con que cuenta el servicio.			
	Riesgo: Transportar las carentillas de basura al lugar asignado por los sobre esfuerzos puede causar lumbalgia en los obreros.			
	Calificación: Riesgo Medio			
	Riesgo: Objetos cortantes entre los desechos puede causar cortes en las extremidades			
	Calificación: Riesgo medio			
	Verificar que se utilice correctamente el equipo de protección			
	Verificar que se coloque la funda en fundas y saquillos.			

REALIZADO POR:
ELABORADO POR:

Cuadro No. 34

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Recolección Fecha:				Hoja No.
No.	Descripción	Ref: P/T		
	OBJETIVO:			
	Verificar que el proceso de recolección, que se estén cumpliendo con los requisitos del servicio de acuerdo a las normas técnicas			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Evalúe el Control Interno Específico del componente departamento técnico y su subcomponente recolección.			
2	Revise la caracterización del servicio, requisitos y su normatividad			
3	Revise los resultados de la cobertura del servicio en la ciudad			
4	Revise un proyecto sobresaliente de este proceso y su cumplimiento			
5	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos los puntos anteriores y comunique a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.			
	Recolección en Mercados			
	Riesgo: Contacto directo con desechos expuestos cortopunzantes o químicos puede causar cortes y pinchazos.			
	Calificación : Medio			
	Verificar si el personal es instruido para realizar su tarea.			
	Recolección Domiciliaria			
	Riesgo: De un vehículo en movimiento debido a la velocidad o a los baches puede haber caídas del personal esto puede producir traumatismos en varias partes del cuerpo.			
	Calificación : Medio			
	Verificar que los vehículos tengan manijas de agarre			
	Verificar el uso de vehículos con cabina corta.			
	Recolección en Parroquias Rurales			
	Riesgo: Emisión de olores de los desechos les afecta el sistema respiratorio con una posible neumoconiosis			
	Calificación: medio			
	Verificar que los obreros utilicen mascarillas de doble filtro.			
	Riesgo: Al trasladarse en el cajón del vehículo y debido a los baches de las vías o malos caminos el obrero puede sufrir golpes o caídas produciendo traumatismos.			
	Calificación: medio			
	Verificar el Uso de vehículos adecuado para recolección			

REALIZADO POR:
SUPERVISADO POR:

Cuadro No. 35

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA					
PROGRAMA DE TRABAJO					
Tipo de Examen: Auditoria de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Disposcion Final Fecha:					Hoja No.
No.	Descripcion	Ref: P/T	Elaborado por:		
	OBJETIVO:				
	Verificar que los residuos solidos que llegan al relleno sanitario de Pichacay sea de una manera técnica y ambientalmente segura.				
	PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Evalúe el Control Interno Especifico del componente departamento técnico y su subcomponente disposición final.				
2	Revise la caracterizacion del proceso y sus requisitos				
3	Revise los riesgos que conlleva la prestacion del servicio				
4	Analice las características tecnicas del proceso				
5	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos los puntos anteriores y comunique a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.				
	Disposición Final de Desechos Sólidos				
	Riesgo: Inhalación diaria de vapores y polvos y olores fermentados.				
	Calificación: medio				
	Verificar que el ingreso solo se realice con la excavadora y que el personal ocupe casco y tapones auditivos.				
	Riesgo: Exposición al ruido de la maquinaria de operación puede provocar perdida auditiva.				
	Calificación: medio				
	Verificar que se utilice además del casco los tapones auditivos diariamente.				
	Riesgo: Taludes, pendientes y superficies irregulares del terreno en el relleno sanitario puede producir que haya resbalones y caídas.				
	Calificación: medio				
	Verificar que obreros utilicen el casco y tapones auditivos				
	Verificar que los obreros conozcan el reglamento de Seguridad y Obras Publicas.				
	Verificación del sitio de trabajo.				

REALIZADO POR:

ELABORADO POR:

FASE III
EJECUCIÓN

3.3 Ejecución

1.1.3 FASE III DE EJECUCION	1.1.4 PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((3)) --> Empty(()) Empty --> Papeles[Papeles de trabajo] Papeles --> Hojas[Hojas resumen] Hojas --> Parallelogram[/ /] Parallelogram --> Rectangle[] Rectangle --> Diamond{ } Diamond --> End((4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente 4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones 5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad <p>Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría</p>

FORMATOS

1. Estructura del informe de auditoría de gestión.

**EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA
PROGRAMA DE TRABAJO**

Tipo de Examen: Auditoria de Gestión			Hoja No. 12	
Componente: Departamento Técnico				
Subcomponente: Barrido y Limpieza				
Fecha: Noviembre de 2008				
No.	Descripcion	Ref: P/T	Elaborado por:	Fecha
	OBJETIVO			
	Verificar que el proceso de barrido y limpieza se cumpla con efectividad y eficiencia .Los requisitos servicio y sus disposiciones técnicas.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES.			
1	Evalúe el Control Interno Específico del componente departamento técnico y sus subcomponentes principales.	Hoja 9	DG	05-Nov-08
2	Revisa el objetivo, caracterización y requisitos del proceso barrido y limpieza	P/T BL-1	DG	05-Nov-08
3	Se hace un análisis del riesgo que conlleva la prestación del servicio	P/T BL-2	DG	07-Nov-08
4	Revise los resultados de cobertura del servicio de barrido y limpieza en la ciudad y los cumplimiento de programas	P/T BL-3	DG	10-Nov-08
5	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos de cumplimiento los puntos anteriores y comunique a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.		DG	15-Nov-08
	Barrido y Limpieza de calles y avenidas			
	Riesgo: El peligro de que un obrero sea atropellado al estar realizando su trabajo de barrido y limpieza en calles y avenidas.	P/T BL-4	DG	13-Nov-08
	Calificación: Riesgo Medio			
	La causa es por la alta velocidad vehicular y descuido del conductor desaprensivo			
	Verificar si se están cumpliendo con las normas de prevención como el uso correcto de la señalización y estudio de horarios adecuado para la prestación del servicio.			
	Riesgo: Cuando el vehículo está en movimiento puede haber un atropellamiento esto puede causar politraumatismos.	P/T BL-4	DG	13-Nov-08
	Calificación: Riesgo moderado			
	Verifique las condiciones físicas y de seguridad con que cuenta el servicio.			
	Riesgo: Transportar las ceterillas de basura al lugar asignado por los sobre esfuerzos puede causar lumbalgia en los obreros.			
	Calificación: Riesgo Medio			
	Riesgo: Objetos cortantes entre los desechos puede causar cortes en las extremidades	P/T BL-4	DG	13-Nov-08
	Calificación: Riesgo medio			
	Verificar que se utilice correctamente el equipo de protección			
	Verificar que se coloque la funda en fundas y saquillos.			

REALIZADO POR: DEBORA GUEVARA



**EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC
UNIDAD AUDITORIA**

PT BL-1

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Barrido y Limpieza
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PROCESO DE BARRIDO Y LIMPIEZA

De la entrevista en el departamento tecnico podemos señalar los siguientes puntos.

En el caso del proceso de barrido y limpieza este proceso esta caracterizado, a continuación un resumen de lo que contiene una caracterización.

Objetivo del proceso: Efectuar el barrido y limpieza de las áreas determinadas por la EMAC, cumpliendo los requisitos y disposiciones técnicas.

- ✓ **PLANEAR:** Zonas, frecuencias, grupos de trabajo, herramientas etc.
- ✓ **HACER:** Fiscalizar, Barrer, Recolectar y transportar, Baldear y limpiar.
- ✓ **VERIFICAR:** la realización de las tareas y disposiciones técnicas
- ✓ **ACTUAR:** es el registro de las no conformidades, es decir, el incumplimiento a algún requisito y tomar acciones correctivas
- ✓ **RESULTADOS:** Zonas barridas, desechos almacenados adecuadamente, informe de fiscalización.
- ✓ **RECURSOS:** Escobas, recogedores, carretillas, canastillas, palas Barredora mecánica, camioneta de recolección, Equipos de comunicación, Equipos de protección personal

Requisitos de Barrido y Limpieza:

- Cumplimiento de Horarios y Frecuencias
- Retiro de residuos de los corredores del mercado y los recipientes de basura ubicados en los puestos de venta
- Personal Suficiente y competente
- Herramientas e insumos apropiados
- Equipos apropiados

El servicio se realiza en las zonas asignadas en los que se detalla los días de basura y días de reciclaje. (Folleto impreso por la EMAC)

Zona 1: Centro Histórico

Zona 4: Central Diurna Sur

Zona 2: Central Nocturna

Zona 5: Periférica Norte

Zona 3: Central Diurna Norte

Zona 6: Periférica Sur

En base a una matriz de indicadores de desempeño que realiza el departamento técnico el resultado de EFICACIA 2008 en barrido y limpieza son los siguientes, sabiendo que la empresa tiene como meta el 90%

- No conformidades /frecuencia mensual: 86% al 11 nov 08
- Quejas y reclamos/frecuencia mensual: 84% al 31 dic. 08
El 16% restante esta en ejecución y se lo realizara a principios del 2009.
- Ultimas encuestas para medir la satisfacción al cliente/frecuencia anual: 89% al 11 nov 08



**HOJA DE HALLAZGOS
UNIDAD AUDITORIA**

PT BL-2

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Barrido y Limpieza
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

MATRIZ DE RIESGO – BARRIDO Y LIMPIEZA

Condición:

Se puede determinar que los obreros tienen el equipo necesario de protección contra incidentes, y riesgos propios de sus tareas, pero que a veces por descuido de ellos, dejan de usar el equipo y/o por causa de conductores vehiculares no cuidadosos están expuestos a sufrir accidentes.

Criterio:

Existen registros y documentación para controlar las tareas de los obreros en este proceso.

- Hoja de reporte diario de la supervisión realizada a los servicios de aseo
- Solicitud de autorización para eventos
- Ordenanza de creación de la EMAC
- Ordenanza que regula la gestión integral de los desechos sólidos y residuos

Capítulo XI.- De las Sanciones, procedimientos y competencias

Art. 35.- La EMAC impondrá multas de hasta \$ 100 dólares a las personas que abandonen desechos o escombros en sitios no autorizados, independientemente de los costos de intervención y reparación que serán cobrados con el treinta por ciento de recargo. En el caso de los conductores que abandonen desechos o escombros en sitios no autorizados, la EMAC informará a la unidad de Tránsito Municipal la cual cancelará los permisos de operación de dichos vehículos.

- Documentos precontractuales
- Contrato para la prestación de los servicios de barrido y limpieza de los mercados.

Causa:

Al no cumplir en un 100% con los requisitos, normas de protección con el equipo de trabajo se puede sufrir graves consecuencias.

Eventos peligrosos potenciales

Atropellamientos, caídas, cortes, heridas, traumatismos, inhalación de polvos y residuos descompuestos, sordera

a) Muertes o daños mayores a US\$ 20.000,00
b) Lesiones fuertes o daños mayores a US\$ 10.000,00
c) Lesiones temporales incapacitantes y/o daños mayores a US\$ 5.000
d) Primeros auxilios y daños menores a US\$ 5000

Efecto:

Cuando los obreros están motivados y consientes de los riesgos que corren no se les tendrá que repetir vez tras vez las medidas de protección. Con calles más limpias respiramos aire puro. Si todos los ciudadanos apoyan y colaboran con las mingas de cada barrio y mantienen limpio en frente de su domicilio estarán contribuyendo al medio ambiente.

Conclusión:

Todos deben tener:

- overol
- guantes de vinilo
- 1/2 mascara facial con filtros R o P 95 VO y gases ácidos
- zapatos con suela antideslizante
- gorro y en algunos casos casco.
- tapón auditivo

Y haber recibido capacitación sobre seguridad y conocer los procedimientos respectivos

Recomendación:

La recomendación es que por más años de experiencia que tenga un obrero en su trabajo debe obligatoriamente usar su equipo de protección.



**HOJA DE AUDITORIA
UNIDAD AUDITORIA**

PT BL-3

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Barrido y Limpieza
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

COBERTURA DEL SERVICIO DE BARRIDO Y LIMPIEZA

De acuerdo con lo establecido en la reforma de creación de la EMAC en el Art. 3. designa como funciones de la la EMAC el barrido para impulsar este objetivo la empresa realiza distintos programas de limpieza con la participación de ciudadanos, establecimientos educativos, barrios, parroquias y comunidades.

Imagen No.11

1.- Programa “Tu barrio Limpio”: se realizan mingas de limpieza en distintos barrios y comunidades.

Año	# de Mingas
2004	46
2005	60
2006	65
2007	77
2008	97
% Incremento	110,87%

Fuente: EMAC



Imagen No.12

2. -Programa “Construyendo Limpieza”: educar y concientizar a los estudiantes de los diferentes establecimientos educativos a través de mingas.

Año	# de Mingas
2004	23
2005	30
2006	37
2007	40
2008	42
% Incremento	82,61%

Fuente: EMAC



Imagen No.13

3.- Caravanas ambientales: el objetivo de este programa es concientizar a la ciudadanía sobre la importancia de tener una ciudad limpia a través de la colaboración de la comunidad se entregan fundas pequeñas a los propietarios de vehículos para que no desechen los desperdicios esto crea un hábito de respeto y limpieza. Se la realiza 2 veces por mes, este año 2008 se han realizado 24 Caravanas Ambientales.





**HOJA DE AUDITORIA
UNIDAD AUDITORIA**

PT BL-4

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Barrido y Limpieza
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

MATRIZ DE RIESGO

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar lo siguiente que detallamos a continuación:

Ejemplo:

Barrido de Calles, Avenidas y Parroquias

Personal involucrado: obreros

Actividades: traslado del personal, barrido, retiro de carretillas, subir tanques al camión, descargar la basura en los contenedores,

Tarea: Cada actividad tiene una tarea específica por ejemplo: cargar los tanques con desechos y vaciarlos en los contenedores.

Herramientas y Materiales: Igualmente cada actividad tiene sus propias herramientas o materiales ejemplo, vehículo, escoba, recogedor, manos etc.

Peligros, Incidentes, Eventos peligrosos potenciales: que conlleva realizar cada actividad

Clases de Riesgos: Químico, Biológico, Ergonómico, Psicosocial, inseguridad ocupacional.

Agente de Riesgo: Si la clase de riesgo es físico, el agente puede ser el ruido o el calor.

Efecto, parte del cuerpo afectada: heridas, cortes, traumatismos, politraumatismos, enfermedades respiratorias.

Total de Colaboradores expuestos

Total de Colaboradores expuestos por turno

Personas expuestas por turno en porcentaje:

0-20%=1	1 a 27 personas	BAJO
21-40%=2	28 a 54 personas	MEDIO
41-60%=3	56 a 82 personas	MEDIO
61-80%=4	83 a 109 personas	ALTO
81-100%=5	110 a 136 personas	ALTO

Tiempo de exposición (horas)

Frecuencia: Lunes a Viernes o fines de semana

Nivel de consecuencia

Nivel de exposición

Nivel de probabilidad

Nivel de peligrosidad

GP

Interpretación del GP

FP Grado de repercusión

GR

Interpretación del GR

Controles de Tipo: Administrativas, de Ingeniería, en el individuo, en los procedimientos, capacitaciones.

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Examen: Auditoria de Gestión Componente: Departamento Técnico Subcomponente: Recolección Fecha: Noviembre de 2008				Hoja No. 13
No.	Descripcion	Ref: P/T	Elaborado por:	Fecha
	OBJETIVO:			
	Verificar que el proceso de recolección, que se estén cumpliendo con los requisitos del servicio de acuerdo a las normas técnicas			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Evalúe el Control Interno Específico del componente departamento técnico y su subcomponente recolección.	Hoja 10	DG	17-Nov-08
2	Revise la caracterización del servicio, requisitos y su normatividad	P/T R-1	DG	19-Nov-08
3	Revise los resultados de la cobertura del servicio en la ciudad	P/T R-2	DG	20-Nov-08
4	Revise un proyecto sobresaliente de este proceso y su cumplimiento	P/T R-3	DG	23-Nov-08
5	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos los puntos anteriores y comuníquese a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.		DG	28-Nov-08
	Recolección en Mercados			
	Riesgo: Contacto directo con desechos expuestos corto punzantes o químicos puede causar cortes y pinchazos.	P/T R-4	DG	26-Nov-08
	Calificación : Medio			
	Verificar si el personal es instruido para realizar su tarea.			
	Recolección Domiciliaria			
	Riesgo: De un vehículo en movimiento debido a la velocidad o a los baches puede haber caídas del personal esto puede producir traumatismos en varias partes del cuerpo.	P/T R-4	DG	26-Nov-08
	Calificación : Medio			
	Verificar que los vehículos tengan manijas de agarre			
	Verificar el uso de vehículos con cabina corta.			
	Recolección en Parroquias Rurales			
	Riesgo: Emisión de olores de los desechos les afecta el sistema respiratorio con una posible neumoconiosis	P/T R-4	DG	26-Nov-08
	Calificación: medio			
	Verificar que los obreros utilicen mascarillas de doble filtro.			
	Riesgo: Al trasladarse en el cajón del vehículo y debido a los baches de las vías o malos caminos el obrero puede sufrir golpes o caídas produciendo traumatismos.			
	Calificación: medio			
	Verificar el Uso de vehículos adecuado para recolección			

REALIZADO POR: DEBORA GUEVARA V



**EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC
UNIDAD AUDITORIA**

PT R-1

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Recolección
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

REQUISITOS DEL SERVICIO –CARACTERIZACION

De la entrevista en el departamento técnico podemos señalar los siguientes puntos.

En el caso del proceso de recolección, este proceso esta caracterizado, a continuación un resumen de lo que contiene.

Objetivo del proceso:

- ✓ **PLANEAR:** Horarios, frecuencias, distribución, de zonas de recolección equipo de trabajo, herramientas etc.
- ✓ **HACER:** Recolectar, Transportar al Relleno Sanitario, Fiscalizar
- ✓ **VERIFICAR:** la realización de las tareas de acuerdo a las disposiciones técnicas , velocidad de transporte ,uso de rutas definidas ,etc
- ✓ **ACTUAR:** es el registro de las no conformidades, es decir, el incumplimiento a algún requisito y tomar acciones correctivas.
- ✓ **RESULTADOS:** zonas recolectadas de acuerdo a las disposiciones técnicas.

- ✓ **RECURSOS:** Escobas, recogedores, carretillas, canastillas, palas recolectores, volqueta , camioneta de recolección, Equipos de comunicación, Equipos de protección personal

Requisitos:

- ✓ Cumplimiento de horarios y frecuencias
- ✓ Personal suficiente y competente
- ✓ Personal debidamente uniformado
- ✓ Recolección completa de todos los residuos comunes o similares a estos
- ✓ Prevenir la contaminación ambiental
- ✓ Vehículo presentable

En el año 2008 se recibieron 298 reclamos del proceso de recolección del cual se atendieron satisfactoriamente el 84% y los 16% restantes están en trámite y serán ejecutadas a principios de 2009



**EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC
UNIDAD AUDITORIA**

PT R-2

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Recolección
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PROGRAMA INTEGRAL DE RECICLAJE Y COBERTURA



Imagen No.14

La cobertura actual del servicio de recolección de desechos sólidos domiciliarios es del **92%** a nivel cantonal zona urbana y rural.

En el área urbana la cobertura es de **100%**

En el área rural la cobertura es de **62%**

Proyecto “Formación de una Cultura Medioambiental y Promoción del Reciclaje de Residuos Sólidos de Cuenca” cuyo objetivo es difundir una cultura medioambiental y promoción del reciclaje de residuos con el fin de promover a Cuenca como modelo referencial en América Latina por sus estrategias innovadoras en el tema comunicación integrada del medio ambiente y buenas prácticas en gestión de residuos sólidos.

La ejecución de este proyecto se vincula con la implementación de la “Renovación Tecnológica para los residuos sólidos en la ciudad de Cuenca”

Ordenanza que regula la gestión integral de los desechos y residuos sólidos en el cantón Cuenca.

Capítulo II. Artículo 3.- De la conducta general de los ciudadanos

Literal b.- Es obligación de los ciudadanos CLASIFICAR LOS DESECHOS para favorecer las actividades del reducción, tratamiento, reutilización y reciclaje de los residuos y desechos.

Se colocó 135 canastillas en los domicilios como plan piloto para los desechos sólidos domiciliarios con el fin de mejorar la imagen de los barrios.

También con el fin de que los ciudadanos tengan facilidades para depositar la basura durante el periodo 2005-2008 se han colocado 200 papeleras en el Centro Histórico y 650 papeleras en las principales calles y avenidas de la ciudad.

Imagen No.15





**HOJA DE HALLAZGOS
UNIDAD AUDITORIA**

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Recolección
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT R - 3

HALLAZGOS DE CUMPLIMIENTO

Condición: Algunos de los vehículos que transportaban los desechos al Relleno Sanitario se encontraban ya viejos o en mal estado a veces los problemas invernales o de reconstrucción en la carretera vía a Pichacay afectan a los vehículos por tal motivo en el año 2008 se presentó el proyecto “Renovación Tecnológica para los residuos sólidos en la ciudad de Cuenca” al Banco de Estado para la futura renovación. para la recolección de basura y ampliar la capacidad de recolección de materiales reciclables. Sé espera disponer de los vehículos en mayo de 2009.

Criterio:

Se suscribió el contrato de crédito el 16 de septiembre de 2008, se está desarrollando una licitación conforme lo que dispone la nueva ley del Sistema Nacional de Contratación Pública

Causa:

El mal estado de los vehículos pudiera causar accidentes de trabajo o demora en los procesos por diferentes motivos se pueden presentar eventos fortuitos como caídas, volques, resbalones del vehículo o pudiera haber algun problema con el agua, el aceite y combustible.

Efecto:

La EMAC presentó el proyecto al Banco del Estado el cual permitirá la adquisición de 10 vehículos recolectores de basura y de 23 de capacidad y de doble tolva.

Imagen No.16



Imagen No. 17



Conclusión:

Los vehículos tienen que estar en buen estado para pasar el control diario de revisión vehicular.

Recomendación:

Aprobar licitación para la adquisición de los nuevos vehículos de recolección de basura cuyo objetivo será también clasificar la basura en reciclable y no reciclable.



HOJA DE HALLAZGOS UNIDAD AUDITORIA

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Recolección
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT R – 4

MATRIZ DE RIESGO

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar lo siguiente que detallamos a continuación:

Ejemplo:

Recolección Domiciliaria

Personal involucrado: chofer y obrero

Actividades: Revisión vehicular, traslado y recorrido, recolectar los desechos

Tarea: Cada actividad tiene una tarea específica por ejemplo: conducir el vehículo

Herramientas y Materiales: Igualmente cada actividad tiene sus propias herramientas o materiales.

Peligros, Incidentes, Eventos peligrosos potenciales: que conlleva realizar cada actividad

Clases de Riesgos: Químico, Biológico, Ergonómico, Psicosocial, inseguridad ocupacional.

Agente de Riesgo: Si la clase de riesgo es físico, el agente puede ser el ruido o el calor.

Efecto, parte del cuerpo afectada: quemaduras, cortes, golpes, caídas en la cara, tronco y extremidades.

Total de Colaboradores expuestos

Total de Colaboradores expuestos por turno

Personas expuestas por turno en porcentaje:

0-20%= 1	1 a 27 personas	BAJO
21-40%=2	28 a 54 personas	MEDIO
41-60%=3	56 a 82 personas	MEDIO
61-80%=4	83 a 109 personas	ALTO
81-100%=5	110 a 136 personas	ALTO

Tiempo de exposición (horas)

Frecuencia: Lunes a Viernes o fines de semana

Nivel de consecuencia

Nivel de exposición

Nivel de probabilidad

Nivel de peligrosidad

GP

Interpretación del GP

FP Grado de repercusión

GR

Interpretación del GR

Controles de Tipo: Administrativas, de Ingeniería, en el individuo, en los procedimientos, capacitaciones.

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA

PROGRAMA DE TRABAJO

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión
Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Fecha: Diciembre de 2008

Hoja No. 14

No.	Descripción	Ref: P/T	Elaborado por:	Fecha
	OBJETIVO:			
	Verificar que los residuos sólidos que llegan al relleno sanitario de Pichacay sea de una manera técnica y ambientalmente segura.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Evalúe el Control Interno Específico del componente departamento técnico y su subcomponente disposición final.	Hoja 11	DG	01-Dic-08
2	Revise el cumplimiento de los proyectos mas sobresalientes	P/T DF-1	DG	03-Dic-08
3	Revise la caracterización del proceso y sus requisitos	P/T DF-2	DG	05-Dic-08
4	Revise los riesgos que conlleva la prestación del servicio	P/T DF-3	DG	10-Dic-08
5	Analice las características técnicas del proceso	P/T DF-4	DG	13-Dic-08
6	Sustente en papeles de trabajo y hojas de hallazgos los puntos anteriores y comuníquese a los funcionarios del departamento técnico las recomendaciones.		DG	16-Dic-08
	Disposición Final de Desechos Sólidos			
	Riesgo: Inhalación diaria de vapores y polvos y olores fermentados.	P/T DF-5	DG	10-Dic-08
	Calificación: medio			
	Verificar que el ingreso solo se realice con la excavadora y que el personal ocupe casco y tapones auditivos.			
	Riesgo: Exposición al ruido de la maquinaria de operación puede provocar pérdida auditiva.	P/T DF-5	DG	10-Dic-08
	Calificación: medio			
	Verificar que se utilice además del casco los tapones auditivos diariamente.			
	Riesgo: Taludes, pendientes y superficies irregulares del terreno en el relleno sanitario puede producir que haya resbalones y caídas.	P/T DF-5	DG	10-Dic-08
	Calificación: medio			
	Verificar que obreros utilicen el casco y tapones auditivos			
	Verificar que los obreros conozcan el reglamento de Seguridad y Obras Públicas.			
	Verificación del sitio de trabajo.			

REALIZADO POR: DEBORA GUEVARA V.



**HOJA DE HALLAZGOS
UNIDAD AUDITORIA**

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT DF - 1

HALLAZGOS DE CUMPLIMIENTO – DISPOSICIÓN FINAL

Imagen No. 18



Construcción de la II fase del relleno sanitario de Pichacay, la EMAC contrató e inicio la construcción de a II fase del relleno sanitario denominado Norte II esto permitirá disponer los residuos sólidos por un período de 6 años a partir del 2009.

Relleno Manual de la Parroquia Chaucha, la EMAC invirtió en la adquisición de un terreno ubicado entre las comunidades de San Antonio y San Gabriel de una extensión de 2.2 ha. Para destinarlas al Relleno Sanitario manual.

Planta Piloto de Compostaje para la Ciudad de Cuenca, con miras de aprovechar la materia orgánica para convertirla en un mejorador de suelos se avanzo con el proyecto “Planta de Compostaje para la ciudad de Cuenca” con el apoyo de la union Europa a través del proyecto DESURBAL R6-B4-06.

Actualmente en la planta manual de compostaje se tratan 6 toneladas semanales (312 al año) de desechos orgánicos con el funcionamiento de la planta piloto se tratarán 6 toneladas diaria (1812 al año) lo q significaría un incremento del 5005 de materia orgánica tratada. Se hará énfasis en el Programa de concienciación en los mercados puesto a puesto.

Imagen No.19





HOJA DE HALLAZGOS UNIDAD AUDITORIA

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT DF - 2

REQUISITOS DEL SERVICIO –CARACTERIZACION

De la entrevista en el departamento técnico podemos señalar los siguientes puntos.

En el caso del proceso de recolección, este proceso esta caracterizado, a continuación un resumen de lo que contiene.

Objetivo del proceso:

- ✓ **PLANEAR:** Zonas donde se depositaran los desechos y la construcción de obras civiles requeridas, Manejo de lixiviados y biogás, personal, turnos, equipo, operación del relleno
- ✓ **HACER:** Comprende todos las actividades del relleno desde el ingreso de los vehículos hasta Limpieza del relleno y área de influencia.
- ✓ **VERIFICAR:** Se verifican muchos aspectos técnicos desde el peso de los residuos que van a ser descargados en el relleno, la compactación de residuos en el área designada , la cantidad de lixiviados ,impermeabilidad del terreno y del tanque de lixiviados etc.

- ✓ **ACTUAR:** es el registro de las no conformidades, es decir, el incumplimiento a algún requisito y tomar acciones correctivas.

- ✓ **RESULTADOS:** zonas recolectadas de acuerdo a las disposiciones técnicas.

- ✓ **RECURSOS:** Escobas, recogedores, carretillas, canastillas, palas recolectores, volqueta , camioneta de recolección, Equipos de comunicación, Equipos de protección personal

Requisitos:

- ✓ Buen trato personal
- ✓ Medición confiable
- ✓ Agilidad



**HOJA DE HALLAZGOS
UNIDAD AUDITORIA**

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT DF - 3

**CERTIFICACIONES INTERNACIONALES
Y RIESGOS**

Condición:

El relleno sanitario se encuentra ubicado en la parroquia Santa Ana a 21 Km. de la ciudad de Cuenca su funcionamiento se inició en septiembre de 2001 se espera que dure 6 años más a partir del 2009. Este relleno constituye un factor de apoyo para mejorar la calidad de vida y para el desarrollo humano de los habitantes de Santa Ana, mediante la entrega del 5% de los ingresos a la Junta Parroquial.

Criterio:

Cuenta con Licencia Ambiental otorgada por el Ministerio del Ambiente desde el 14 de diciembre de 2002 ha obtenido certificaciones ambientales ISO 14001 Ambiente y BSI OHSAS 18001 Seguridad & Salud Ocupacional y ISO 9001 Calidad.

Causa:

Debido al grado de peligrosidad y riesgo que presenta el relleno sanitario gracias al sistema de gestión que la EMAC lleva a cabo se tiene programado un plan de emergencia y personal capacitado que labora allí para afrontar las contingencias que pudieran presentarse.

Peligros que se detallan en la matriz de riesgo son por ejemplo:

Polvo y vapores

Taludes y pendientes en parques donde el terreno es irregular

Exposición al ruido de la maquinaria

Exposición a los olores fermentados y de los lixiviados

Al tener contacto con los desechos riesgo de accidentes

Efecto:

Los beneficios de tener certificaciones son las siguientes.

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

Conclusión:

Todos los trabajadores sin importar el tiempo de laborar en la empresa y que inclusive ya estén acostumbrados a su trabajo diario o que piensen que ya no les afecta el estar expuestos a la basura deben obligatoriamente llevar puesto su equipo de protección esto incluye a las personas que visitan las instalaciones del relleno.

Recomendación:

Equipo de protección de uso obligatorio bajo estricto control, estamos seguros de que la EMAC lo está haciendo así que más que una recomendación es el recordatorio de seguir trabajando así.



**HOJA DE HALLAZGOS
UNIDAD AUDITORIA**

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT DF - 4

**VERIFICACION FISICA DEL PROCESO DE DISPOSICION FINAL
RELLENO SANITARIO DE PICHACAY**

Imágenes No. 20

**1. CONFORMACIÓN E IMPERMEABILIZACIÓN
DEL SUELO DE SOPORTE**



2. – INGRESO Y SALIDA DE VEHICULOS:



3.-DISPOSICIÓN FINAL DE LOS DESECHOS SÓLIDOS



4.- CONSTRUCCIÓN DE DUCTOS DE GASES



5.- CONSTRUCCIÓN DE DRENES DE LIXIVIADOS



6. MANTENIMIENTO DEL RELLENO SANIT.



7.- MANEJO DE LIXIVIADOS



8.- MANEJO DE BIOGAS



9.- MONITOREO AMBIENTAL



10.-CONTROLADOR DE VECTORES SANITARIOS



11.- ALMACENAMIENTO DE MATERIALES
RECICLABLES



13.- MANT. DE MAQUINARIA PESADA



12. ADMINISTRACION

Condición

El relleno sanitario de Cuenca es el mejor del Ecuador por no decirlo de Latinoamérica .Como aspectos técnicos podemos mencionar los siguientes

- **Cuota de arranque del relleno:** 2619 msnm
- **Área total de equipamiento:** 123 ha.
- **Promedio de desechos sólidos depositados:** 385 Toneladas /dia en el AÑO 2008
- **Vida Útil:** 20 años
- **Peso específico de desechos compactados:** 0.75 Ton/m³
- **Sistema de operación del Relleno:** mediante contratos con terceros
- **Fiscalización:** Dpto. Técnico de la EMAC
- **Costo de Operación:** \$ 8.00/Ton (no incluye costos de inversión)
- **Equipo utilizado:** Un tractor de orugas , una excavadora de orugas y dos vehículos banqueros de 3500 galones de capacidad para el transporte de los lixiviados.
- **Sistema de impermeabilización mixta:** capa de arcilla de 20 cm. de espesor compactada y geomembrana de polietileno de alta densidad de 1mm de espesor.

- **Drenes de lixiviados:** para la recolección de los lixiviados se construyen drenes con piedra y geotextil no tejido.
- **Caudal de lixiviados:** promedio diario anual de 73 m³
- **Gestión de lixiviados:** Sistema de almacenamiento temporal de lixiviados compuestos de 4 tanques de ferrocemento y 3 tanques de tormentas impermeabilizados con geomembrana sistema que tiene la capacidad de 2300 m³. Estos son transportados hacia la planta de Operaciones de la EMAC para luego ser descargada de forma controlada en el alcantarillado público . Posteriormente estos líquidos son tratados en la Planta de tratamiento de Aguas Residuales que opera ETAPA.

Criterio

Todos los aspectos técnicos son implementados poniendo en práctica los sistemas de gestión que mantiene el relleno sanitario.

Causa

El excelente trabajo de la EMAC en el relleno sanitario es el producto de funcionarios con años de experiencia, empleados, obreros, técnicos y la comunidad que en forma participativa trabajan conjuntamente con empeño.

Efecto

Excelente calidad de vida y ambiente de la ciudad de cuenca “Ciudad más Limpia” y de la parroquia aledaña al relleno sanitario.

Comentarios

Por sus características técnicas ambientales, de seguridad y salud ocupacional mantiene un sistema integrado de gestión a base de las normas ISO 9001,ISO 14001, BSI OHSAS 18001

El relleno constituyo un apoyo para el mejoramiento de calidad de vida y para el desarrollo humano de los habitantes de Santa Ana , mediante el 5% de sus ingresos a la junta Parroquial

El relleno sanitario es una guía para otras ciudades que deseen hacer lo mismo, sin embargo no podemos olvidar todos los peligros que conlleva.

Recomendaciones

El personal debe seguir capacitándose para afrontar las contingencias que pudieran presentarse.



HOJA DE HALLAZGOS UNIDAD AUDITORIA

Componente: Departamento Técnico
Subcomponente: Disposición Final
Período examinado: 1-ene-08 al 31-dic-08

PT DF - 5

MATRIZ DE RIESGO

Disposición final de los desechos sólidos

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar lo siguiente que detallamos a continuación:

Ejemplo:

Disposición final de los desechos sólidos

Personal involucrado: Ing. Residente, Operador de excavadora, Operador de tractor, Particulares, Trabajadores.

Actividades: Disposición final de desechos sólidos

Tarea: Cada actividad tiene una tarea específica por ejemplo: Control de peso específico de compactación de los desechos.

Herramientas y Materiales: Igualmente cada actividad tiene sus propias herramientas o materiales.

Peligros, Incidentes, Eventos peligrosos potenciales: que conlleva realizar cada actividad

Clases de Riesgos: Químico, Biológico, Ergonómico, Psicosocial, inseguridad ocupacional.

Agente de Riesgo: Si la clase de riesgo es físico, el agente puede ser el ruido o el calor.

Efecto, parte del cuerpo afectada: quemaduras, cortes, golpes, caídas en la cara, tronco y extremidades.

Total de Colaboradores expuestos

Total de Colaboradores expuestos por turno

Personas expuestas por turno en porcentaje:

0-20%= 1	1 a 27 personas	BAJO
21-40%=2	28 a 54 personas	MEDIO
41-60%=3	56 a 82 personas	MEDIO
61-80%=4	83 a 109 personas	ALTO
81-100%=5	110 a 136 personas	ALTO

Tiempo de exposición (horas)

Frecuencia: Lunes a Viernes o fines de semana

Nivel de consecuencia

Nivel de exposición

Nivel de probabilidad

Nivel de peligrosidad

GP

Interpretación del GP

FP Grado de repercusión

GR

Interpretación del GR

Controles de Tipo: Administrativas, de Ingeniería, en el individuo, en los procedimientos, capacitaciones.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

- Carátula
- Índice, Siglas y Abreviaturas
- Carta de Presentación

CAPITULO I.- Enfoque de la auditoria

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

CAPITULO II.- Información de la entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Funcionarios Principales

CAPITULO III.-Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con el departamento técnico

CAPITULO IV.-Resultados Específicos por componente

Por cada subcomponente se presentarán los Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.

FASE IV

**COMUNICACIÓN DE
RESULTADOS**

Cuadro No. 36

Comunicación de Resultados

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start(()) --> Node4((4)) Node4 --> Circle1(()) Circle1 --> Rect1[] Rect1 --> Diamond1{ } Diamond1 --> Rect2[] Rect2 --> Oval1(()) Oval1 --> Rect3[] Rect3 --> Oval2(()) Oval2 --> Rect4[] Rect4 --> Diamond2{ } Diamond2 --> CircleDPEI((DPEI)) CircleDPEI --> Diamond3{ } Diamond3 --> Rect5[] Rect5 --> Node5((5)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes. 2. Subdirector revisa el borrador de informe. 3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final 4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe. 5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados. 6. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados. 7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes 8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes. 9. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe. 10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes. 11. Contralor o Subcontralor aprueban el informe. 12. Director de Auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

INFORME:

**“AUDITORIA DE GESTION
AL EJE TERRITORIAL DEL
DEPARTAMENTO TECNICO DE LA EMAC”**



PERIODO:

01/01/08 AL 31/12/08

REALIZADO POR:

DEBORA GUEVARA VASQUEZ

ABREVIATURAS UTILIZADAS

PT: Papel de Trabajo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

POA: Plan Operativo Anual

NIA: Normas Internacionales de Auditoría

NEA: Normas Ecuatorianas de Auditoría

NAGA: Normas de Auditoría generalmente aceptadas

REF: Referencia

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Abreviaturas utilizadas.....	159
Índice.....	160
Carta de Presentación.....	162
 CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
Motivos de la Auditoría.....	163
Objetivos.....	163
Alcance.....	163
Enfoque de la auditoria	164
Componentes auditados.....	164
Indicadores utilizados	164
 CAPITULO II.- INFORMACION DE LA ENTIDAD	
Misión.....	165
Visión	165
Foda	165
Objetivo.....	165
Base Legal.....	167
Estructura Orgánica.....	169
Financiamiento.....	170
 CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES.	
Evaluación de la Empresa.....	171
 CAPITULO IV: Resultados específicos por componente	
Subcomponente: Barrido y Limpieza	
Conclusión 1.....	180
Recomendación 1.....	180

Conclusión 2.....	181
Recomendación 2.....	181
Conclusión 3.....	181
Recomendación 3.....	181
Conclusión 4.....	182
Recomendación 4.....	182
Subcomponente: Recolección	
Conclusión 1.....	183
Recomendación 1.....	183
Conclusión 2.....	183
Recomendación 2.....	184
Conclusión 3.....	184
Recomendación 3.....	184
Conclusión 4.....	184
Recomendación 4.....	184
Subcomponente: Disposición Final	
Conclusión 1.....	185
Recomendación 1.....	185
Conclusión 2.....	185
Recomendación 2.....	185
Conclusión 3.....	186
Recomendación 3.....	186
Conclusión 4.....	187
Recomendación 4.....	187
Conclusión 5.....	187
Recomendación 5.....	187

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe
FECHA: APROBADO

Señores
GERENTE Y DIRECTORIO DE LA EMAC
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la “Auditoría de Gestión al eje territorial de departamento técnico de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca-EMA”; por el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2008.

Nuestra auditoria fue realizada de acuerdo con las NAGA, aplicables y obligatorias en las entidades y organismos del Sector Público sometidas al control de la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea debidamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinadas, no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo; igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,
CPA. Débora Guevara V.
AUDITOR GENERAL

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

- **Motivos de la Auditoria**

La "Auditoria de Gestión al eje territorial del departamento técnico de la EMAC", se llevó a cabo en cumplimiento a la entrega del trabajo de tesis previo a obtener el título de CPA diseñado en abril de 2007 y actualizado en octubre de 2008

- **Objetivos**

Evaluar el control interno del departamento técnico

Evaluar la eficiencia, eficacia de las actividades que realiza el departamento técnico de la EMAC

Verificar el cumplimiento de los reglamentos internos.

- **Alcance:**

La "Auditoria de Gestión del eje territorial de departamento técnico" se orienta al análisis de la organización, funcionamiento, la evaluación del sistema de control interno, la consecución de los objetivos y metas planeados, evaluación del riesgo y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y más normatividad aplicable al área examinada.

El examen cubrió las operaciones comprendidas entre el 1ro. de enero y el 31 de diciembre de 2008.

- **Enfoque de la Auditoria**

La auditoria se orientó al análisis organizacional y funcional de la EMAC, conforme a su ordenanza de creación, la eficiencia y eficacia de las operaciones en el cumplimiento de sus objetivos y metas corporativas, el sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales.

- **Componente y Subcomponentes auditados**

Componente: Departamento Técnico

Subcomponentes:

Barrido y Limpieza

Recolección

Disposición Final

- **Indicadores de gestión utilizados**

Identificamos en algunos casos los siguientes indicadores de gestión:

Indicadores de Desempeño de unidades que mantienen certificaciones internacionales.: no conformidades, satisfacción del cliente, cobertura, quejas y reclamos

Porcentaje % de avance de ejecución por actividades

Indicadores de eficacia

CAPITULO II

INFORMACION DE LA ENTIDAD

- **Misión**

Prestar servicios de calidad en el manejo de residuos sólidos, áreas verdes y consultorías ambientales a través de sistemas integrales y participativos

- **Visión**

Lideres en la Gestión Integral de residuos sólidos y áreas verdes para precautelar el ambiente y la salud

- **Foda**

Fortalezas:

1. Soporte técnico en la realización del trabajo en la empresa.
2. Eficiencia y calidad de los servicios a costos razonables.
3. Poseer certificaciones internacionales en Barrido y Limpieza, Recolección y Disposición Final
4. Personal profesional, eficiente y preparado para el cargo que desempeñan
5. Cuenta con el presupuesto necesario para su desempeño.
6. Visión empresarial del manejo integral del servicio de aseo, con la optimización de los recursos.
7. Mejoramos la calidad de vida de los cuencanos con un adecuado y correcto manejo integral de los resultados.

Oportunidades:

- 1 Únicos en el medio que brinda estos servicios.
- 2 Buena imagen empresarial.
3. Credibilidad institucional.

4. Mejora continua de los servicios
5. Interacción con empresas afines en el medio, con la ciudadanía, instituciones educativas etc.
6. Capacitación en el mejoramiento de los servicios.
7. Capacitación del personal, de acuerdo con el cargo de desempeño.

Debilidades:

1. Inflexibilidad del Comité de Empresas (Sindicato).
2. El estado de la flota vehicular de la EMAC que en el caso de sufrir desperfectos durante el transporte de los desechos pueden generar malestar en la comunidad de la Parroquia Santa Ana durante el transporte de los desechos hasta el relleno sanitario.
3. La distancia a la cual se encuentra el relleno sanitario, lo que influye en los costos del transporte de los residuos hasta el relleno sanitario.
4. Limitada difusión de las líneas de acción de la EMAC.

Amenazas:

1. Inestabilidad Política, es decir, la designación de la máxima autoridad está sujeta a una participación política.
2. Políticas locales insuficientes.
3. Poca colaboración ciudadana.
5. No existe total autonomía de la EMAC.

• **Objetivos**

Manejo y gestión integral de los desechos sólidos en el cantón Cuenca, prestando sus servicios de calidad a la comunidad en las áreas de limpieza, recolección, transporte, tratamiento , disposición final de los desechos sólidos y áreas verdes, para mejorar la calidad de vida de los cuencanos

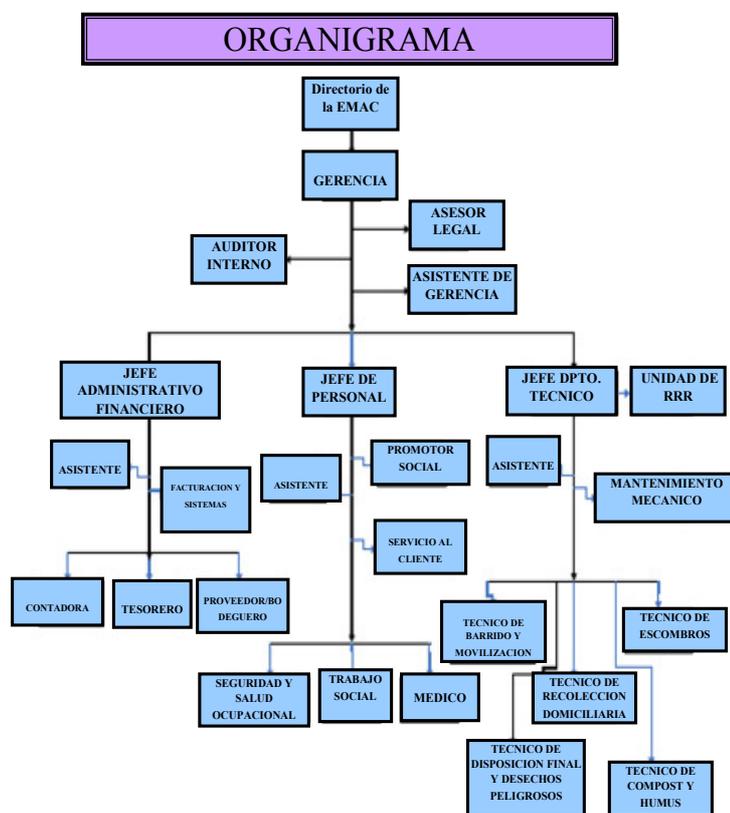
- Cuenca...hoy, Ciudad más limpia, como premisa del compromiso ciudadano.
- Incorporar una Visión Social a la EMAC, tanto en su administración interna, como en procesos y actividades externas de la empresa una cultura ciudadana que permita el cumplimiento de las normas vigentes en la preservación y mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad.
- Promover empleo para la generación sostenible de riqueza y prosperidad colectiva y para el afianzamiento de una cultura social emprendedora, a través de la constitución de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Potenciar el territorio para que ofrezca condiciones dignas de vida y eficientes servicios a todos los ciudadanos.
- Generar un ambiente protegido y enriquecido para conseguir un entorno de calidad, saludable, con base a una cultura de respeto a la ciudad y sus habitantes.
- Consolidar una gestión pública transparente que se sustente en la rendición de cuentas y en la contraloría social.

BASE LEGAL

- Constitución Política del Estado
- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Régimen Provincial
- Ley Orgánica de la Contraloría
- Ley Orgánica de Responsabilidades, Estabilización y Transparencia Fiscal

- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
- Ley de Contratación Pública
- Ley de Presupuesto del Sector Público
- Normativa del Sistema de Administración Financiero
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Modernización del Estado, Privatización y Prestaciones de Servicios Públicos por parte de la iniciativa Privada.
- Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social.
- Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario-Financiero.
- Ley de Consultoría.
- Ley de Regulación del Control de Gasto Público.
- Ley de Transformación Económica
- Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público
- Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (E.M.A.C).
- Ordenanza de Determinación y Recaudación de la Tasa de Recolección.
- Reglamento a la Ley de Consultoría.
- Reglamento a la Ley de Contratación Pública.
- Reglamento de Bienes del Sector Público.
- Reglamento de Determinación de Etapas del Proceso de Ejecución de Obras, de Prestación de Servicios Públicos.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal

Estructura Orgánica



Nivel Directivo y Ejecutivo: Representado por el Directorio y el Gerente, a quienes les compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas, definir las políticas, metas y objetivos de la EMAC, entre otros.

Nivel Asesor: Conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las Comisiones nombradas por el Directorio. Le corresponde asesorar a los niveles directivo, ejecutivo y operativo en los diferentes ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la EMAC; y,

Nivel Operativo: Constituido por los departamentos Administrativo-Financiero y Técnico.

Financiamiento

La EMAC es autónoma tanto administrativa como financieramente, es decir, toma sus propias decisiones y tiene autofinanciamiento obteniendo sus recursos económicos por medio de las tasas de recolección que son: domiciliarias, recaudada por la Empresa Eléctrica: la tasa de generación especial, biopeligrosa, escombros, espectáculos públicos, ventas de humus, recaudadas en ventanilla de la Empresa calculada según fórmula establecida por la misma, otra forma de financiamiento es aquella que recurre a endeudamiento público a largo plazo.

INGRESOS	2005	2006	2007	2008
Corrientes	7.195.841,61	8.110.805,89	8.754.402,11	10.097.226,58
De capital		12.500,00	33.522,14	1.544.658,88
De Financiamiento	304.661,08	959.531,31	207.011,58	3.580.721,23
TOTAL	7.500.502,69	9.082.837,20	8.994.935,83	15.222.606,69

INGRESOS	VALOR USD \$
Tasas y Contribuciones	9.804.310,21
Venta de Bienes y Servicios	2.226,56
Renta de Inversiones y Multas	30.493,21
Transferencias y Donaciones Corrientes	11.010,00
Otros Ingresos	3.936,40
Ingresos de Capital	25.000,00
Ingresos de Financiamiento	1.164.842,61
TOTAL*	11.041.819,00

* Valores proyectados al 31 de diciembre de 2008



CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

Evaluación de la Empresa

2. Ambiente interno de control

Aspectos positivos

- ✓ El personal del departamento técnico tienen la capacidad y profesionalismo necesario para el nivel de responsabilidad asignada.
- ✓ Existe un control adecuado a través de matrices
- ✓ Se cuida la imagen institucional.
- ✓ Existen manuales de procesos

Aspectos negativos

- La empresa no cuenta con un código de ética
- La empresa no actualiza su organigrama estructural
- La empresa no tiene métodos de motivación al personal en relación a los objetivos alcanzados.

Comentarios:

Integridad y Valores éticos , a pesar de que en la política de gestión ambiental de la calidad y de Seguridad & Salud Ocupacional de la EMAC en uno de sus párrafos sea el deseo de fomentar el trabajo en equipo ,fundamentado en la ética ,respeto, lealtad equidad, efectividad, solidaridad, y transparencia este buen deseo se puede ver opacado por la existencia de un código de ética ya que “en la práctica en cualquier sociedad siempre hay un numero de sinvergüenzas ,en la

población de las empresas es igual, esto no se corrige solo a base de instrucción ética y buenas palabras ,al final tiene que haber legislación y acción legal.»¹¹

Dentro de la Estructura Orgánica y Gestión del Capital Humano un aspecto muy importante es mantener un organigrama actualizado identificando a las personas responsables del departamento que hayan cumplido por su idoneidad los requisitos de contratación. Debido al trabajo de funcionarios, empleados y trabajadores que con tesón y voluntad permiten el cumplimiento de los objetivos se podrían encontrar métodos para motivar al personal.

Conclusiones:

Aunque una empresa sea pequeña y piense que no necesite un código de ética algún momento al convertirse en grande seguro lo necesitará y aunque en muchos casos no se lo siga no significa que sea inútil. Igualmente el personal que demuestra su profesionalismo y se esfuerza por cumplir con los objetivos merece ser motivado.

Recomendaciones:

Se recomienda trabajar en un código de ética sencillo y directo en el que este la participación activa de los empleados es una forma también de motivación al personal, nunca esta de mas un curso de relaciones humanas, motivación no solamente para los obreros sino también para los funcionarios y empleados de planta

¹¹ Responsabilidad social no equivale a ética empresarial, Juan M. Elegido, [http:// www.istmoenlinea.com.mx](http://www.istmoenlinea.com.mx)

2. Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos:

- ✓ La entidad a formulado objetivos específicos y generales y esto ha facilitado la coordinación y a evitado duplicar esfuerzos.
- ✓ Tiene la misión y visión y esta cumpliendo con lo planteado
- ✓ Hay compromiso del Sr. Gerente y de todos los miembros de la empresa por lograr la consecución de los objetivos

Aspectos negativos:

- No se han implementados los mismos niveles de calidad en todos los niveles administrativos de la empresa

Comentarios:

Con respecto a los objetivos estratégicos y específicos la EMAC ha demostrado que se esmera por cumplirlos y que se le hace un control diario de ejecución

Conclusiones

Los sistemas de gestión que mantiene la EMAC a generado que mantengan siempre sus objetivos para cada proceso, actividad y tarea.

Recomendaciones:

Empezar implementando poco a poco también niveles de calidad y control a los demás departamentos de la empresa.

3. Identificación de Eventos

Aspectos positivos:

- ✓ Se promueve la investigación de eventos o accidentes de trabajo que pudieran ocurrir a los obreros y que son controlados por el departamento técnico.
- ✓ La empresa ha identificado los riesgos de cada proceso operativo y se tienen actualizados los planes de posibles emergencias
- ✓ Existen matrices de riesgo

Aspectos Negativos:

- La evaluación de los riesgos solo se realiza en actividades operativas que son fiscalizadas por el departamento técnico pero no en los demás departamentos de la entidad.

Comentarios:

Las actividades operativas tienen definidos los riesgos que conllevan aunque se da por sentado que el trabajador sabe de estos peligros siempre es bueno comunicarle por su protección. Sabemos que la EMAC capacita a sus empleados sobre los riesgos que conlleva la gestión.

Conclusiones:

Debe existir buena comunicación y control de riesgos en beneficio de los obreros que trabajan en contacto con peligros.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz de riesgo para los demás departamentos administrativos de la entidad, el encargado de dirigir el trabajo será el jefe de cada departamento y lo hará en trabajo conjunto con su equipo de trabajo

4. Evaluación de riesgos

Aspectos positivos

- ✓ La Empresa tiene identificado los riesgos y esta es una información confiable
- ✓ Se evalúa un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgos y matrices, existen manuales de cómo actuar ante eventos de emergencia

Aspectos Negativos

- No se han evaluado los riesgos en las actividades administrativas, o cambios en el entorno económico, social y legal.

Comentarios:

Toda actividad conlleva riesgos y mas aun actividades y tareas tan importantes dentro de la sociedad, como el bienestar de la comunidad a través de los procesos que realiza la EMAC por lo tanto es digno de imitar que esta empresa tenga bien definidos sus riesgos y planes de emergencia.

Conclusiones:

La evaluación de los riesgos operativos ,la EMAC esta preparada y esto lo vemos analizado en las matrices de riesgo de los procesos.

Recomendaciones:

Implementar una pequeña matriz en donde se detallen los posibles riesgos administrativos, de cambios en el entorno económico, político, social y legal.

5. Respuesta a los Riesgos

Aspectos positivos:

- ✓ Si existe un plan de emergencia a los posibles riesgos y evidencia suficiente que respalde el análisis de cada alternativa
- ✓ El gerente posee los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.
- ✓ El personal también está consciente de los riesgos

Aspectos negativos:

- ✓ Puede existir que ciertos empleados aunque estén conscientes de los riesgos no les den la debida urgencia

Comentarios:

Es encomiable que la EMAC mantenga por cada componente el detalle del análisis del como evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, cuadros bien definidos esfuerzo de profesionales que trabajan con el objetivo de mantener las certificaciones internacionales y ser referente para otras ciudades.

Conclusiones:

Lo importante es no solo mantener planes de emergencia sino difundirlos y hacer de la aplicación de ellos de carácter obligatorio igualmente en el caso de riesgos menores. La respuesta a los riesgos como empresa en general es muy positiva, sin embargo no debemos olvidar a algunos que no lo creen importante en algunas ocasiones.

Recomendaciones:

Identificar y multar a aquellos empleados u obreros que no estén acatando las normas de seguridad.

6. Actividades de control

Aspectos positivos:

- ✓ La empresa diseña e implementa los controles
- ✓ Se realiza el control del cumplimiento de cada programa y proyecto formulado por el POA
- ✓ Igualmente tanto la auditoria interna como externa realiza el control de los sistemas de gestión que implementa la EMAC

Comentarios:

La empresa en si tiene un excelente control tanto de sus empleados como de sus actividades operativas que corresponden al Dpto. Tecnico

Conclusiones:

Los programas y proyectos están controlados y son medidos por el grado de eficacia y cumplimiento que hayan logrado. Las actividades del departamento técnico están controladas en un buen porcentaje, es necesario este control para que puedan ser auditados externamente y que no se encuentren grandes no conformidades, de lo contrario podrían correr el riesgo de perder sus certificaciones internacionales.

Recomendaciones:

Implementar controles para otras áreas diferentes al departamento técnico

7. Información y comunicación

Aspectos positivos:

- ✓ El personal esta consciente de que la información brindada a entidades reguladoras debe ser fidedigna
- ✓ Se comunica al personal oportunamente de sus responsabilidades
- ✓ La información de la empresa es bastante confiable
- ✓ Regularmente todas las semanas el Dpto. Tecnico mantiene importantes reuniones para la lograr sus objetivos.

Comentarios:

La falta de comunicación siempre será un problema social, y aunque al lograr objetivos importantes es un muestra de buena comunicación profesional siempre es importante seguir trabajando en ello. A sus empleados les comunica de los resultados a través de un informe anual netamente positivo que es publicado para que todos estén al tanto del trabajo realizado en conjunto y los beneficios que este ha traído.

Conclusiones:

Seguir esforzándose por mantener calidad en la información y incrementar la comunicación.

Recomendaciones:

Incentivar al personal con charlas prácticas de comunicación, relaciones humanas, confidencialidad y veracidad en la información.

8. Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos:

- ✓ Se han tomado en cuenta los resultados de auditores de gestión anuales.
- ✓ La empresa realiza auditorias internas
- ✓ La empresa es auditada por profesionales externos

Comentarios:

La empresa se esfuerza por estar preparada y lista para las visitas de los auditores externos y entregar toda la información requerida, además cumple con lo recomendado con el fin de mantener

Conclusiones:

Existe coordinación entre los auditores internos y externos de la EMAC

Recomendaciones:

Implementar las recomendaciones de los auditores tanto internos como externos

La evaluación de control interno nos permitió detectar que la empresa tiene una buena gestión administrativa y gerencial ya que todos los programas y proyectos están regidos a normas de la Institución tomando en cuenta los riesgos que estos proyectos conllevan.

Atentamente,

Ing. Débora Guevara V.

AUDITOR GENERAL

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

COMPONENTE: BARRIDO Y LIMPIEZA

Proceso de Barrido y Limpieza

Conclusión 1:

Este proceso tiene bien definido sus objetivos, programas, proyectos y tareas a realizar, es el proyecto mas sobresaliente que mantiene la EMAC con un porcentaje de cumplimiento de 100% y la cobertura a toda la población urbana y rural. El personal que trabajo en esta labor debe cumplir con los requisitos del mismo rigurosamente. El indicador de desempeño de eficacia es del 90%. Con respecto a las quejas y reclamos se han respondida satisfactoriamente el 84% y el 16% restante quedan en tramite para ejecutarse en el 2009.

Cuenca es hoy la ciudad mas limpia del Ecuador y que se ha convertido en un referencial para las demás empresas municipales de aseo, como Guayaquil y Quito.

Recomendaciones 1 :

Seguir promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos del proceso.

Con respecto al 16% de quejas y reclamos que quedan pendientes definir a cuales realmente se les puede dar solución y proceder a hacerlo y si es necesario adquirir mas recursos para cumplir con la ciudadanía.

Riesgos del proceso barrido y limpieza

Conclusión 2:

Los obreros afrontan muchos riesgos de todo tipo, pero esta en ellos ponerse el equipo de protección ante eventos fortuitos como caídas, accidentes por tránsito vehicular, etc.

Recomendación 2:

Establecer multas también para aquellos empleados que no llevan el equipo de protección o que no lo utilizan adecuadamente, ya que estos son de uso obligatorio.

Cobertura del Servicio de Barrido y Limpieza

Conclusión 3:

La cobertura del servicio es de un 100%, diariamente unos 631 Km de calles pavimentadas de la ciudad se barren. Además se cubren 21 parroquias rurales del Cantón, la limpieza y baldeo incluye la desinfección permanente de todos los contenedores aspecto que demuestra una mejora en los procesos.

Todo esto es posible gracias a programas que han impulsado la participación de la comunidad y que han hecho de Cuenca una ciudad más limpia.

Programas sobresalientes, como “Tu barrio Limpio”, “Programa Construyendo Limpieza” y las Caravanas ambientales han motivado a grandes y pequeños a formar una cultura de reciclaje y de respeto al medio ambiente.

Recomendación 3:

Incentivar de alguna manera a la comunidad que participa de estos programas.

Matriz de Riesgo del proceso barrido y limpieza

Conclusiones 4:

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar los peligros, incidentes o eventos potencialmente peligrosos, al realizar las distintas tareas del proceso. Matrices en las que se detalle el nivel de Consecuencia, nivel de exposición, nivel de probabilidad entre otros factores.

Recomendaciones 4 :

Mantener al día las matrices de riesgos para posibles requerimientos de auditoría interna y externa.

COMPONENTE: RECOLECCIÓN

Requisito del servicio-Characterización

Conclusiones 1:

Dentro de los recursos que se utilizan en este proyecto están las canastillas o también las papeleras con el fin de facilitar a los ciudadanos para que depositen su basura en lugares apropiados desde el año 2005-2008 se han colocado 200 papeleras en el centro histórico y 650 papeleras en las principales calles y avenidas de la ciudad. Brindar el servicio de Recolección, requiere de gente responsable que cumpla horarios, competente que cumpla con los requisitos del servicio.

Recomendaciones 1:

Cumplir con el proyecto pendiente para el 2009 que fue de dotar 60 papeleras en las parroquias rurales que solo se cubrió un 20%..

Programa Integral de Reciclaje y Cobertura del Proceso de Recolección

Conclusiones 2:

La cobertura actual del servicio de recolección de desechos sólidos domiciliarios es del 92% a nivel cantonal en la zona urbana y rural, en el área urbana la cobertura es de un 100%, en el área rural es del 62%. Ahora se intenta mejorar el servicio a través de las próximas adquisiciones en vehículos que tendrán mayor capacidad de recolección y esta será diferenciada entre lo reciclable y no reciclable.

Recomendaciones 2:

Lograr la adquisición de los nuevos vehículos que optimizaran el proceso.

Hallazgos de cumplimiento.**Conclusiones 3:**

Los vehículos tienen que estar en buen estado para pasar el control diario de revisión vehicular.

Recomendaciones 3:

Aprobar licitación para la adquisición de los nuevos vehículos de recolección de basura cuyo objetivo será también clasificar la basura en reciclable y no reciclable.

Matriz de Riesgo**Conclusiones 4:**

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar los peligros, incidentes o eventos potencialmente peligrosos, al realizar las distintas tareas del proceso. Matrices en las que se detalle el nivel de Consecuencia, nivel de exposición, nivel de probabilidad entre otros factores.

Recomendaciones 4:

Mantener al día las matrices de riesgos para posibles requerimientos de auditoría interna y externa.

COMPONENTE: DISPOSICION FINAL

Hallazgos de cumplimiento de disposición final.

Conclusión 1:

La fase II del relleno sanitario, el relleno manual de chaucha, la planta piloto de compostaje son proyectos que se han propuestos y se han cumplido en un 100%, se los ha realizados con el fin de optimizar la disposición de los desechos de los cuales se obtienen rendimientos económicos.

Recomendaciones 1:

Mas que recomendación es encomiar el trabajo realizado al hacer posible estos proyectos para el bien de la comunidad y la imagen de la institución.

Requisitos del Servicio y Caracterización

Conclusiones 2:

El trabajo del relleno sanitario comprende muchas actividades, en total 13 actividades desde la entrada de los vehículos con muchas toneladas de basura pasando por el proceso de disposición final es decir la descarga de la basura hasta llegar finalmente al mantenimiento y limpieza del área y de la maquinaria pesada.

Recomendaciones 2:

Debido al alto riesgo que implica trabajar en el relleno sanitario exige del cumplimiento de los requisitos y de la aplicación de los controles.

Disposición Final –Certificaciones Internacionales

Comentarios 3:

Cuenta con Licencia Ambiental otorgada por el Ministerio del Ambiente desde el 14 de diciembre de 2002 ha obtenido certificaciones ambientales ISO 14001 Ambiente y BSI OHSAS 18001 Seguridad & Salud Ocupacional y ISO 9001 Calidad.

Todos los trabajadores sin importar el tiempo de laborar en la empresa y que inclusive ya estén acostumbrados a su trabajo diario o que piensen que ya no les afecta el estar expuestos a la basura deben obligatoriamente llevar puesto su equipo de protección esto incluye a las personas que visitan las instalaciones del relleno.

Recomendaciones 3:

Seguir trabajando con calidad, eficacia, eficiencia para mantener las certificaciones internacionales, ya que la EMAC es la única empresa con sistemas de gestión ambientales, de calidad y Seguridad & Salud Ocupacional.

Equipo de protección de uso obligatorio bajo estricto control, estamos seguros de que la EMAC lo esta haciendo así que mas que una recomendación es el recordatorio de seguir trabajando así.

Verificación física del proceso de disposición final en el relleno sanitario de Pichacay.

Conclusiones 4:

El proceso de disposición final es uno de los procesos mas interesantes y a la vez muy técnico en donde se controla en peso, longitud, profundidad todos los detalles .Sin duda tiene especificaciones y normativas técnicas que han hecho que este sea el mejor relleno sanitario del Ecuador. Esta labor es aplaudida por visitantes e incluso medios de comunicación como la prensa escrita y televisión.

Recomendaciones 4:

Establecer diferentes formas de promocionar el relleno sanitario, para que haya más visitantes y admiren el trabajo que es muy encomiable.

Matriz de Riesgo**Conclusiones 5:**

Las matrices de riesgo que utiliza la EMAC son cuadros bien estructurados en los que a través del método Fine se puede analizar los peligros, incidentes o eventos potencialmente peligrosos, al realizar las distintas tareas del proceso. Matrices en las que se detalle el nivel de Consecuencia, nivel de exposición, nivel de probabilidad entre otros factores.

Recomendaciones 5:

Mantener al día las matrices de riesgos para posibles requerimientos de auditoria interna y externa.

FASE V

DISEÑO E IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES



Cuadro No. 37

3.5 Seguimiento

FASE V SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((5)) --> Decision{ } Decision --> Process1[] Process1 --> IO[/ /] IO --> Data[/ /] Data --> Process2[] Process2 --> Connector(()) Connector --> Papeles[Papeles de trabajo] Papeles --> Archivo[Archivo] Papeles --> Connector2(()) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría. 2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría. 3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación. 5. Auditor designado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo. 6 Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría 7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento. 8 Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, y en el Ministerio Público y Función Judicial.

Formatos y modelos de aplicación

1. Cronograma aplicación de recomendaciones
2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
3. Constancia del seguimiento realizado

Cuadro No.38

Conograma para el cumplimiento de las Recomendaciones sobre la aditoria de gestión al eje territorial del departamento técnico		
RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE Y TIEMPO A CUMPLIR
Al Jefe del Dpto. de Personal		
Dar atención a las quejas y reclamos que quedaron en trámite en el 2008	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Dpto. Técnico	Jefe de Dpto.RRHH: cumplirá en 60 días laborables.
Al Gerente y Jefe del Dpto. Técnico		
Cumplimiento con programas y proyectos que quedaron pendientes en 2008 y pasaron a 2009	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Dpto. Técnico	Gerente y Jefe de Dpto.Técnico: cumplirá en 6 meses
Al Jefe del Dpto. de Personal		
Al jefe de recursos humanos que inicie la redacción de un código de ética sencillo pero necesario en el que participen los empleados de cada departamento	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Jefe de Dpto.RRHH: cumplirá en 60 días laborables.
Al Jefe del Dpto. de Personal		
Al jefe de recursos humanos se le solicita actualizar el organigrama de la empresa	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Jefe de Dpto.RRHH: cumplirá en 30 días laborables.
Al Jefe del Dpto. de Personal		
Al jefe de recursos humanos encontrar alguna manera de motivar al personal por logro de objetivos.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Jefe de Dpto.RRHH: cumplirá en 30 días laborables.

Al departamento técnico		
Al jefe encargado de supervisar el control de los riesgos ocasionados en el trabajo, se deberá llevar un control más seguido especialmente por el tiempo invernal donde los accidentes en las carreteras, los aludes del suelo están a la orden del día.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos municipales.	Jefe de Supervisión de Departamento Técnico.: cumplirá durante toda la época invernal
Al departamento técnico		
Control y verificación que los obreros estén utilizando el equipo de protección de manera obligatoria y que los equipos estén en buenas condiciones de no ser así reportar el estado de los mismos.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos municipales.	Personal encargado de supervisión: cumplirá diariamente
Al departamento técnico		
Nuevas campañas para incentivar el reciclaje	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Dpto. Técnico	Personal Encargado: cumplirá en 90 días laborables.

Quiénes al pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables puesto que ayudarán a mejorar, situación que nos permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Por lo que, al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario se dotarán los recursos pertinentes:

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. Gerente | 2. Jefe Dpto. Financiero |
| 3. Jefe Dpto. Técnico | 4. Jefe Dpto. de Personal |

ACTA DE CONFERENCIA FINAL

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
DE LA AUDITORIA DE GESTION DEL EJE TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO
TECNICO DE LA EMAC COMPRENDIO EL PERIODO DESDE EL 1 DE ENERO
HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay a los 20 días del mes de enero de dos mil nueve, siendo las 10H00 horas, en el local de la empresa EMAC se constituyen los suscritos: CPA, Débora Guevara V, Auditor General, Econ. CPA Teodoro Cubero ,Supervisor; con el objeto de dejar constancia de la Conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoria a la Gestión de la empresa EMAC que fue realizado de conformidad con la orden de trabajo del 1 de octubre de dos mil ocho, suscrita por el Auditor General. En cumplimiento a lo dispuesto en los Estatutos que rigen esta entidad.

Informe de cumplimiento de recomendaciones

Con fecha 20 de enero del 2009 auditoría externa entrego al Gerente de la empres EMAC el informe, el mismo que contienen 8 recomendaciones.

De la evaluación a su cumplimiento se determinó que 5 se cumplieron lo cual ha permitido que el personal este motivado para seguir cumpliendo con las metas propuestas en el 2009, que las quejas y reclamos del año 2008 se les haya dado una solución, sin embargo determinamos que 3 no se cumplieron o se aplicaron parcialmente por que se esperan que se próximos meses ya que tienen un plazo mas largo para su cumplimiento por la complejidad del proyecto.

Las recomendaciones que aún se encuentran pendientes de implantar son:

- Proyectos que quedaron pendientes del 2008 y que pasaron al 2009
- Redacción de un código de ética
- Nuevas campañas para incentivar el reciclaje

Conclusiones

La empresa deberá cumplir con las recomendaciones pendientes hasta mediados año de 2009.

BIBLIOGRAFIA

- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoria de Gestión , Quito-Ecuador, 2002
- COOPERS, Nuevos Conceptos del Control Interno Informe COSO, Argentina, Editorial Díaz de Santos, 1997,432 p.
- CUBERO ABRIL, Teodoro. La Auditoría de Gestión en el Sector Público, Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, (s.a). 59 p
- MALDONADO ESPINOZA, Milton. Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito-Ecuador, 2001. 276p.
- FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los recursos y los Riegos. CORRE
- Ordenanza que regula la Gestión Integral de los Desechos y residuos sólidos en el Cantón Cuenca, 2003
- EMAC, Ordenanza de Creacion,1998
- EMAC, Plan estratégico 2005-2008
- EMAC, Informe de Actividades 2008
- <http://www.contraloria.gov.ec/normativa.htm>
- www.emac.gov.ec
- www.olacefs.gov.br
- www.cuenca.gov.ec

