



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TEMA

Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado,.
EMAPAL EP.

AUTORAS:

**KATHERIN LISSETT ALVARADO PACHECO
XIMENA MARISOL AVILA MORA**

DIRECTOR:

ING. ANA PATIÑO

CUENCA

2012

DEDICATORIA.

Este trabajo está dedicado a mi abuelito José por darme la fortaleza para crecer como persona y enseñarme a creer en mí; a mis padres, hermano y Ernesto por su paciencia y apoyo incondicional en cada meta trazada

Ximena M. Avila Mora.

Este proyecto está dedicado a mis padres y hermano, que con su sacrificio, apoyo, y dedicación han sabido guiarme durante mi carrera universitaria, para llegar a concluir mis estudios y de esta manera cumplir mis metas.

Katherin L. Alvarado Pacheco.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos a Dios, a nuestra familia, a la Empresa “EMAPAL – EP” y a todos aquellos que hicieron posible la realización de esta investigación., de manera especial a la Ing. Ana Patiño por su confianza y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE FOTOGRAFIAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii

INTRODUCCION.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I: “EMAPAL. EP.”.....	2
---------------------------------------	----------

1.1 Antecedentes.....	2
------------------------------	----------

RESEÑA HISTORIA.....	2
-----------------------------	----------

1.1.1 Base Legal.....	4
-----------------------	---

1.1.2 Principales disposiciones legales.....	4
--	---

1.2 Misión, Visión y Valores Institucionales.....	4
--	----------

1.2.1 Misión.....	4
-------------------	---

1.2.2 Visión.....	5
-------------------	---

1.2.3 Valores.....	5
--------------------	---

1.3 Actividad Principal.....	5
-------------------------------------	----------

1.3.1 Otras actividades operaciones e instalaciones.....	5
--	---

1.4 Financiamiento.....	6
--------------------------------	----------

1.5 Estructura orgánica.....	6
-------------------------------------	----------

CAPÍTULO II: LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	8
--	----------

2.1 Conceptos de la auditoría de gestión: elementos que la conforman.....	8
--	----------

2.2 Utilidad o beneficio de la auditoría de gestión.....	8
---	----------

2.3 Objetivos y alcance de la auditoría de gestión.....	9
--	----------

2.4 Similitudes y diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoria financiera.....	9
---	----------

2.5 Labor del auditor ante la auditoría de gestión.....	11
--	-----------

2.6 Equipo multidisciplinario.....	11
---	-----------

2.7 Etapas de la auditoría de gestión.....	12
---	-----------

2.7.1 Fase I: Conocimiento preliminar.....	13
--	----

2.7.2 FASE II: Planificación.....	13
-----------------------------------	----

2.7.3 Fase III: Ejecución	14
2.7.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	14
2.7.5 Fase V: Seguimiento.....	14
CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION	15
3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar	15
3.1.1 Antecedentes.....	15
3.1.2 Misión, Visión y Valores Institucionales	15
3.1.3 Actividad principal	16
3.1.4 Financiamiento	16
3.1.5 Funcionarios principales	16
3.1.6 Esquema de mando.....	17
3.1.7 Diagnostico FODA.....	23
3.1.7.1 Matriz factores internos.....	24
3.1.7.2 Matriz factores externos.....	26
3.1.8 Matriz de planificación estratégica	28
3.1.9 Indicadores de gestión	29
3.1.10 Evaluación preliminar de control interno	31
3.2. Selección de los componentes a evaluar.....	40
3.2.1 Departamento de comercialización (servicio al cliente).....	40
3.2.1.1 Funciones de la unidad de gestión de servicio al cliente	40
3.2.1.2 Diagnostico FODA	42
3.2.1.2.1 Matriz FODA de factores internos.....	42
3.2.1.2.2 Matriz FODA de factores externos.....	44
3.2.1.3 Indicadores	45
3.2.1.4 Matriz de Riesgos	46
3.2.2 Departamento financiero (recaudación)	47
3.2.2.1 Funciones de la sección de recaudación	47
3.2.2.2 Diagnostico FODA	48
3.2.2.2.1 Matriz FODA de factores internos.....	48
3.2.2.2.2 Matriz FODA de factores externos.....	50
3.2.2.3 Indicadores	51
3.2.2.4 Matriz de Riesgos	52
3.3. Enfoque de la auditoría	53
3.3.1 Objetivo de la auditoría:.....	53
3.3.2 Alcance de la auditoría:	53
3.3.3 Componentes a evaluar:.....	53

3.4 Fase II: Planificación	54
3.4.1 Memorando de Planificación	54
3.4.2 Programa de Auditoría	62
3.4.3 Evaluación Específica de Control Interno	63
3.5 Fase III: Ejecución.....	66
3.5.1 Hojas de Hallazgos.....	66
COMPONENTE: Dirección Comercial	66
COMPONENTE: Dirección financiera	68
3.6 Fase IV: Comunicación de Resultados	82
3.7 Fase V: Seguimiento.....	101
3.7.1 Cronograma de recomendaciones.....	101
3.7.2 Encuesta sobre el Servicio de Auditoría de Gestión	103
CAPITULO IV : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
4.1 Conclusiones.....	107
4.2 Recomendaciones.....	108
4.3 Bibliografía	109
4.4 Anexos	110
4.4.1 Ordenanza de Constitución de la EMAPAL – EP.....	112
 INDICE DE FOTOGRAFIAS	
Foto: R 1	110
Foto: R 2.....	111
Foto: R 3.....	112

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consiste en una auditoria a la gestión de la empresa Pública Municipal “EMAPAL – EP” del Cantón Azogues; durante el período 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011 con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa en especial en las áreas de Gestión de Servicio al Cliente y Recaudación; delimitando los aciertos y errores, para brindar soluciones oportunas y técnicas, encaminadas hacia la consecución de los objetivos apoyándose en las leyes, reglamentos y ordenanzas bajo las cuales se rige la Institución.

ABSTRACT

The present research project consists of a management audit to the Public Municipal Company “EMAPAL-EP” from the Canton of Azoguez during the period of June 1st 2011-november 30th 2011. The purpose is to determine the level of efficiency and efficacy of the company’s activities, especially in the Management, Customer Service and Income areas. We were able to determine the correct actions and the errors in order to provide appropriate and technical solutions that lead to the achievement of the company’s goals, which are sustained in the Institution’s laws, policies and regulations.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

La auditoría, tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

Por la importancia que se le concede a la asignatura Auditoria de Gestión en la formación de los futuros profesionales, por integrar en la misma el conocimiento de otras asignaturas de la carrera, y porque el escaso material bibliográfico con que se cuenta ofrece el contenido de forma dispersa, la facultad se ha dado a la tarea de elaborar el material necesario para el enriquecimiento de la asignatura. Por esta razón el presente trabajo tiene como objetivo proponer un material integrador de los aspectos teóricos y prácticos de Auditoría de Gestión, aportando nuevas posibilidades para que los estudiantes puedan adquirir conocimientos y habilidades teniendo en cuenta nuestra realidad empresarial.

Bajo esta perspectiva, hemos elegido el tema a tratar en virtud de que hasta la presente fecha, no ha sido realizada una Auditoria de Gestión en la empresa EMAPAL EP, esta nos permitirá delimitar los alcances y logro de los objetivos que la administración se ha propuesto, valorándolos para establecer fuentes de verificación idóneas que estandaricen procedimientos y viabilicen soluciones oportunas a problemas detectados. Para la realización del presente trabajo se cuenta con disponibilidad de información suficiente, proporcionada por la empresa, lo cual nos permite una aplicación real de la Auditoria de Gestión.

CAPITULO I
1. “EMAPAL. EP.”

1.1 Antecedentes

RESEÑA HISTORIA

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues nace por la decisión mayoritaria del Ilustre Concejo Municipal en sesión efectuada el 30 de Marzo de 1974 mediante la expedición de la Ordenanza Nro. 13, iniciando sus actividades en forma absolutamente independiente el 1 de Agosto de 1974, mientras ejercía la Primera Dignidad de la Ciudad el Dr. Marco Romero Heredia; luego de haber estructurado el plano administrativo y de operación y recibiendo la transferencia de bienes y aportes económicos de capital.



OFICINA MATRIZ

Originalmente el Directorio se integró por cinco Miembros: el Alcalde, un Edil, un ciudadano designado por el Concejo de fuera de su seno, un representante de los Colegios de Ingenieros Civiles, Arquitectos y de las Cámaras de Comercio y Agricultura, un representante del IEOS, y como Secretario actuaba el Gerente.

Así mismo es digno resaltar que en la época de creación se operaba la planta de tratamiento de Zhindilig cuya capacidad máxima oscilaba en los 40 lts/seg.

En el mes de Octubre de 1986 se introducen reformas a la Ordenanza de Creación, en este mismo año, se inicia la construcción de la planta de tratamiento de Uchupucun denominada así por el sitio de su ubicación, en la administración del Dr. César Hipólito Izquierdo Pinos en calidad de Alcalde de la ciudad Azogues y el Ing. Francisco Zea Zamora como Gerente de la Empresa de Agua. Diseñada para tratar un caudal de ingreso de 70 lts/s, proveniente de las captaciones de Nudpud y Llaucay, ahora en ésta se trata el agua que proviene de las nuevas captaciones del llamado sistema Tabacay.

En los años 1999 y 2001 se realizan modificaciones a la ordenanza de creación que le permitieron mejorar su estructura, funciones y atribuciones.

En el año 2004 bajo la administración municipal del Dr. Víctor Hugo Molina Encalada y la gestión gerencial del Arq. Carlos García Sacoto, se ejecutaron trabajos de Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable, que principalmente está conformado por la nueva Planta de Tratamiento ubicada en Mahuarcay, la que trata el agua proveniente de las fuentes de Nudpud y Llaucay.

Se marca un hito en la vida institucional, con la inauguración de la Sede que constituye un moderno edificio que además de brindar comodidad y funcionalidad al personal de la entidad, es un aporte al paisaje arquitectónico de la ciudad, ubicado estratégicamente en el sector de mayor expansión y desarrollo urbanístico.

En fecha 14 de abril del 2010, la administración presidida por el Arq. Eugenio Morocho Quinteros, en su calidad de Alcalde y del Ing. Cornelio Cajas Ávila, como Gerente, se

tramita la reforma a la ordenanza de creación, constituyendo a la EMAPAL como empresa pública. (EMAPAL EP).

1.1.1 Base Legal

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado con todas sus secciones, fue creada mediante la Ordenanza N° 13 el 30 de marzo de 1974, la misma que fue modificada el 14 de abril de 2010, constituyéndose como empresa pública mediante las reformas realizadas.

“EMAPAL EP se rige por la Constitución de la Republica del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley que rige a los Gobiernos Autónomos y demás normativas aplicables.”¹

1.1.2 Principales disposiciones legales

Las actividades de la Empresa y del Área Técnica se fundamentan en:

- Ley de Régimen Municipal
- Ordenanza de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues
- Reglamento Orgánico Funcional
- Demás reglamentación interna de la Empresa que se relacione con el Área Técnica
- Ley de Contratación Pública
- Ley de Presupuesto, etc.

1.2 Misión, Visión y Valores Institucionales

1.2.1 Misión

Somos una empresa Pública Municipal, de servicios domiciliarios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, en superación continua, respetuosa con el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Azogues.

¹ Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento EMAPAL – EP art. 1

1.2.2 Visión

Ser una empresa eficiente, comprometida con el manejo integral del agua que satisfaga a la colectividad del Cantón Azogues.

1.2.3 Valores

- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Calidad
- ☐ Responsabilidad social empresarial
- ☐ Empoderamiento
- ☐ Ética
- ☐ Efectividad

1.3 Actividad Principal

La actividad principal está encaminada a la dotación de agua potable, al Cantón Azogues, con calidad y eficiencia, entregando el líquido vital bajo las normas sanitarias existentes para el efecto y con la debida oportunidad, a toda la ciudadanía de nuestro querido cantón Azogues.

1.3.1 Otras actividades operaciones e instalaciones

Otras gestiones que realiza la Dirección Técnica de la EMAPAL EP, de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional, son las siguientes:

- ✍ Dirigir y organizar las actividades para aplicación de proyectos , construcción de obras, instalación, fiscalización, operación y mantenimiento de los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado,
- ✍ Programar y formular estudios y proyectos específicos para la provisión, optimización o ampliación de los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado enmarcados en los lineamientos y directrices determinados por planificación,
- ✍ Programar y dirigir la construcción de proyectos y/o sistemas de agua potable tanto urbanos como rurales que permitan el mantenimiento o ampliación del servicio,

- ✎ Participar en la determinación de las tarifas y la estructura tarifaria de los servicios de agua potable y alcantarillado
- ✎ Implementar un programa de control que permita evaluar el funcionamiento del sistema y calidad del servicio,

1.4 Financiamiento

De acuerdo a la información que consta en el resumen presupuestario presentado por la entidad el financiamiento esta dado de la siguiente manera:

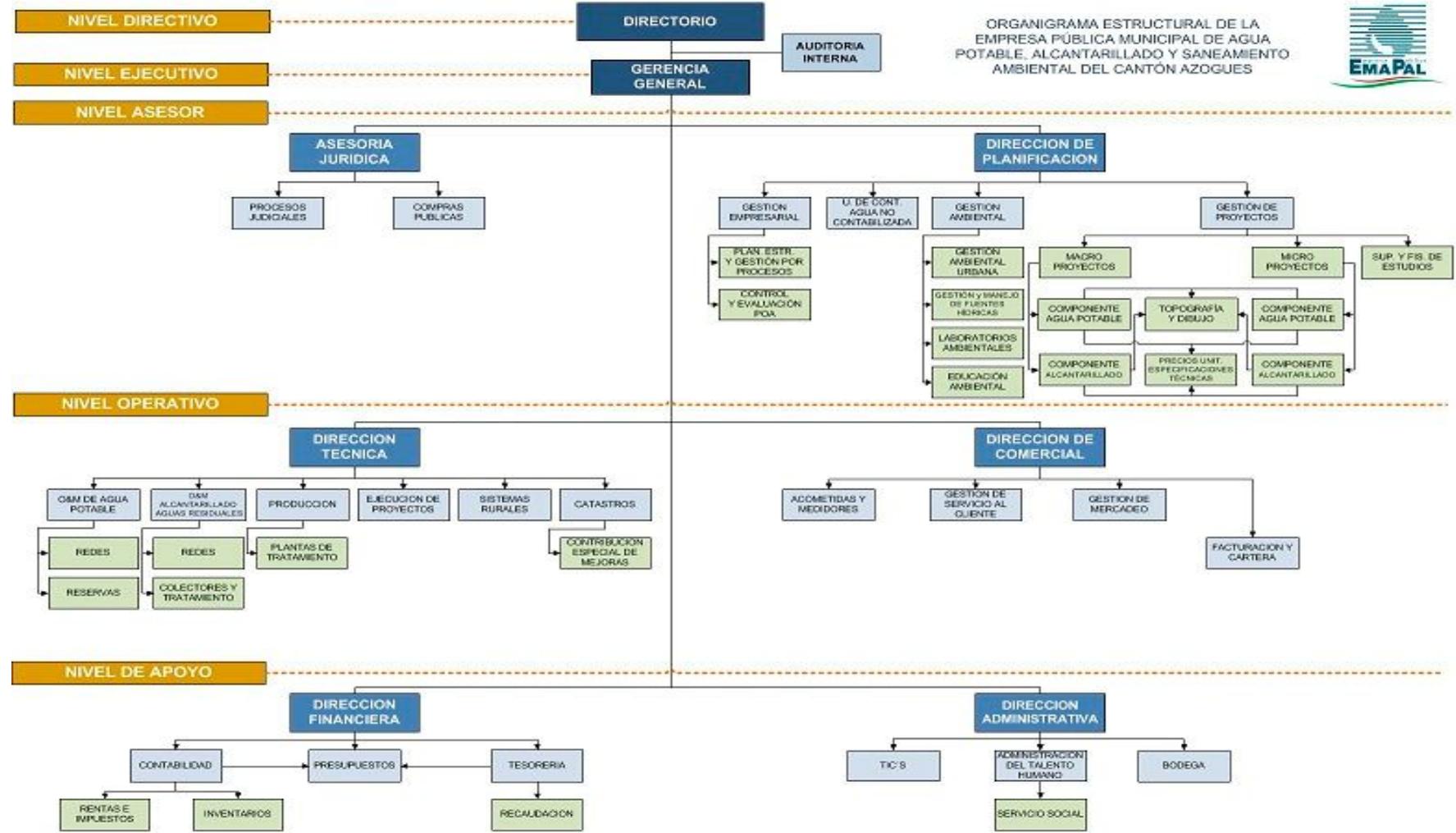
AÑO	INGRESOS CORRIENTES	INGRESOS DE CAPITAL	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	TOTAL
2010	2.941.900,21	644.000,00	833.129,60	4.419.029,81
2011	3.489.872,00	1.552.003,60	1.744.001,95	6.785.877,55

1.5 Estructura orgánica

A continuación se presenta la estructura organizativa de la EMAPAL EP:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN AZOGUES



CAPÍTULO II

LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1 Conceptos de la auditoría de gestión: elementos que la conforman

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”².

“Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios”³.

Elementos

Se requieren dos elementos:

a) Evidencias Suficientes (cuantitativa). -Estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

b) Evidencias Competentes (cualitativas). - Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.2 Utilidad o beneficio de la auditoría de gestión

La auditoría es útil para el diseño de estrategias importantes con el fin de lograr resultados exitosos respecto a las potenciales áreas críticas detectadas en la organización, para de esta manera proponer mejoras a los funcionarios y puedan tomar acciones correctivas de manera oportuna en beneficio de la entidad.

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE ECONOMÍA “es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctos en el momento previsto, en el lugar indicado y

² Consejo Técnico de la Contaduría Pública Ecuador

³ Auditoría, un Nuevo Enfoque Empresarial.- SLOSSE Carlos y otros, Ediciones Macchi, 1997

al precio convenido es decir al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.”⁴

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE EFICIENCIA “constituye la obtención de mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se aprovechan al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos – productivos que garanticen la calidad, que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso de servicio prestado sean los mínimos, se obtiene con una misión, objetivos y políticas compartidas, una estructura operativa y estratégica definida, personal idóneo, y una adecuada cultura organizacional.”⁴

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE EFICACIA “es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programadas, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.”⁴

2.3 Objetivos y alcance de la auditoría de gestión

Los objetivos de la auditoría de gestión se pueden señalar a corto y mediano plazo.

Corto Plazo: Diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos.

Mediano y Largo Plazo: Alcanzar el bienestar razonable de la empresa. Esto se verá reflejado en la mejora de la prestación de este servicio

Alcance de la Auditoría de Gestión.- La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas; en cada hallazgo la auditoría de gestión cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

2.4 Similitudes y diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

Con el surgimiento de la auditoría de gestión como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros, la cual con respecto a la auditoría de gestión se diferencia en el objetivo, el

⁴ CUBERO ABRIL Teodoro: Manual específico de auditoría de Gestión. Pág. 31

alcance, la orientación, los parámetros o criterios de medición, el método, los interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de la evaluación del control interno, y la historia de las dos especialidades, entre otras. Como podemos observar en el siguiente cuadro.

DESCRIPCIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTION
PROPOSITO	<ul style="list-style-type: none"> Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las entidades públicas en el manejo de los recursos y el logro de los objetivos y metas.
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> Está encaminada a las operaciones financieras, tales como; estados financieros, operaciones financieras, transacciones, cuentas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende todas las operaciones en general inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación o actividad específica. Revisa y evalúa la eficiencia, eficacia y calidad con que se han utilizado los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo. Evalúa el proceso administrativo, desde la planificación, organización, dirección y control.
INFORME	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en emitir una opinión del contador público sobre los estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> El informe contempla los aspectos significativos de la gestión de la Institución. Además puede o no incluirse los estados financieros.
FRECUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente, en el sector público, cada tres años o más por la falta de auditores en la Contraloría. Sin embargo debería ejecutarse, al menos cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> Amerita un mejoramiento continuo, se ejecuta cuando se estime necesario.
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA	Contadores Públicos, auditores	Contadores Públicos, auditores.
INDEPENDEN DEL AUDITOR	La mejor cualidad del auditor.	La mejor cualidad del auditor.
TÉCNICAS	Se aplican Normas de Auditoría establecidas por el ejercicio profesional del Contador Público.	Se aplican Normas de Auditoría establecidas por el ejercicio profesional del Contador Público.
METODO	<ul style="list-style-type: none"> Deben aplicarse las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Aplicables al Sector Público. NAGA-SP 	No existen normas específicas de la Auditoría de Gestión, no obstante, se puede aplicar las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público en lo que sea aplicable.
PERSONAL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> Personal altamente calificado de la profesión de Contador público y Auditor 	<ul style="list-style-type: none"> Personal profesional de otras disciplinas, con entrenamiento practico de Contador Público y Auditor.

ORIENTACION	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente negativo, se determinan irregularidades y fraudes, y opina sobre la razonabilidad de los saldos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su orientación es básicamente positiva, encaminada a mejorar los resultados con mayor eficiencia, efectividad, economía, calidad, etc.
RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Se relacionan con acciones correctivas y mejoras del sistema financiero, sistema de control interno financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se relacionan con mejoras con todos los sistemas y procesos administrativos, el sistema de control interno gerencial, y la gestión y desempeño de los Ejecutivos de la entidad.

FUENTE: "La Auditoría de Gestión en el Sector Público" Econ. Teodoro Cubero Abril.

2.5 Labor del auditor ante la auditoría de gestión

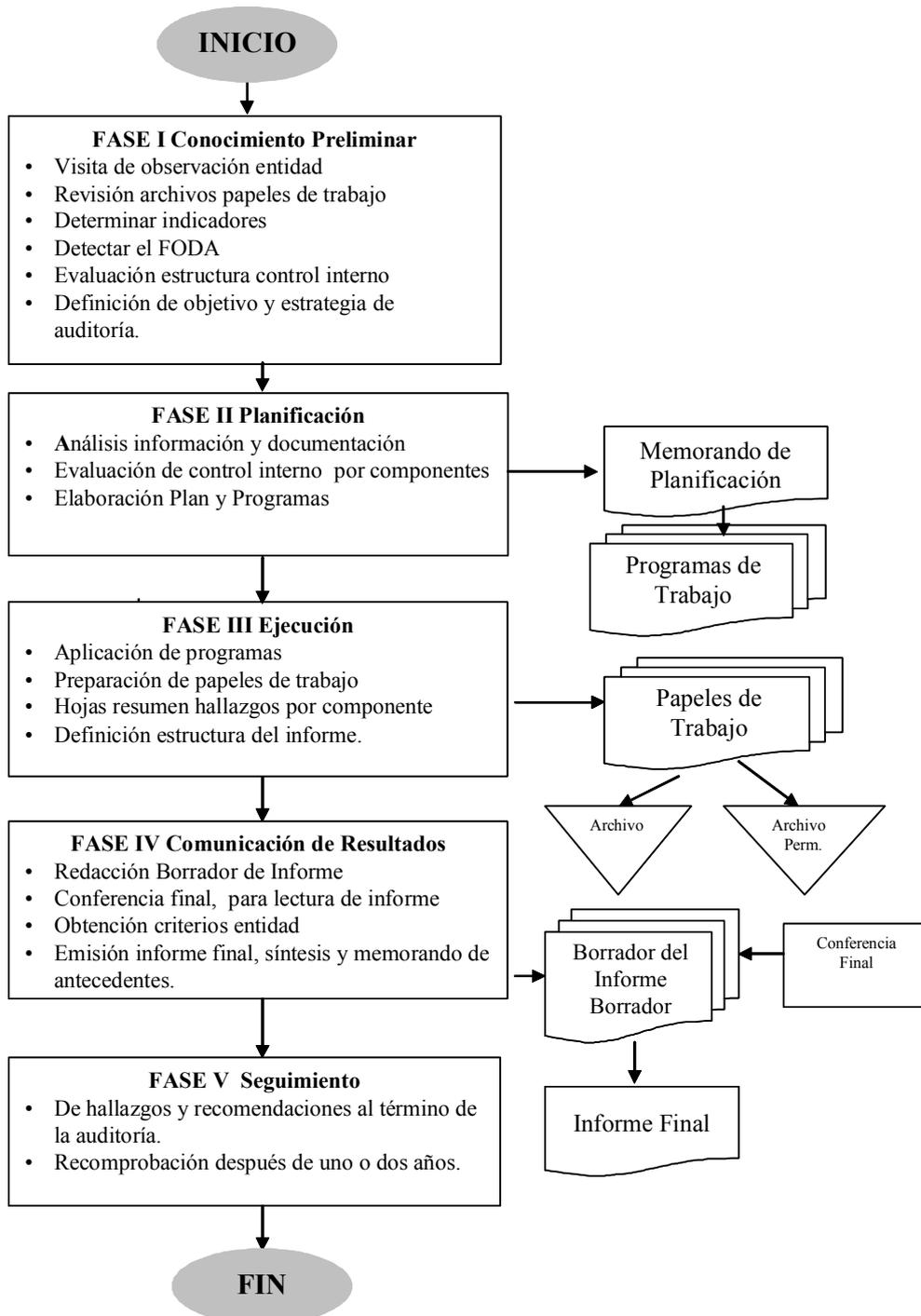
Su objetivo fundamental es revisar la forma en la cual se están llevando a cabo los procesos que afectan al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la institución. Sin limitarse al hecho de emitir un informe sino de acuerdo a su criterio tanto ético como profesional emite recomendaciones y sugerencias que podrían ayudar al desempeño de la entidad con un fin específico, preocupados por la gestión y el futuro desarrollo de la institución.

2.6 Equipo multidisciplinario

"Para cada auditoría se conformara un equipo de trabajo en concordancia con la disponibilidad de personal, complejidad, magnitud y volumen de las actividades a ser examinadas. El equipo estará dirigido por un auditor experimentado al que se le designara como jefe de equipo y será supervisado técnicamente. La organización e integración del equipo de auditoría es uno de los factores importantes para el éxito del trabajo, decisión en la cual debe participar el jefe de equipo y el supervisor para exponer sus criterios sobre el particular pues ellos serán los responsables del desarrollo y cumplimiento de los estándares establecidos por el auditor general."⁵

⁵CUBERO ABRIL Teodoro. Manual específico de Auditoría de Gestión pág.68

2.7 Etapas de la auditoría de gestión



FUENTE: Manual de auditoría de Gestión. Contraloría General del Estado

2.7.1 Fase I: Conocimiento preliminar. El objetivo fundamental de esta fase es lograr un conocimiento integro de la entidad que va a ser sometida al examen, el análisis y revisión de sus actividades principales, su misión, visión, objetivos, políticas, planes estratégicos y así como una evaluación preliminar del control interno de la institución.

Procedimientos que se deben llevar a cabo:⁶

- ✎ Emisión de una "Orden de Trabajo
- ✎ Comunicación de inicio del examen el inicio del examen a los ejecutivos de la entidad, y los objetivos previstos por el examen.
- ✎ Solicitar la base legal, la estructura organizativa y funcional para conocer los puntos de vista acerca de su: Misión, Objetivos, Metas, Estrategias, Políticas, Acciones.
- ✎ Familiarizarse con las instalaciones y principales actividades
- ✎ Analizar los estados financieros a través de la aplicación de indicadores.
- ✎ Evaluación de las condiciones del entorno.

- ✎ Revisión de informes anteriores
- ✎ Observación detallada de las operaciones claves.
- ✎ Obtener información del ambiente de control, el sistema de registro e información y los procedimientos de control que se aplican.
- ✎ Puntos de interés para la planificación específica.
- ✎ Determinar componentes a base de la información recopilada, establecer en forma preliminar los riesgos inherentes y de control

Esta fase es de vital importancia, ya que la información que se obtenga será necesaria para la planificación del trabajo que se va a realizar en la institución auditada.

2.7.2 FASE II: Planificación. El principal objetivo de esta fase es el de definir una estrategia que se adapte a las necesidades de la institución para poder realizar el examen, lo que se logra una vez que el responsable a verificado la información obtenida en la fase anterior.

En este punto el examen se fundamenta en programas de trabajo para cada uno de los componentes que van a ser evaluados; al realizar estas actividades podemos tener una idea clara del alcance del examen, los plazo, el personal, entre otros.

⁶ La Auditoria de Gestión en el Sector Público. Econ. Teodoro Cubero Abril pág. 26 y 27

2.7.3 Fase III: Ejecución. En esta fase se deben aplicar los programas de trabajo que se elaboraron en la fase anterior teniendo en cuenta los plazos establecidos y las necesidades de cada componente.

El objetivo de esta fase es recopilar evidencias suficientes, competentes y relevantes para sustentar los resultados obtenidos, estas evidencias denominadas hallazgos constan de los siguientes puntos.

Condición.- circunstancia actual localizada.

Criterio.- Fundamentado en bases legales, como debió haber sido.

Causa.- Situación que condujo a este inconveniente.

Efecto.- La consecuencia de la no aplicación de los criterios.

Uno de los principales resultados que se obtiene de esta fase es el programa para la comunicación de resultados a los ejecutivos, así como también el borrador de informe de auditoría.

2.7.4 Fase IV: Comunicación de resultados. Esta fase es el producto del trabajo de auditoría en todas sus etapas, cuyo objetivo es el tomar medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

2.7.5 Fase V: Seguimiento: Una vez concluida la auditoría se debe elaborar un plan para la ejecución de las recomendaciones, de igual manera se elabora un cronograma de seguimiento para verificar que se están llevando a cabo los correctivos y sugerencias emitidas en el último informe.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO - EMPRESA PÚBLICA

3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

3.1.1 Antecedentes.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues EMAPAL, fue creada mediante Ordenanza el 30 de Marzo de 1974, y constituida como Empresa Pública EMAPAL-EP, mediante ordenanza aprobada el 9 de abril de 2010, con una nueva razón social “Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del cantón Azogues, EMAPAL-EP”.

Tiene por objetivo contribuir a garantizar la salud pública a través de atender en forma oportuna, eficiente y sostenible la demanda de los servicios de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento Ambiental de los ciudadanos del cantón Azogues.

3.1.2 Misión, Visión y Valores Institucionales

3.1.2.1 Misión

Somos una empresa Pública Municipal, de servicios domiciliarios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, en superación continua, respetuosa con el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Azogues.

3.1.2.2 Visión

Ser una empresa eficiente, comprometida con el manejo integral del agua que satisfaga a la colectividad del Cantón Azogues.

3.1.2.3 Valores

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Responsabilidad social empresarial
- Empoderamiento
- Ética
- Efectividad

3.1.3 Actividad principal

La actividad principal está encaminada a la dotación de agua potable, al Cantón Azogues, con calidad y eficiencia, entregando el líquido vital bajo las normas sanitarias existentes para el efecto y con la debida oportunidad, a toda la ciudadanía de nuestro querido cantón Azogues.

Principales políticas y estrategias institucionales

- ☐ Conformar una comisión que se encargue de realizar un estudio sobre la reorganización y reestructuración de la empresa.
- ☐ Elaborar y ejecutar un programa de capacitación de acuerdo con los objetivos planteados.
- ☐ Mantener un adecuado ambiente de trabajo que le permita llevar a cabo los objetivos propuestos.
- ☐ Mantener un sistema de remuneración de acuerdo con su contribución a la productividad y desarrollo de la empresa.

3.1.4 Financiamiento

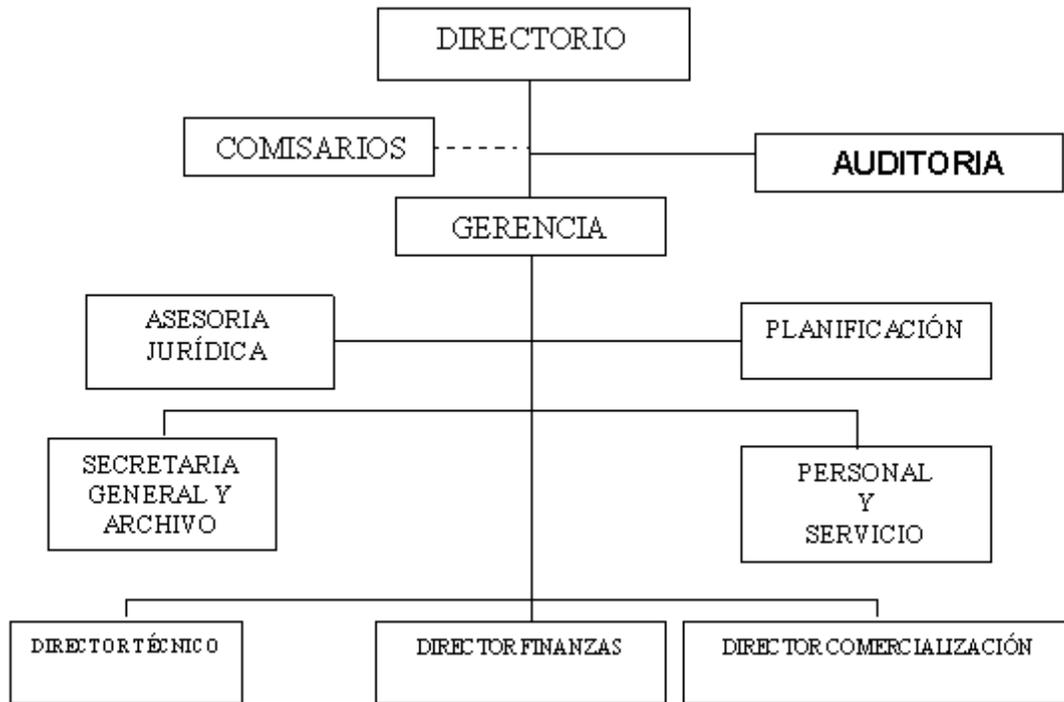
De acuerdo a la información que consta en el resumen presupuestario presentado por la entidad el financiamiento esta dado de la siguiente manera:

AÑO	INGRESOS CORRIENTES	INGRESOS DE CAPITAL	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	TOTAL
2010	2.941.900,21	644.000,00	833.129,60	4.419.029,81
2011	3.489.872,00	1.552.003,60	1.744.001,95	6.785.877,55

3.1.5 Funcionarios principales

NOMBRES	CARGOS	PERIODO	ACTUACION
Arq. Eugenio Morocho	Presidente del Directorio	13-12-10	EN FUNCIONES
Ing. Cornelio Cajas	Gerente	10-08-10	EN FUNCIONES

3.1.6 Esquema de mando



Orden de trabajo provisional

OFICIO N° 001

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO No.001

FECHA: Azogues, 10/01/2012

Señoras

Ximena M. Avila Mora y Katherin Lissett Alvarado Pacheco

JEFE DE EQUIPO Y SUPERVISOR DEL EQUIPO

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto al Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoria Interna del presente año, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoria a la Gestión de Recaudación y Gestión de Servicio al cliente.

El alcance del examen cubre los últimos 5 meses y se relaciona con la Gestión de servicio al cliente y la recaudación. 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 en el área examinada.

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

Atentamente,

AUDITOR GENERAL



CEDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: EMAPAL – EP

Periodo examinado: 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011

Cuando visitamos las instalaciones de la empresa EMAPAL EP se pudo conversar de manera informal con algunos funcionarios de la misma en donde nos supieron manifestar que existen procesos que no se están llevando a cabo de manera correcta y así mismo que se incumple con los reglamentos establecidos en el orgánico funcional, esto nos sirvió para poder determinar cuáles serian las áreas más importantes a examinar.

Supervisor: Ximena Avila M.

Elaborado por: Lissett Alvarado P.

Fecha: 20 de enero de 2011



CEDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: EMAPAL – EP

Periodo examinado: 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011

Una vez aprobada la solicitud para la realización de la auditoria a la Empresa municipal de Agua Potable y Alcantarillado – Empresa Pública, se creyó conveniente realizar una visita a las diferentes áreas en especial a la de comercialización sección de recaudación y al departamento encargo del talento humano de la empresa.

Cabe destacar que los miembros de las diferentes áreas estaban prestos a darnos la información necesaria, así como también la asistente del área de recaudación supo indicarnos que no se había realizado una evaluación a la gestión del área para la que ella trabajaba.

Supervisor: Ximena Avila M.

Elaborado por: Lissett Alvarado P.

Fecha: 20 de enero de 2012



CEDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: EMAPAL – EP

Periodo examinado: 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011

Se llevo a cabo una revisión de los documentos que respaldan la última auditoría financiera que se realizo en la EMAPAL – EP.

En este examen consta una sola recomendación dirigida a los Directores de la Empresa y se refiere a: “actualización de la reglamentación interna específica para EMAPAL, desarrollen y emitan instructivos con el fin de regular los distintos procedimientos que deben cumplir las secciones y el personal de su dependencia, supervisen su cumplimiento y se apoyen en un adecuado asesoramiento de parte del Abogado de la entidad y en las disposiciones de Leyes y Reglamentos Generales.”

Sobre esta recomendación el Gerente, manifiesta “Se ha realizado un seguimiento a esta recomendación, desarrollando un plan de apoyo técnico a todos los funcionarios, para lo cual se ha establecido una actualización a la reglamentación interna.”

Supervisor: Ximena Avila M.

Elaborado por: Lissett Alvarado P.

Fecha: 20 de enero de 2012



CEDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: EMAPAL – EP

Periodo examinado: 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011

Para mayor conocimiento a cerca de la EMAPAL - EP revisamos los reglamentos, ordenanzas, manual orgánico funcional, informes anteriores, entre otros que han sido publicados en el sitio web de la entidad (<http://www.emapal.gob.ec>).

Se reviso la Ley Orgánica de Empresas Públicas, los artículos 225, 314 y 315 de la Constitución de la republica del Ecuador

Supervisor: Ximena Avila M.

Elaborado por: Lissett Alvarado P.

Fecha: 20 de enero de 2012

ENTIDAD PÚBLICA “EMAPAL EP”

3.1.7 Diagnostico FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Autonomía Administrativa y Financiera. ☞ Talento humano operativo. ☞ Monopolio local ☞ Excelente infraestructura. ☞ Posee Activos propios importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Gestión administrativa limitada. ☞ Bajo nivel de comunicación intrainstitucional. ☞ Inobservancia de reglamentos ☞ Bajo nivel de cultura institucional. ☞ Falta de recursos económicos. ☞ Temor al cambio por parte del personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Crecimiento demográfico. ☞ Topografía del Cantón. ☞ Agua cruda no se necesita de mucho tratamiento. ☞ Facultad de normar, reglamentar y actualizar políticas. ☞ La tecnología disponible en el mercado para el desarrollo de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Situación política inestable ☞ Injerencia política ☞ Condiciones climáticas variables. ☞ Percepción de la comunidad con respeto a nuestra gestión. ☞ Cultura de pago deficiente.

3.1.7.1 Matriz factores internos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
Autonomía Administrativa y Financiera	Fortaleza	4	8%	0.32
Talento humano operativo.	Fortaleza	4	10%	0.40
Monopolio local	Fortaleza	4	15%	0.60
Excelente infraestructura	Fortaleza	3	8%	0.24
Posee Activos propios importantes.	Fortaleza	3	10%	0.30
Gestión administrativa limitada.	Debilidad	2	8%	0.16
Bajo nivel de comunicación intrainstitucional	Debilidad	2	6%	0.12
Inobservancia de reglamentos	Debilidad	1	15%	0.15
Bajo nivel de cultura institucional.	Debilidad	2	5%	0.10
Falta de recursos	Debilidad	1	10%	0.10

económicos.				
Temor al cambio por parte del personal de la empresa	Debilidad	2	5%	0.10
	TOTAL		100%	2.59

Tabla de calificación

1	DEBILIDAD GRAVE
2	DEBILIDAD CONTROLABLE
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR
10/4=	2.50 MMS

Conclusión:

Con nuestra calificación ponderada hemos superado el margen mínimo de seguridad y por ende podemos decir que la empresa EMAPAL – EP en aspectos internos posee mayores fortalezas, sin embargo se debe prestar especial atención en algunos puntos críticos en vista que el margen es superado por una cantidad relativamente mínima.

3.1.7.2 Matriz factores externos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
Crecimiento demográfico	Oportunidad	4	10%	0.40
Topografía del Cantón.	Oportunidad	3	10%	0.30
Agua cruda no se necesita de mucho tratamiento.	Oportunidad	3	8%	0.24
Facultad de normar, reglamentar y actualizar políticas.	Oportunidad	4	15%	0.60
La tecnología disponible en el mercado para el desarrollo de los procesos	Oportunidad	3	8%	0.24
Situación política inestable	Amenaza	1	10%	0.10
Injerencia política	Amenaza	1	10%	0.10
Condiciones climáticas variables.	Amenaza	2	9%	0.18
Percepción de la comunidad con respecto a nuestra gestión	Amenaza	1	10%	0.10
Cultura de pago deficiente.	Amenaza	1	10%	0.10
Total			100%	2.36

Tabla de calificación

1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE ÉXITO
10/4=	2.50 MMS

Conclusión:

Con nuestra calificación ponderada no hemos superado el margen mínimo de seguridad y por lo podemos decir que la empresa "EMAPAL EP" en aspectos externos posee mayores amenazas.

ENTIDAD PÚBLICA “EMAPAL EP”

3.1.8 Matriz de planificación estratégica

MISIÓN	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACCIONES
1. Disponer de personal capacitado, idóneo y especializado por áreas, para prestar servicios de calidad.	<p>1. Propender a una selección adecuada e imparcial del personal.</p> <p>2. Disponer de personal idóneo, por área de trabajo.</p> <p>3. Evaluar el desempeño del personal, para establecer una reingeniería.</p>	<p>1. Realizar programas de capacitación acorde a las necesidades, conforme a un plan de operación por lo menos 3 veces al año.</p> <p>2. Seleccionar al personal necesario, de acuerdo a sus cualidades profesionales.</p> <p>3. Evaluar 1 vez al año el rendimiento anual del personal y determinar su permanencia.</p>	<p>1. Implementar un manual de funciones, acorde a las necesidades de la Empresa.</p> <p>2. Sustentar la capacitación, mediante un plan operativo.</p> <p>3. Establecer un adecuado sistema de valoración y clasificación de puestos.</p>	<p>1. La selección del personal, será en base a concurso de meritos y oposición.</p> <p>2. Se establecerá un cronograma de capacitación, para las áreas estratégicas con prioridad.</p> <p>3. Evaluar al personal en forma cuantitativa y cualitativa.</p>	<p>1. Llamar a concurso interno, si no existe personal acorde a las necesidades, hacer un llamado externo, vía prensa, radio y Tv.</p> <p>2. Los Jefes departamentales difundirán las obligaciones del personal a su cargo.</p> <p>3. el Director de COMERCIALIZACIÓN elaborará un cronograma de reducción de personal.</p> <p>4. Se manejará los incentivos acorde a un plan que efectuará la dirección de personal.</p>

3.1.9 Indicadores de gestión

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Eficacia en contratación	$\frac{\text{Obras concursadas}}{\text{Obras planificadas}} \times 100$	(%) Determina el porcentaje de cuantas de las obras planificadas fueron sometidas a concurso para la contratación.
Eficiencia de aplicación a usuarios	$\text{EAU} = \frac{\text{No Us. pagaron}}{\text{No Us. facturados}} \times 100$	Mide el porcentaje de usuarios de los servicios que pagan frente al total de usuarios facturados que deberían pagar
cartera vencida	$\text{CV} = \frac{\text{Valor facturado menos}}{\text{Valor recaudado}} = 0$	Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global, lo ideal es tener 0.
Manejo del personal	$\frac{\text{Gasto de personal capacitado por actividad}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	Muestra cuanto de los recursos de capacitación se han utilizado por actividad
Eficiencia de recaudación	$\text{ER} = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} \times 100$	Para que la Municipalidad tenga una eficiencia en el cobro de los contribuyentes y usuarios de los servicios frente a los valores facturados
Nivel de cumplimiento de programas	$\frac{\text{Número de cursos realizados}}{\text{Número de cursos programados}} \times 100$	Determina el porcentaje del total de los cursos programado para el personal cuantos se llevaron a cabo

Profesionales con título de tercer nivel	$\frac{\text{Profesionales con título}}{\text{total del personal}} \times 100$	Nos permite conocer el porcentaje de los profesionales con los que cuenta la empresa
Agua procesada facturada	$\frac{\text{Cuanto esta facturado}}{\text{cuanto esta procesado}} \times 100$	Mide la cantidad de agua procesada que se encuentra facturada en porcentaje
Eficacia de objetivos	Objetivos alcanzados / Objetivos propuestos	Nos permite conocer el nivel de objetivos corporativos alcanzados
Eficacia en el servicio	$\frac{\text{Tiempo demandado por servicio}}{\text{Numero de servicios prestados}}$	Nos permite conocer si los servicios se prestan en el tiempo demandado para dicho servicio
Eficacia de metas	$\frac{\text{Unidad de metas logradas}}{\text{Unidad de metas programadas}}$	Nos permite tener una idea a cerca del nivel de cumplimiento de las metas alcanzadas
Nivel de capacitación	$\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100$	(%) da como resultado en porcentaje que representan que tanto del personal total que labora en la empresa tiene la capacitación adecuada para lo que hace.

3.1.10 Evaluación preliminar de control interno EMAPAL – EP

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee la empresa “EMAPAL -EP” un código de ética? ✓ ¿Las relaciones de la empresa con los empleados, clientes, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? 	X			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa la dirección en operaciones de alto riesgo? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? 	X	X		
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? 	X			

4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿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 X	X		
5	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, capacitación y remuneración de los empleados? ✓ Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los curriculum de los aspirantes a los puestos de Trabajo? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? ✓ La empresa "EMAPAL EP" cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados? 	X X X X X X	X X		

6	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad? 	X	X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
8	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La empresa "EMAPAL EP" cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ✓ ¿La empresa "EMAPAL EP" cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? ✓ ¿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? ✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas? 	X	X	X	X	X
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones? ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa? ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes. ✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados? 	X	X	X	X	X

10	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales? ✓ ¿La empresa "EMAPAL EP" cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos. ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? 	X			
				X		
			X			
			X			
				X		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
11	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo? 	X			
				X		
				X		
				X		
12	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos? ✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? 		X		
				X		
				X		
13	Categoría de Even-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las 			X	

	tos	<p>acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Relacionan las categorías de eventos con los objetivos. ✓ ¿Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos. 		X		
				X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos. 	X			
				X		
				X		
15	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 	X			
			X			
			X			
16	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? ✓ 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? 	X			
			X			
			X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
17	Categorías de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? 	X			
			X			

	Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 	X			
18	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas. 	X			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
19	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿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		X	
20	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos? ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección? ✓ El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones? 	X			

			X			
21	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? 	X X X	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
22	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? ✓ Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales? 	X X X X			

23	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	X X			
24	Sistemas Estratégicos e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente? ✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales? 	X	X X		
25	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información? 	X X X X	X		X

26	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes ? <p>¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea</p>	X X X X X			
27	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa? ✓ Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual? ✓ La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ 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? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control? 	X X X X X X X X	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
28	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ✓ ¿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? ✓ Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de 	X X X	X		

		mando y técnicas de diagramas de flujo?				
29	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ✓ Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?. 	X			
30	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos ? ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? 	X			

3.2. Selección de los componentes a evaluar.

Conforme al análisis realizado se determina el alcance de la auditoria la cual se enfocara en la evaluación de las actividades que se desarrollan en las siguientes áreas.

3.2.1 Departamento de comercialización (servicio al cliente).

- Determinar la eficacia de programas para la toma de lecturas.
- Nivel de calidad en atención a reclamos externos e internos.
- Facturación de eventuales

3.2.1.1 Funciones de la unidad de gestión de servicio al cliente ⁷

Art. 43.- Son sus deberes:

⁷ www.emapal.gob.ec

1. Elaborar programas de lecturas de medidores y de facturación y una vez aprobados aplicarlos.
2. Velar por la aplicación de los reglamentos, normas y disposiciones establecidas para la prestación de los servicios.
3. Organización, dirección y supervisión de las actividades relacionadas con la prestación de los servicios, lecturas de medidores y facturación.
4. Realizar estudios de costos para determinar los valores a cobrarse por la prestación de los servicios.
5. Responder por la correcta aplicación del pliego tarifario y valores establecidos para la prestación de los servicios.
6. Solucionar los reclamos por errores de lecturas y facturación.
7. Legalizar los cargos de facturación, catastros, re-facturaciones y liquidaciones de servicios.
8. Sugerir la adaptación de nuevos procedimientos, tendientes a mejorar la prestación del servicio a los clientes.
9. Elaborar y mantener actualizado el plano de recorrido de lecturas y el dimensionamiento de rutas.
10. Solucionar y/o tramitar todas las novedades reportadas por los lectores.
11. Elaborar el presupuesto anual de ingresos por la venta de los servicios.
12. Elaborar informes y estadísticos por la prestación de los servicios.
13. Responder por el oportuno procesamiento de los servicios, suspensiones cambio de nombre, medidor, tarifa, liquidaciones de servicio, consumos de agua, etc.
14. Facturar los servicios eventuales por servicios de construcción, la reliquidación de consumos y las infracciones al servicio.
15. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, disposiciones establecidos para la prestación de los servicios; y,
16. Las demás que le asignen el Director de Comercialización.

ENTIDAD PÚBLICA “EMAPAL EP”**3.2.1.2 Diagnostico FODA**

COMPONENTE: DIRECCION COMERCIAL

PROCESO: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Talento humano operativo. ☞ Sistemas tecnológicos adecuados. ☞ Cuenta con un ambiente adecuado para el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Bajo nivel de comunicación. ☞ Inobservancia de reglamentos ☞ Temor al cambio por parte del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La tecnología disponible en el mercado para el desarrollo de los procesos ☞ Apoyo del Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Injerencia política ☞ Percepción de la comunidad con respeto a la atención. ☞ Bajo nivel de comunicación con los usuarios.

3.2.1.2.1 Matriz FODA de factores internos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
Talento humano operativo	Fortaleza	4	25%	1.00
Sistemas tecnológicos adecuados.	Fortaleza	3	20%	0.60
Cuenta con un ambiente adecuado para el trabajo	Fortaleza	3	15%	0.45

Bajo nivel de comunicación	Debilidad	2	15%	0.30
Inobservancia de reglamentos	Debilidad	1	20%	0.20
Temor al cambio por parte del personal.	Debilidad	2	5%	0.10
TOTAL			100%	2.65

TABLA DE CALIFICACION

1	DEBILIDAD GRAVE
2	DEBILIDAD CONTROLABLE
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR
10/4=	2.5 MMS

CONCLUSION:

Con nuestra calificación ponderada Hemos superado el margen mínimo de seguridad y por ende podemos decir que la Dirección de Comercialización en aspectos internos posee mayores fortalezas, sin embargo se debe prestar especial atención en algunos puntos críticos considerados para este cálculo en vista que el margen es superado por una cantidad relativamente mínima.

3.2.1.2.2 Matriz FODA de factores externos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
La tecnología disponible en el mercado	oportunidad	3	10%	0.30
Apoyo del Directorio.	oportunidad	4	30%	1.20
Injerencia política	Amenaza	1	25%	0.25
Percepción de la comunidad con respecto a la atención.	Amenaza	1	15%	0.15
Bajo nivel de comunicación con los usuarios	Amenaza	2	10%	0.20
Total			100%	2.10

TABLA DE CALIFICACION

1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE EXITO
10/4=	2.50 MMS

CONCLUSION:

Con nuestra calificación ponderada no hemos superado el margen mínimo de seguridad y por lo podemos decir que el área de Servicio al cliente en aspectos externos posee mayores amenazas

3.2.1.3 Indicadores

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Agua procesada facturada	$\frac{\text{Cuanto esta facturado}}{\text{cuanto esta procesado}} \times 100$	Mide la cantidad de agua procesada que se encuentra facturada en porcentaje
Eficacia de objetivos	Objetivos alcanzados / Objetivos propuestos	Nos permite conocer el nivel de objetivos corporativos alcanzados
Eficacia en el servicio	$\frac{\text{Tiempo demandado por servicio}}{\text{Numero de servicios prestados}}$	Nos permite conocer si los servicios se prestan en el tiempo demandado para dicho servicio

3.2.1.4 Matriz de Riesgos

ENTIDAD: EMAPAL – EP

COMPONENTE: DIRECCION COMERCIAL

SUBCOMPONENTE: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

FACTORES DE EVALUACION	PT	CT
1. Se realizan los programas para la lectura de medidores	30	17
2. Se dan soluciones oportunas a las novedades reportadas por los lectores	30	10
3. Se supervisan las actividades relacionada con la prestación de este servicio	30	9
4. Se brinda solución oportuna a los reclamos presentados.	30	21
5. Se elaboran informes estadísticos por la prestación del servicio.	30	29
6. Se facturan los servicios eventuales. (construcción)	30	28
TOTAL	180	114

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{114}{180} \times 100 = 63,33\% \quad \text{MODERADA}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15-50	51-75	76-95
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

3.2.2 Departamento financiero (recaudación)

- La eficacia y eficiencia de los procesos.
- Medir la eficacia del servicio
- Determinar la eficiencia del proceso

3.2.2.1 Funciones de la sección de recaudación ⁸

Art. 25.- Son funciones de la sección de recaudación:

1. Supervisar, revisar y realizar las recaudaciones.
2. Verificar si el monto recaudado, corresponde al determinado de conformidad con los documentos.
3. Verificar los ingresos de los abonados, realizados a través de los diferentes bancos.
4. Realizar depósitos diariamente y entregar los documentos a Tesorería.
5. Notificar a Tesorería las cartas de pago no canceladas oportunamente.
6. Revisar las emisiones mensuales.
7. Elaborar listados de recaudaciones para diferentes instancias de control y para la emisión de planillas.
8. Informar a Comercialización los servicios no cancelados, a fin de que se realicen los cortes y las reconexiones.
9. Controlar y analizar las notas de débito y crédito.
10. Solicitar a la Unidad de tributación, las facturas de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con la finalidad de tener un control de las emisiones en cada uno de los puntos de recaudación.
11. Informar al Tesorero sobre las obligaciones pendientes de pago de los usuarios y contribuyentes de la empresa, para que se siga el trámite correspondiente; y,
12. Las demás que asigne el Director Financiero.

⁸ www.emapal.gob.ec

ENTIDAD PÚBLICA “EMAPAL EP”
3.2.2.2 Diagnostico FODA

COMPONENTE: DIRECCION FINANCIERA

PROCESO: RECAUDACION

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Talento humano operativo. ☞ Sistemas tecnológicos adecuados. ☞ Cuenta con un ambiente adecuado para el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Bajo nivel de comunicación. ☞ Inobservancia de reglamentos ☞ Gestión directiva limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aumento constante de la demanda. ☞ Apoyo del Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Injerencia política ☞ Bajo nivel de comunicación con los usuarios. ☞ Cultura de pago deficiente.

3.2.2.2.1 Matriz FODA de factores internos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
Talento humano operativo	Fortaleza	4	25%	1.00
Sistemas tecnológicos adecuados.	Fortaleza	3	20%	0.60
Cuenta con un ambiente adecuado para el trabajo	Fortaleza	3	15%	0.45
Bajo nivel de comunicación	Debilidad	2	10%	0.20

Inobservancia de reglamentos	Debilidad	1	15%	0.15
Gestión directiva limitada	Debilidad	1	15%	0.15
TOTAL			100%	2.55

TABLA DE CALIFICACION

1	DEBILIDAD GRAVE
2	DEBILIDAD CONTROLABLE
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR
10/4=	2.50 MMS

CONCLUSION:

Con nuestra calificación ponderada hemos superado el margen mínimo de seguridad y por ende podemos decir que la Dirección Financiera en aspectos internos posee mayores fortalezas, sin embargo se debe prestar especial atención en algunos puntos críticos considerados para este cálculo en vista que el margen es superado por una cantidad relativamente mínima.

3.2.2.2 Matriz FODA de factores externos

<u>ASPECTOS INTERNOS</u>	<u>CLASIFICACION</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>CALIFICACION PONDERADA</u>
Aumento constante de la demanda.	oportunidad	4	15%	0.60
Apoyo del Directorio.	oportunidad	4	25%	1.00
Injerencia política	Amenaza	1	20%	0.20
Percepción de la comunidad con respecto a la atención.	Amenaza	1	15%	0.15
Cultura de pago deficiente	Amenaza	1	15%	0.15
Total			100%	2.10

TABLA DE CALIFICACION

1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE EXITO
10/4=	2.50 MMS

CONCLUSION:

Con nuestra calificación ponderada no hemos superado el margen mínimo de seguridad y por lo podemos decir que el área de recaudación en aspectos externos posee mayores amenazas.

3.2.2.3 Indicadores

NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Eficiencia de aplicación a usuarios	$EAU = \frac{\text{No Us. pagaron}}{\text{No Us. facturados}} \times 100$	Mide el porcentaje de usuarios de los servicios que pagan frente al total de usuarios facturados que deberían pagar
cartera vencida	$CV = \text{Valor facturado} - \text{Valor recaudado} = 0$	Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global, lo ideal es tener 0.
Manejo del personal	$\frac{\text{Gasto de personal capacitado por actividad}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	Muestra cuanto de los recursos de capacitación se han utilizado por actividad
Eficiencia de recaudación	$ER = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} \times 100$	Para que la Municipalidad tenga una eficiencia en el cobro de los contribuyentes y usuarios de los servicios frente a los valores facturados

3.2.2.4 Matriz de Riesgos**ENTIDAD:** EMAPAL – EP**COMPONENTE:** DIRECCION FINANCIERA**SUBCOMPONENTE:** RECAUDACION

FACTORES DE EVALUACION	PT	CT
1.- Se supervisan las recaudaciones como lo indica el Orgánico funcional de la EMAPAL EP	30	11
2.- Se verifican los ingresos de los abonados realizados a través de los dif. Bancos	30	14
3. Se verifica que el monto recaudado este conforme a los documentos	30	28
4.- Se notifican a tesorería las cartas de pago no canceladas oportunamente	30	25
5.- Se realizan los depósitos diariamente	30	28
6.-Informa a Comercialización las cartas de pago no canceladas con el fin de realizar los cortes	30	28
7. Se solicita a la unidad de tributación las facturas de acuerdo a los requerimientos de la empresa para un control de las emisiones en cada punto de recaudación	30	10
TOTAL	210	144

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{144}{210} \times 100 = 68,57\%$$

MODERADA

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15-50	51-75	76-95
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

3.3. Enfoque de la auditoría

Se lleva a cabo la auditoría en la Empresa Municipal “EMAPAL –EP “durante el período 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011 con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa en especial en las áreas citaremos a continuación:

- ☒ Gestión de Servicio al Cliente
- ☒ Recaudación.

3.3.1 Objetivo de la auditoría:

- Determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas
- Evaluar el control interno

3.3.2 Alcance de la auditoría:

El alcance va desde 13 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011. Enfocado en las áreas gestión de servicio al cliente y recaudación de la empresa “EMAPAL – EP”.

3.3.3 Componentes a evaluar:

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION (servicio al cliente).

DEPARTAMENTO FINANCIERO (recaudación)

3.4 Fase II: Planificación

3.4.1 Memorando de Planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACION

Entidad: "EMAPAL – EP "

Auditoría de Gestión

Período: 1/06/2011 a
30/11/2011

Preparado por: Ximena M. Ávila

Fecha: 23 /01/2012

Revisado por: Lissett A. Pacheco.

Fecha: 25/01/2012

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe Largo de Auditoria y Síntesis del Informe:

2. FECHA DE INTERVENCION

Fecha estimada

- | | |
|---|------------|
| - Orden de Trabajo | 10/01/2012 |
| - Inicio del trabajo en el campo | 02/02/2012 |
| - Finalización del trabajo en el campo | 09/03/2012 |
| - Discusión del borrador del informe con funcionarios | 20/03/2012 |
| - Presentación del informe a la Dirección | 30/03/2012 |
| - Emisión del informe final de auditoría | 05/04/2012 |

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - Jefe de Equipo | Ximena Avila M. |
| - Auditor Operativo | Lissett Alvarado P. |

4. DIAS PRESUPUESTADOS

- 64 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:
- FASE I, Conocimiento Preliminar: 20 días
- FASE II, Planificación: 9 días
- FASE III, Ejecución: 25 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados: 10 días
- FASE V, Seguimiento:

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales:	\$ 50.00
5.2 Viáticos y pasajes	\$ 200.00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 Información General de la Entidad

MISIÓN

Somos una empresa Pública Municipal, de servicios domiciliarios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, en superación continua, respetuosa con el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Azogues.

VISIÓN

Ser una empresa eficiente, comprometida con el manejo integral del agua que satisfaga a la colectividad del Cantón Azogues.

VALORES

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Responsabilidad social empresarial
- Empoderamiento
- Ética
- Efectividad

Principales Debilidades:

- ☞ Gestión administrativa limitada.
- ☞ Bajo nivel de comunicación intrainstitucional.
- ☞ Inobservancia de reglamentos
- ☞ Bajo nivel de cultura institucional.
- ☞ Falta de recursos económicos.
- ☞ Temor al cambio por parte del personal de la empresa

Principales Oportunidades:

- ☞ Crecimiento demográfico.
- ☞ Topografía del Cantón.
- ☞ Agua cruda no se necesita de mucho tratamiento.
- ☞ Facultad de normar, reglamentar y actualizar políticas.
- ☞ La tecnología disponible en el mercado para el desarrollo de los procesos

Principales Amenazas:

- ☞ Situación política inestable
- ☞ Injerencia política
- ☞ Condiciones climáticas variables.
- ☞ Percepción de la comunidad con respeto a nuestra gestión.
- ☞ Cultura de pago deficiente.

Subcomponentes auditados:

GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

RECAUDACION

6.2 Enfoque a:

Se lleva a cabo la auditoria en la Empresa Municipal "EMAPAL –EP " con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades de gestión de servicio al cliente y recaudación.

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo General.

Determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa

6.3.2 Objetivos Específicos

GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE.

- Determinara la eficacia de programas para la toma de lecturas.
- Verificar el nivel de calidad en atención a reclamos externos e internos.
- Revisar si se lleva a cabo la facturación de eventuales

RECAUDACION

- Medir la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Medir la eficacia del servicio
- Determinar la eficiencia del proceso

6.4 Alcance:

La Auditoria de Gestión de la EMAPAL – EP tiene como alcance la evaluación de los actividades que se desarrollan en las ares de gestión de servicio al cliente y recaudación para determinar el grado de eficacia y eficiencia de las actividades, del sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al área.

6.5 Indicadores de Gestión:

Indicadores de Dirección Comercial (servicio al cliente)

FORMULA	RESULTADOS
<p>Agua procesada facturada</p> <p>Cuanto <u>esta</u> <u>facturado</u> x 100 cuanto <u>esta</u> <u>procesado</u></p>	El 57,97% del total de agua procesada que se encuentra debidamente facturado.
<p>Eficacia de objetivos</p> <p>Objetivos alcanzados / Objetivos propuestos</p>	El resultado de 1.18 nos indica que los objetivos planteados se están cumpliendo pese a ciertas irregularidades sobrepasando la meta en un 18 por ciento.
<p>Eficacia en el servicio</p> <p><u>Tiempo demandado por servicio</u> Numero de servicios prestados</p>	La empresa no cuenta con un tiempo establecido para la prestación de su servicio.

Indicadores de Dirección Financiera (recaudación)

FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<p>Eficiencia de aplicación a usuarios</p> <p>EAU = <u>No Us. pagaron</u> x 100 No Us. facturados</p>	El 56.5% del total de usuarios facturados pago por los servicios prestados.
<p>cartera vencida</p> <p><u>CV = Valor facturado - Valor recaudado</u></p>	Lo ideal es tener como respuesta 0, sin embargo la empresa EMAPAL – EP tiene un alto índice de morosidad que corresponde a un 69.30% del total facturado.
<p>Eficiencia de recaudación</p> <p>ER = <u>Valor recaudado</u> x 100 Valor facturado</p>	El 31,70 % refleja que no se <u>esta</u> cumpliendo con el cobro de los valores facturados.

6.6 RESUMEN DE LA EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

La empresa "EMAPAL EP" es una empresa pública con sólidos principios y firmes ideas de hacia dónde desean llegar, pero sin embargo tiene algunos problemas como son:

AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

La empresa no cuenta con procedimientos para mejorar la prestación del servicio a los clientes en lo que respecta al servicio que prestan, es decir no se da la atención requerida a los clientes cuando estos lo requieran, de igual manera no se da asesoramiento a los clientes, comerciales, e industriales para la mejor utilización del agua; así como tampoco, se elaboran los programas de lecturas de medidores, no se realizan evaluaciones para conocer si la atención al cliente es adecuada.

Sin embargo un punto a su favor es que se realizan investigaciones de nuevas tecnologías para mejorar el sistema, y se elaboran informes que permitan controlar las deudas no pagadas.

AREA RECAUDACION

La empresa no diseña estrategias para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia en las recaudaciones, así como tampoco existe una oportuna facturación y recaudación de valores sin embargo esta empresa mediante los medios antes mencionados visitan constantemente a sus clientes.

6.7 FACTORES DE RIESGO

Gestión de Servicio al Cliente.

La Empresa Municipal EMAPAL – EP en lo que respecta a esta área registra un nivel de riesgo - confianza moderado.

Recolección

En esta área al igual que la anterior se registra un nivel de riesgo – confianza moderado, por lo que la idea de implementar un sistema de control ya es considerable con el fin de verificar cual de los componentes de el proceso es el que está fallando y poder remediarlo, ya sea aceptando, mitigando o transfiriendo dicho riesgo.

6.8 FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION

SUPERVISOR

JEFE DE EQUIPO

3.4.2 Programa de Auditoria

ENTIDAD: EMAPAL – EP

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: **DIRECCION FIANCIERA**

SUBCOMPONENTE: RECAUDACION

N°	DESCRIPCION	REF	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVOS			
	Verificar si los montos recaudados corresponden a lo determinado	P.T.A 01-04	X. Avila	5/03/12
	Verificar si se realizan a tiempo las notificaciones a tesorería de los pagos no cancelados			
	Verificar si los depósitos se realizan diariamente,		X. Avila	2/03/12
	Revisar si se solicitan a la unidad de tributación las facturas de acuerdo a los requerimientos de la empresa			
	PROCEDIMIENTOS			
	* Técnica ocular de revisión de los documentos que respalden cada uno de los movimientos del área		X. Avila	2/03/12
	*Calcular el tiempo que tardan emitirse las notificaciones a tesorería.			
	* Evaluación mediante indicadores de eficacia. .			
	SUBCOMPONENTE : Recaudación			
	RIESGO			
	Que se vea afectada la sustentabilidad de la entidad.			
	Existan faltantes considerables.			
	Facturas estén siendo utilizadas por los recaudadores de una manera inadecuada (ilícita)			
	PROCEDIMIENTO			
	Verificar como se llevan los procesos en esta área de acuerdo a lo indicado en el O. F			

3.4.3 Evaluación Específica de Control

Interno

ENTIDAD: EMAPAL – EP
 TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
 COMPONENTE: **DIRECCION COMERCIAL**
 SUBCOMPONENTE: GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

N°	DESCRIPCION	REF	ELABORAD O	FECHA
	OBJETIVOS			
	Verificar que se están elaborando los programas que indica el Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP			
	Verificar si se atiende los reclamos en el tiempo promedio establecido		L. Alvarado	2/03/12
	Comparar el número de permisos emitidos para construcción con los servicios facturados para estas eventuales.	<u>P.T.A 01-16</u>	L. Alvarado	5/03/12
	PROCEDIMIENTOS			
	Comparar el número de permisos con el número de facturas emitidas para estos fines.			
	Técnica ocular.- revisar las fechas en las que llegaron dichos reclamos y la fecha en la que fue atendido.			
	Técnica ocular.- revisar las facturas que respalden los servicios para eventuales.			
	SUBCOMPONENTE :			
	Gestión de servicio al cliente			
	RIESGO			
	Ocasionar pérdidas económicas			
	Calidad de servicio deficiente			
	PROCEDIMIENTO			
	Verifique la existencia de estadísticas, informes y reportes que genera la unidad.		L. Alvarado	2/03/12

ENTIDAD: "EMAPAL EP"

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Dirección Comercial.

SUBCOMPONENTE: Servicio al cliente.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	¿Se elaboran los programas de lecturas de medidores?		X		
2	¿Se aplican los reglamentos, normas y disposiciones establecidas para la prestación de los servicios?	X			
3	¿Se ofrece información oportuna a los consumidores del servicio?	X			
4	¿Se controla el proceso de entrega de facturas?		X		
5	¿Se realizan evaluaciones para conocer si la atención al cliente es adecuada?		X		
6	¿Se elaboran informes que permitan controlar las deudas no pagadas?	X			
9	¿Se asesoran a los clientes, comerciales, e industriales para la mejor utilización del agua?		X		
10	¿Existen procedimientos para mejorar la prestación del servicio a los clientes?		X		
11	¿Se controlan los valores a cobrar a clientes?		X		
12	¿Se calculan y registran los valores que deben ser cobrados a cada consumidor por periodo?	X			
13	¿Se realizan estudios del grado de satisfacción de los usuarios de la EMAPAL-EP?	X			
14	¿Se controla la cantidad y la calidad del servicio de agua potable proporcionada al usuario?		X		
15	¿Se realizan investigaciones de nuevas tecnologías que permitan un mejor servicio para los clientes?	X			

Evaluación Específica de Control Interno

ENTIDAD: "EMAPAL EP"

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
2	¿Se verifica si el monto recaudado, corresponde al determinado de conformidad con los documentos?	X			
3	¿Se realizan depósitos diariamente y se entregan los documentos a Tesorería?	X			
4	¿Se notifica a Tesorería las cartas de pago no canceladas oportunamente?	X			
5	¿Se revisan las emisiones mensuales?		X		
6	¿Se informa al Tesorero sobre las obligaciones pendientes de pago de los usuarios?	X			
7	¿Existe una oportuna facturación y recaudación de valores?		X		
8	¿Se diseñan estrategias para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia en las recaudaciones?		X		
9	¿Se mantiene actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos?	X			.
10	¿Se realizan periódicamente los respectivos arcos de caja a los puntos de recaudación y caja chica?	X			
11	¿Se realizan las recaudaciones de los valores tributarios y no tributarios de la Empresa?	X			
12	¿Se realizan estudios de costos para determinar los valores a cobrarse por la prestación de los servicios?		X		

3.5 Fase III: Ejecución**3.5.1 Hojas de Hallazgos**

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-01**COMPONENTE: Dirección Comercial**

SUBCOMPONENTE: Servicio al cliente

CONDICION	No se realizan programas para la lectura de medidores
CRITERIO	Según el Orgánico Funcional de la empresa EMAPAL EP en su Art. 43 numeral 1 establece que se deben realizar programas para la lectura de medidores.
CAUSA	Los funcionarios encargados actúa en base a su criterio.
EFECTO	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización - Pérdida de tiempo
COMENTARIO	Según el Orgánico Funcional de la empresa EMAPAL EP en su artículo 43 numeral 1 establece que se deben realizar programas para la lectura de medidores, y en esta entidad no se lo hace ya que los funcionarios encargados actúan en base a su criterio, lo que puede ocasionar que exista desorganización y pérdida de tiempo.
RECOMENDACIÓN	<p>A la Dirección:</p> <p>Que se realicen los programas para el cumplimiento de este proceso tal y como lo estable el OF. De la empresa.</p>

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012

Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-02

COMPONENTE: Dirección Comercial

SUBCOMPONENTE: Servicio al cliente

CONDICION	No se realizan evaluaciones para conocer si la atención al cliente es adecuada
CRITERIO	A criterio del auditor, con el fin de conocer si el servicio prestado es el esperado por los usuarios, se deberían realizar evaluaciones de manera periódica a las áreas relacionadas directamente con la atención al cliente.
CAUSA	Falta de sistemas de control
EFFECTO	Usuarios inconformes
COMENTARIO	A criterio del auditor, con el fin de conocer si el servicio prestado es el esperado por los usuarios, se deberían realizar evaluaciones de manera periódica a las áreas relacionadas directamente con la atención al cliente, con el fin de evitar usuarios inconformes; sin embargo por la falta de un sistema de control en la entidad No se realizan evaluaciones para conocer si la atención al cliente es adecuada
RECOMENDACIÓN	A la Gerencia Que se implemente un sistema de control eficiente el cual puede evaluar de manera continua el desempeño del personal así como la atención brindada a los clientes.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-03**COMPONENTE: Dirección financiera**

SUBCOMPONENTE: Recaudación

CONDICION	La empresa EMAPAL EP realiza informes para controlar las deudas no pagadas
CRITERIO	A criterio del auditor con el fin de evitar pérdidas económicas la empresa debe realizar informes de deudas no pagadas.
CAUSA	Responsabilidad y cumplimiento de las normativas.
EFFECTO	-Se tiene información certera acerca de los deudores y los montos adeudados. -Se evita pérdidas económicas.
COMENTARIO	A criterio del auditor con el fin de evitar pérdidas económicas la empresa debe realizar informes para controlar las deudas no pagadas ya sea por responsabilidad de los empleados o por cumplimiento de las normativas, de esta manera se puede tener una información certera acerca de los deudores y los montos adeudados .
RECOMENDACIÓN	A la Gerencia y al personal encargado de realizar los informes, que se siga manteniendo esta práctica que es de suma importancia para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-04

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación

CONDICION	Los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados.
CRITERIO	Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP
CAUSA	Hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación.
EFEECTO	Mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.
COMENTARIO	Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP, los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados, esto hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación lo que brinda a la entidad mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.
RECOMENDACIÓN	A los directores de área, que se mantenga la coordinación de este proceso con el fin de no dejar vacíos que pueden inferir en actividades ilícitas.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-05

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

CONDICION	No se verifican los ingresos de los abonados.
CRITERIO	Según el Orgánico Funcional Art. 25 numeral 3 de la empresa EMAPAL EP se debe verificar los ingresos de los abonados, realizados a través de los diferentes bancos.
CAUSA	Incumplimiento de la normativa por parte del personal,
EFFECTO	Falta de información acerca de los abonados. Inconformidad en los documentos.
COMENTARIO	Según el Orgánico Funcional Art. 25 numeral 3 de la empresa EMAPAL EP se debe verificar los ingresos de los abonados, realizados a través de los diferentes bancos, mas en la entidad se presenta incumplimiento de la normativa por parte del personal ya que no se verifican los ingresos de los abonados, lo que puede ocasionar que exista falta de información acerca de los abonados y una inconformidad en los documentos.
RECOMENDACIÓN	A la Dirección: Es necesario que el personal designado para la recaudación revise y verifique los ingresos de los abonados ya que de esta manera se tendrá una información veraz acerca de estos.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-06

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

CONDICION	Se realizan depósitos diariamente y se entregan los documentos a Tesorería.
CRITERIO	Según el Orgánico Funcional Art. 25 numeral 4 de la empresa EMAPAL EP se deben realizar depósitos diariamente y se deben entregar los documentos a tesorería.
CAUSA	Cumplimiento de la normativa por parte del personal,
EFECTO	Contabilidad clara.
COMENTARIO	Según el Orgánico Funcional de la empresa EMAPAL EP se debe realizar depósitos diariamente y se deben entregar los documentos a tesorería lo que se viene haciendo en esta empresa, gracias al cumplimiento de las normativas por parte del personal lo que se reflejará en la contabilidad.
RECOMENDACIÓN	A los funcionarios de recaudación; Es necesario que mantengan esta práctica ya que ayuda a la empresa en lo que tiene que ver con la claridad de la contabilidad.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-07

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

CONDICION	No se diseñan estrategias para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia en las recaudaciones.
CRITERIO	A criterio del auditor se deben desarrollar programas que nos sirvan de guía para poder llegar a los beneficiarios de la manera adecuada con el fin de disminuir la morosidad logrando así la eficiencia.
CAUSA	No existe una persona que se encargue específicamente de esta tarea.
EFECTO	Trabajo realizado de manera ineficiente y por lo tanto no se da un servicio adecuado a la comunidad.
COMENTARIO	A criterio del auditor se deben desarrollar programas que nos sirvan de guía para poder llegar a los beneficiarios de la manera adecuada con el fin de disminuir la morosidad logrando así la eficiencia, sin embargo esto no se realiza, ya que no se cuenta con una persona que se encargue de esta tarea lo que da como resultado que el trabajo sea realizado de manera ineficiente y por lo tanto no se da un servicio adecuado a la comunidad.
RECOMENDACIÓN	A la Director Financiero; Es necesario que se designe a una persona para que se encargue de diseñar las estrategias necesarias para la optimización de las recaudaciones.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-08

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

CONDICION	Se mantiene actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos.
CRITERIO	A criterio del auditor se debe tener actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos.
CAUSA	-Preocupación por parte de la gerencia. -Responsabilidad de los directivos.
EFFECTO	-Rapidez en la recaudación de los valores. -Satisfacción de los clientes
COMENTARIO	A criterio del auditor se debe tener actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos y en esta entidad se lo viene realizando por la preocupación de la gerencia, así como también la responsabilidad de los directivos lo que genera rapidez en la recaudación de los valores y satisfacción para los clientes
RECOMENDACIÓN	A la gerencia y directivos Es necesario que esta práctica se mantenga ya que de esta manera el área de recaudaciones se desenvuelve de forma más eficiente.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-09

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación.

CONDICION	Se realizan periódicamente los respectivos arquezos de a los puntos de recaudación y caja chica.
CRITERIO	A criterio del auditor se debe realizar inspecciones constantes a los puntos de recaudación.
CAUSA	Controles eficientes Compromiso para con la entidad
EFECTO	-Detección de posibles irregularidades.
COMENTARIO	A criterio del auditor se debe realizar inspecciones constantes a los puntos de recaudación, como una estrategia para la oportuna detección de posibles irregularidades, en la EMAPAL – EP Se realizan periódicamente los respectivos arquezos de a los puntos de recaudación, demostrando así un serio compromiso y controles eficientes.
RECOMENDACIÓN	A la dirección. Se recomienda a la dirección seguir realizando este tipo de examen ya que ayuda al buen desempeño de la empresa.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.

Supervisor.

Fecha: 5 /03/2012

Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-10

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Recaudación

CONDICION	Los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados.
CRITERIO	Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP
CAUSA	Hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación.
EFFECTO	Mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.
COMENTARIO	Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP, los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados, esto hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación lo que brinda a la entidad mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.
RECOMENDACIÓN	A los directores de área, que se mantenga la coordinación de este proceso con el fin de no dejar vacíos que pueden inferir en actividades ilícitas.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL EP"

REF/P.T.A_ 01-11

COMPONENTE: Planificación

SUBCOMPONENTE: Unidad de gestión empresarial

CONDICION	Se lleva un seguimiento constante a los programas de mejoramiento continuo de la empresa
CRITERIO	De acuerdo a los que establece el Orgánico Funcional de la entidad en su Art. 17 numeral 2.
CAUSA	Compromiso por parte director del área encargada de la planificación.
EFECTO	Cumplimiento de los programas establecidos
COMENTARIO	De acuerdo a los que establece el Orgánico Funcional de la entidad en su Art. 17 numeral 2 Se lleva un seguimiento constante a los programas de mejoramiento continuo de la empresa gracias al compromiso que existe por parte director del área encargada de la planificación, logrando de esta manera cumplir con los programas establecidos.
RECOMENDACIÓN	Al Director de Planificación: Que siga realizando su gestión como hasta ahora para que de esta manera se dé un mejor servicio,

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.

Supervisor.

Fecha: 5 /03/2012

Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-12

COMPONENTE: Área Administrativa

CONDICION	Los miembros de la Institución están al tanto con lo que establece el código de ética de la empresa.
CRITERIO	A criterio del auditor para lograr un corrector desempeño de las actividades los funcionarios de la empresa deben tener conocimiento a cerca de las normas, reglamentos, códigos y diferentes normas que regulan el funcionamiento de la entidad.
CAUSA	Oportuna entrega del manual Interés por parte de los trabajadores
EFFECTO	Adecuado desempeño de las actividades.
COMENTARIO	A criterio del auditor para lograr un corrector desempeño de las actividades los funcionarios de la empresa deben tener conocimiento a cerca de las normas, reglamentos, códigos y diferentes normas que regulan el funcionamiento de la entidad, gracias a la oportuna entrega del manual y al Interés presentado por parte de los trabajadores Los miembros de la Institución están al tanto con lo que establece el código de ética de la empresa.
RECOMENDACIÓN	A la Gerencia:: Se recomienda seguir de esta manera para evitar inconvenientes futuros con determinados aspectos.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012Supervisor.
Fecha: 5 /03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-13

COMPONENTE: Área administrativa.

CONDICION	Bajo nivel de comunicación intra- institucional
CRITERIO	A criterio del auditor la comunicación en una entidad es esencial para el surgimiento de la misma.
CAUSA	Falta de profesionalismo Relaciones interpersonales deterioradas Falta de un sistema que agilite este proceso
EFFECTO	Dualidad de mando Desorganización Pérdida de tiempo
COMENTARIO	A criterio del auditor la comunicación en una entidad es esencial para el surgimiento de la misma, sin embargo la EMAPAL – EP mantiene un bajo nivel de comunicación intra-institucional, ya sea por falta de profesionalismo, relaciones interpersonales deterioradas o la falta de un sistema que agilite este proceso; lo que puede ocasionar que en la empresa exista dualidad de mando y/o desorganización lo que conlleva a una pérdida de tiempo.
RECOMENDACIÓN	Al área de talento humano: Realizar las actividades necesarias para determinar el por qué de estas eventualidades con el fin de brindar soluciones oportunas.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.

Supervisor.

Fecha: 5 /03/2012

Fecha:5/03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-14

COMPONENTE: Dirección Financiera

SUBCOMPONENTE: Presupuestos

CONDICION	Se considera los reglamentos, leyes y normas que rigen a la EMAPAL – EP para la elaboración del respectivo presupuesto.
CRITERIO	De acuerdo a lo que establece el Orgánico Funcional en su Art. 23 numeral 2.
CAUSA	Cumplimiento del estatuto
EFFECTO	Utilización adecuada de los recursos
COMENTARIO	De acuerdo a lo que establece el Orgánico Funcional en su Art. 23 numeral 2 con el fin de promover la utilización adecuada de los recursos y gracias al cumplimiento de los estatutos se considera los reglamentos, leyes y normas que rigen a la EMAPAL – EP para la elaboración del respectivo presupuesto
RECOMENDACIÓN	Al Director Financiero: Continuar con lo procesos de esta manera.

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.

Supervisor.

Fecha: 5 /03/2012

Fecha:5/03/2012

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-15

COMPONENTE: Gestión Administrativa.

CONDICION	Excelentes Instalaciones
CRITERIO	A criterio del auditor el contar con una infraestructura adecuada es primordial para el correcto desarrollo de las actividades.
CAUSA	Gestión oportuna Excelente manejo de los recursos
EFECTO	Calidad de atención para los usuarios Promueven una buena imagen institucional
COMENTARIO	A criterio del auditor el contar con una infraestructura adecuada es primordial para el correcto desarrollo de las actividades y gracias a la gestión oportuna y excelente manejo de los recursos la EMAPAL – EP cuenta con excelentes instalaciones.
RECOMENDACIÓN	A la Gerencia: Continuar llevando a cabos sus actividades de esta manera con el fin de dar un adecuado uso a los recursos para futuras sucursales o planta que contribuirán con el crecimiento de la EMAPAL - EP

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.
Fecha: 5 /03/2012
Fecha:5/03/2012

Supervisor.

Hoja de Hallazgos

AUDITORIA DE GESTION A: "EMAPAL – EP"

REF/P.T.A_ 01-16

COMPONENTE: Dirección Comercial

SUBCOMPONENTE: Gestión de servicio al cliente

CONDICION	Todos los permisos para eventuales se encuentran facturados.
CRITERIO	Según lo que determina el OF , Art. 43 numeral 14.
CAUSA	Controles eficientes Compromiso para con la entidad
EFECTO	Se evitan pérdidas económicas Se facilita el proceso contable.
COMENTARIO	Según lo que determina el OF , Art. 43 numeral 14, Todos los permisos para eventuales se encuentran facturados ya que existen controles eficientes , y compromiso para con la entidad de esta manera se evitan pérdidas económicas y se facilita el proceso contable.
RECOMENDACIÓN	Al Director del Area. Continuar llevando a cabos sus actividades de esta manera con el fin de dar un adecuado uso a los recursos que contribuirán con el crecimiento de la EMAPAL - EP

Realizado por: Ximena Avila. M. – Lissett Alvarado P.

Fecha: 23/feb./ 2012

Revisado por: Ximena M. Avila Mora.

Lissett Alvarado P.

Jefe de Equipo.

Supervisor.

Fecha: 5 /03/2012

Fecha:5/03/2012

3.6 Fase IV: Comunicación de Resultados



**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO
EMAPAL – EP**

INFORME GENERAL

Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado
“EMAPAL – EP”; área de Gestión de Servicio al Cliente y Recaudación.

Por el periodo comprendido entre el 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de
2011 de la EMAPAL – EP.

INDICE

<u>SIGLAS Y ABREVIATURAS</u>	84
<u>ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.</u>	85
<u>CAPITULO I.</u>	87
<u>ENFOQUE DE LA AUDITORIA</u>	87
<u>Motivo de la auditoria</u>	87
<u>Objetivo de la auditoría:</u>	87
<u>Alcance de la auditoría:</u>	87
<u>Enfoque:</u>	87
<u>Subcomponentes a evaluar:</u>	87
<u>Indicadores.</u>	88
<u>CAPITULO II.</u>	89
<u>INFORMACION DE LA ENTIDAD.</u>	89
<u>MISIÓN</u>	89
<u>VISIÓN</u>	89
<u>ANÁLISIS FODA</u>	89
<u>BASE LEGAL</u>	90
<u>PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES</u>	90
<u>ESTRUCTURA ORGÁNICA</u>	91
<u>ACTIVIDAD PRINCIPAL</u>	91
<u>FINANCIAMIENTO</u>	91
<u>FUNCIONARIOS PRINCIPALES</u>	91
<u>CAPITULO III.</u>	92
<u>RESULTADOS GENERALES.</u>	92
<u>CAPITULO IV</u>	95
<u>RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTES</u>	95
<u>DIRECCION COMERCIAL</u>	95
<u>GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE</u>	95
<u>DIRECCION FINANCIERA</u>	96
<u>RECAUDACION</u>	96
<u>CONCLUSIONES:</u>	100
<u>RECOMENDACIONES:</u>	100

SIGLAS Y ABREVIATURAS

En el informe se han utilizado las abreviaturas siguientes.

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
EMAPAL – EP	Empresa Municipal de agua potable y alcantarilla – Empresa Pública.
Art.	Articulo
NAGA S/P	Normas de Auditoria generalmente aceptadas aplicables en el Sector Publico
OF.	Orgánico Funcional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
REF/P.T.A	Referencia del papel de trabajo de Auditoría
POA	Plan Operativo Anual
IEOS	Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias
RO	Registro Oficial
ARC	Áreas de Resultado Clave
Pág.	Página

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.

FECHA: Azogues, 23 de marzo de 2012

Señores:

MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE LA "EMAPAL – EP"

Ciudad

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado EMAPAL – EP por el periodo comprendido entre el 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011, a los componentes: Gestión de Servicio al Cliente y Recaudación.

Nuestra auditoria se efectuó de acuerdo Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, las que se fundamentan en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Ecuatorianas de Auditoria; estas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

En base a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

ALVARADO L. - AVILA X.

De conformidad a lo dispuesto en los artículos 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 44 de su Reglamento, las recomendaciones derivadas de los comentarios y conclusiones de este informe, una vez comunicadas, son de obligatoria aplicación y conforme al cronograma propuesto.

Atentamente,

CAPITULO I. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo de la auditoria

La Auditoria a la gestión de la EMAPAL – EP se llevo a cabo como parte del trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa

Objetivo de la auditoría:

- Determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas
- Evaluar el control interno

Alcance de la auditoría:

La Auditoria de Gestión de la EMAPAL – EP tiene como alcance la evaluación de los actividades que se desarrollan en las ares de gestión de servicio al cliente y recaudación para determinar el grado de eficacia y eficiencia de las actividades, del sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al área. El examen cubrió las operaciones comprendidas entre el 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011.

Enfoque:

Se lleva a cabo la auditoria en la Empresa Municipal “EMAPAL –EP “durante el período con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa en especial en las áreas de Gestión de Servicio al Cliente y Recaudación.

Subcomponentes a evaluar:

- Gestión de servicio al cliente.
- Recaudación.

Indicadores.

NOMBRE	FÓRMULA
Eficacia en contratación	$\frac{\text{Obras concursadas}}{\text{Obras planificadas}} \times 100$
Eficiencia de aplicación a usuarios	$\text{EAU} = \frac{\text{No Us. pagaron}}{\text{No Us. facturados}} \times 100$
Cartera vencida	$\text{CV} = \frac{\text{Valor facturado menos}}{\text{Valor recaudado}} = 0$
Manejo del personal	$\frac{\text{Gasto de personal capacitado por actividad}}{\text{Gasto total de capacitación}}$
Eficiencia de recaudación	$\text{ER} = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} \times 100$
Nivel de cumplimiento de programas	$\frac{\text{Número de cursos realizados}}{100 \text{Número de cursos programados}} \times 100$
Profesionales con título de tercer nivel	$\frac{\text{Profesionales con título}}{\text{total del personal}} \times 100$
Agua procesada facturada	$\frac{\text{Cuanto esta facturado}}{\text{cuanto esta procesado}} \times 100$
Eficacia de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$
Eficacia en el servicio	$\frac{\text{Tiempo demandado por servicio}}{\text{Numero de servicios prestados}}$
Eficacia de metas	$\frac{\text{Unidad de metas logradas}}{\text{Unidad de metas programadas}}$
Nivel de capacitación	$\frac{\text{Numero de personal capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100$

CAPITULO II. INFORMACION DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Somos una empresa Pública Municipal, de servicios domiciliarios de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, en superación continua, respetuosa con el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Azogues.

VISIÓN

Ser una empresa eficiente, comprometida con el manejo integral del agua que satisfaga a la colectividad del Cantón Azogues.

ANÁLISIS FODA

Principales Fortalezas:

- ☞ Autonomía Administrativa y Financiera.
- ☞ Talento humano operativo.
- ☞ Monopolio local
- ☞ Excelente infraestructura.
- ☞ Posee Activos propios importantes.

Principales Debilidades:

- ☞ Gestión administrativa limitada.
- ☞ Bajo nivel de comunicación intrainstitucional.
- ☞ Inobservancia de reglamentos
- ☞ Bajo nivel de cultura institucional.
- ☞ Falta de recursos económicos.
- ☞ Temor al cambio por parte del personal de la empresa

Principales Oportunidades:

- ☞ Crecimiento demográfico.
- ☞ Topografía del Cantón.
- ☞ Agua cruda no se necesita de mucho tratamiento.
- ☞ Facultad de normar, reglamentar y actualizar políticas.
- ☞ La tecnología disponible en el mercado para el desarrollo de los procesos

Principales Amenazas:

- ☞ Situación política inestable
- ☞ Injerencia política
- ☞ Condiciones climáticas variables.
- ☞ Percepción de la comunidad con respeto a nuestra gestión.
- ☞ Cultura de pago deficiente.

BASE LEGAL

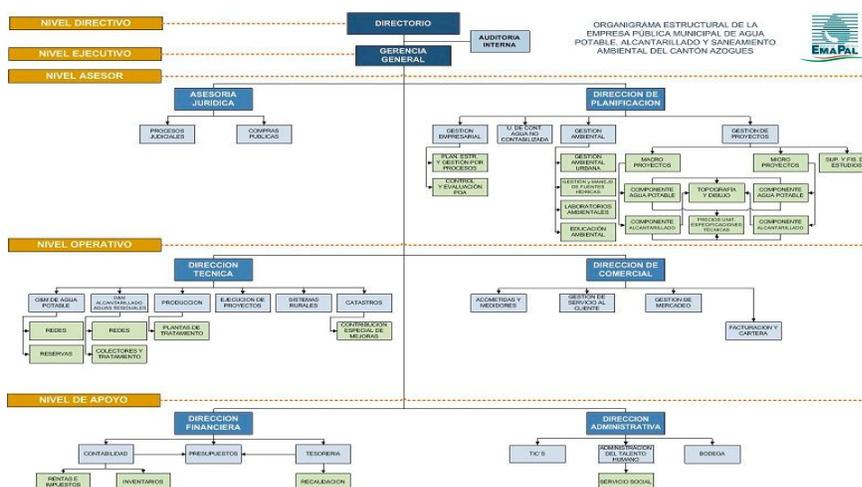
La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado con todas sus secciones, fue creada mediante la Ordenanza N° 13 el 30 de marzo de 1974, la misma que fue modificada el 14 de abril de 2010, constituyéndose como empresa pública mediante las reformas realizadas.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

Las actividades de la Empresa y del Área Técnica se fundamentan en:

- ☐ Ley de Régimen Municipal
- ☐ Ordenanza de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues
- ☐ Reglamento Orgánico Funcional
- ☐ Demás reglamentación interna de la Empresa que se relacione con el Área Técnica
- ☐ Ley de Contratación Pública
- ☐ Ley de Presupuesto, etc.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ACTIVIDAD PRINCIPAL

La actividad principal está encaminada a la dotación de agua potable, al Cantón Azogues, con calidad y eficiencia, entregando el líquido vital bajo las normas sanitarias existentes para el efecto y con la debida oportunidad, a toda la ciudadanía de nuestro querido cantón Azogues.

FINANCIAMIENTO

AÑO	INGRESOS CORRIENTES	INGRESOS DE CAPITAL	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	TOTAL
2010	2.941.900,21	644.000,00	833.129,60	4.419.029,81
2011	3.489.872,00	1.552.003,60	1.744.001,95	6.785.877,55

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRES	CARGOS	PERIODO	ACTUACION
Arq. Eugenio Morocho	Presidente del Directorio	13-12-10	EN FUNCIONES
Ing. Cornelio Cajas	Gerente	10-08-10	EN FUNCIONES

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES

HALLAZGO # 11 (REF/P.T.A_ 01-11)

TEMA: Se lleva un seguimiento constante a los programas de mejoramiento continuo de la empresa.

COMENTARIO: De acuerdo a los que establece el Orgánico Funcional de la entidad en su Art. 17 numeral 2 Se lleva un seguimiento constante a los programas de mejoramiento continuo de la empresa gracias al compromiso que existe por parte del director del área encargada de la planificación, logrando de esta manera cumplir con los programas establecidos.

RECOMENDACIÓN: Al Director de planificación, Que siga realizando su gestión como hasta ahora para que de esta manera se dé un mejor servicio.

HALLAZGO # 12 (REF/P.T.A_ 01-12)

TEMA: Los miembros de la Institución están al tanto con lo que establece el código de ética de la empresa.

COMENTARIO: A criterio del auditor para lograr un corrector desempeño de las actividades los funcionarios de la empresa deben tener conocimiento a cerca de las normas, reglamentos, códigos y diferentes normas que regulan el funcionamiento de la entidad, gracias a la oportuna entrega del manual y al Interés presentado por parte de los trabajadores Los miembros de la Institución están al tanto con lo que establece el código de ética de la empresa.

RECOMENDACIÓN: A la Gerencia . Se recomienda seguir de esta manera para evitar inconvenientes futuros con determinados aspectos.

HALLAZGO # 13 (REF/P.T.A_ 01-13)

TEMA: Bajo nivel de comunicación intra- institucional.

COMENTARIO: A criterio del auditor la comunicación en una entidad es esencial para el surgimiento de la misma, sin embargo la EMAPAL – EP mantiene un bajo nivel de comunicación intra- institucional, ya sea por falta de profesionalismo, relaciones interpersonales deterioradas o la falta de un sistema que agilite este proceso; lo que puede ocasionar que en la empresa exista dualidad de mando y/o desorganización lo que conlleva a una pérdida de tiempo.

RECOMENDACIÓN: Al área de talento humano, realizar las actividades necesarias para determinar el por qué de estas eventualidades con el fin de brindar soluciones oportunas.

HALLAZGO # 14 (REF/P.T.A_ 01-14)

TEMA: Consideración de los reglamentos para elaboración de presupuestos.

COMENTARIO: De acuerdo a lo que establece el Orgánico Funcional en su Art. 23 numeral 2 con el fin de promover la utilización adecuada de los recursos y gracias al cumplimiento de los estatutos se considera los reglamentos, leyes y normas que rigen a la EMAPAL – EP para la elaboración del respectivo presupuesto.

RECOMENDACIÓN: Al Director Financiero, continuar con los procesos de esta manera.

HALLAZGO # 15 (REF/P.T.A_ 01-15)

TEMA: Excelentes Instalaciones.

COMENTARIO: A criterio del auditor el contar con una infraestructura adecuada es primordial para el correcto desarrollo de las actividades y gracias a la gestión oportuna y excelente manejo de los recursos la EMAPAL – EP cuenta con excelentes instalaciones.

RECOMENDACIÓN: A la Gerencia, Continuar llevando a cabos sus actividades de esta manera con el fin de dar un adecuado uso a los recursos para futuras sucursales o planta que contribuirán con el crecimiento de la EMAPAL – EP.

CAPITULO IV
RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTES

DIRECCION COMERCIAL

GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

HALLAZGO # 1 (REF/P.T.A_ 01-01)

TEMA: No se realizan programas para la lectura de medidores

COMENTARIO: Según el Orgánico Funcional de la empresa EMAPAL EP en su artículo 43 numeral 1 establece que se deben realizar programas para la lectura de medidores, y en esta entidad no se lo hace ya que los funcionarios encargados actúan en base a su criterio, lo que puede ocasionar que exista desorganización y pérdida de tiempo.

RECOMENDACIÓN: A la Dirección, Que se realicen los programas para el cumplimiento de este proceso tal y como lo estable el OF. De la empresa.

HALLAZGO # 2 (REF/P.T.A_ 01-02)

TEMA: No se realizan evaluaciones para conocer si la atención al cliente es adecuada

COMENTARIO: A criterio del auditor, con el fin de conocer si el servicio prestado es el esperado por los usuarios, se deberían realizar evaluaciones de manera periódica a las áreas relacionadas directamente con la atención al cliente, con el fin de evitar usuarios inconformes; sin embargo por la falta de un sistema de control en la entidad.

RECOMENDACIÓN: A la Gerencia, que se implemente un sistema de control eficiente el cual puede evaluar de manera continúa el desempeño del personal así como la atención brindada a los clientes.

HALLAZGO # 16 (REF/P.T.A_ 01-16)

TEMA: Todos los permisos para eventuales se encuentran facturados

COMENTARIO: Según lo que determina el OF , Art. 43 numeral 14, Todos los permisos para eventuales se encuentran facturados ya que existen controles eficientes

, y compromiso para con la entidad de esta manera se evitan pérdidas económicas y se facilita el proceso contable.

RECOMENDACIÓN: Al Director del Área: Continuar llevando a cabos sus actividades de esta manera con el fin de dar un adecuado uso a los recursos que contribuirán con el crecimiento de la EMAPAL - EP Todos los permisos para eventuales se encuentran facturado

DIRECCION FINANCIERA

RECAUDACION

HALLAZGO # 3 (REF/P.T.A_ 01-03)

TEMA: La empresa EMAPAL EP realiza informes para controlar las deudas no pagadas.

COMENTARIO: A criterio del auditor con el fin de evitar pérdidas económicas la empresa debe realizar informes para controlar las deudas no pagadas ya sea por responsabilidad de los empleados o por cumplimiento de las normativas, de esta manera se puede tener una información certera acerca de los deudores y los montos adeudados.

RECOMENDACIÓN: Al Director Financiero. Que se siga manteniendo esta práctica que es de suma importancia para el buen desenvolvimiento de la empresa.

HALLAZGO # 4 (REF/P.T.A_ 01-04)

TEMA: Los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados.

COMENTARIO: Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP, los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados, esto hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación lo que brinda a la entidad mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.

RECOMENDACIÓN: A los directores de área, que se mantenga la coordinación de este proceso con el fin de no dejar vacíos que pueden inferir en actividades ilícitas.

HALLAZGO # 5 (REF/P.T.A_ 01-05)

TEMA: No se verifican los ingresos de los abonados.

COMENTARIO: Según el Orgánico Funcional Art. 25 numeral 3 de la empresa EMAPAL EP se debe verificar los ingresos de los abonados, realizados a través de los diferentes bancos, mas en la entidad se presenta incumplimiento de la normativa por parte del personal ya que no se verifican los ingresos de los abonados, lo que puede ocasionar que exista falta de información acerca de los abonados y una inconformidad en los documentos.

RECOMENDACIÓN: Es necesario que el personal designado para la recaudación revise y verifique los ingresos de los abonados ya que de esta manera se tendrá una información veraz acerca de estos.

HALLAZGO # 6 (REF/P.T.A_ 01-06)

TEMA: Se realizan depósitos diariamente y se entregan los documentos a Tesorería.

COMENTARIO: Según el Orgánico Funcional de la empresa EMAPAL EP se debe realizar depósitos diariamente y se deben entregar los documentos a tesorería lo que se viene haciendo en esta empresa, gracias al cumplimiento de las normativas por parte del personal lo que se reflejará en la contabilidad.

RECOMENDACIÓN: A los funcionarios de recaudación, Es necesario que mantengan esta práctica ya que ayuda a la empresa en lo que tiene que ver con la claridad de la contabilidad.

HALLAZGO # 7 (REF/P.T.A_ 01-07)

TEMA: No se diseñan estrategias para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia en las recaudaciones.

COMENTARIO: A criterio del auditor se deben desarrollar programas que nos sirvan de guía para poder llegar a los beneficiarios de la manera adecuada con el fin de disminuir la morosidad logrando así la eficiencia, sin embargo esto no se realiza, ya que no se cuenta con una persona que se encargue de esta tarea lo que da como

resultado que el trabajo sea realizado de manera ineficiente y por lo tanto no se da un servicio adecuado a la comunidad.

RECOMENDACIÓN: A la Director Financiero; es necesario que se designe a una persona para que se encargue de diseñar las estrategias necesarias para la optimización de las recaudaciones.

HALLAZGO # 8 (REF/P.T.A_ 01-08)

TEMA: Se mantiene actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos.

COMENTARIO: A criterio del auditor se debe tener actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos y en esta entidad se lo viene realizando por la preocupación de la gerencia, así como también la responsabilidad de los directivos lo que genera rapidez en la recaudación de los valores y satisfacción para los clientes.

RECOMENDACIÓN: A la gerencia y directivos, es necesario que esta práctica se mantenga ya que de esta manera el área de recaudaciones se desenvuelve de forma más eficiente.

HALLAZGO # 9 (REF/P.T.A_ 01-09)

TEMA: Se realizan periódicamente los respectivos arquezos de a los puntos de recaudación y caja chica.

COMENTARIO: A criterio del auditor se debe realizar inspecciones constantes a los puntos de recaudación, como una estrategia para la oportuna detección de posibles irregularidades, en la EMAPAL – EP Se realizan periódicamente los respectivos arquezos de a los puntos de recaudación, demostrando así un serio compromiso y controles eficientes.

RECOMENDACIÓN: A la dirección, se recomienda a la dirección seguir realizando este tipo de examen ya que ayuda al buen desempeño de la empresa.

HALLAZGO # 10 (REF/P.T.A_ 01-10)

TEMA: Los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados.

COMENTARIO: Según el Art 25, numeral 2 del Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP, los montos determinados de conformidad con los documentos coinciden con los recaudados, esto hace referencia a que el área encargada de tesorería realiza arqueos de manera periódica a todos los puntos de recaudación lo que brinda a la entidad mayor agilidad a los procesos al momento de consolidar valores.

RECOMENDACIÓN: A los directores de área, que se mantenga la coordinación de este proceso con el fin de no dejar vacíos que pueden inferir en actividades ilícitas

CONCLUSIONES:

Con el examen realizado se pudo conocer mas a cerca de la empresa “EMAPAL EP” que está ubicada dentro del cantón Azogues con una estructura orgánica bien definida, con sólidos principios, comprometida con el medio ambiente, con una buena infraestructura y preocupada por la innovación continua; sin embargo existen algunas deficiencias de las cuales podemos señalar las siguientes:

- Existe poca preocupación por parte de las autoridades en evaluar el desempeño de sus empleados y como estos realizan su trabajo dentro de la institución
- No existe mucho interés por determinar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio.
- No existe un nivel de comunicación adecuado dentro de la institución.
- No todos los procesos se realizan de acuerdo a lo que indica el orgánico funcional.

RECOMENDACIONES:

Para que la empresa “EMAPAL- EP” logre sus objetivos de una manera más eficiente es necesario:

- Que se dé un mayor control por parte de las autoridades hacia los empleados con el fin de poder evaluar periódicamente su desempeño y de esta manera llegar a determinar si son los más idóneos para los puestos de trabajo
- Se debería establecer estrategias para medir el grado de satisfacción de los clientes, con esto se conseguiría dar un mejor servicio a la comunidad.
- Los directores de cada área deberían verificar si los procesos que se vienen llevando a cabo se están cumpliendo de acuerdo al orgánico funcional que es el que rige a esta empresa.
- El área de talento humano, realice las actividades necesarias para determinar el por qué de los problemas de comunicación que existen en la entidad. .

3.7 Fase V: Seguimiento

3.7.1 Cronograma de recomendaciones

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES																	
AÑO 2012																	
RECOMENDACIÓN N°	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<u>A la Dirección de Comercial.</u>																	Director de Comercialización
1. Que se realicen los programas para el cumplimiento de este proceso tal y como lo estable el OF. De la empresa.																	
2. Que se implemente un sistema de control eficiente el cual puede evaluar de manera continúa el desempeño del personal así como la atención brindada a los clientes.																	
<u>Al Director de Planificación</u>																	Director de Planificación
3. Que siga realizando su gestión como hasta ahora para que de esta manera se dé un mejor servicio.																	
<u>Al área de talento humano.</u>																	
4. Realizar las actividades necesarias para determinar el por qué de los problemas de comunicación con el fin de brindar soluciones oportunas.																	
<u>A los directores de área.</u>																	
5. Que mantengan la coordinación de este proceso con el fin de no dejar vacíos que pueden inferir en actividades ilícitas																	

	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<u>A la Dirección Financiera</u>																	Director Financiero.
6. Es necesario que el personal designado para la recaudación revise y verifique los ingresos de los abonados ya que de esta manera se tendrá una información veraz acerca de estos.																	
7. Se recomienda a la dirección seguir realizando arquezos de caja ya que ayuda al buen desempeño de la empresa.																	
8. Es necesario que se mantenga actualizado el sistema de recaudaciones ya que de esta manera el área de recaudaciones se desenvuelve de forma más eficiente.																	
9. Es necesario que se designe a una persona para que se encargue de diseñar las estrategias necesarias para la optimización de las recaudaciones.																	
<u>A los funcionarios de Recaudación.</u>																	
10. Es necesario que se realicen depósitos diariamente ya que ayuda a la empresa en lo que tiene que ver con la claridad de la contabilidad.																	Recaudadores

3.7.2 Encuesta sobre el Servicio de Auditoría de Gestión

ENTIDAD AUDITADA:	EMAPAL – EP
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORIA DE GESTION
PERIODO EXAMINADO:	1 de junio al 30 de noviembre de 2011
COMPONENTES ANALIZADOS:	Dirección Comercial y Financiera
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	Gestión de servicio al cliente y Recaudación

POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICINALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.

1.- Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:

- Que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI NO

- Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI NO

- Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?.

SI NO

- Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección esta consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI NO

2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de auditoría?

SI NO

- Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI NO

- Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI NO

3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.

- Si en la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI NO

- Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI NO

- Si durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI NO

- Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI NO

- Si las recomendaciones efectuadas en al auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI NO

- Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

SI NO

- Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase "conocimiento

preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

SI

NO

- Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI

NO

- Conoce usted que en la quinta y última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría y en la Función Judicial?

SI

NO

DATOS DEL ENCUESTADO

ENTIDAD ----EMAPAL – EP ---

NOMBRES : Ing. Cornelio Cajas.

CARGO Gerente General :

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A LA
EMPRESA MUNICIAPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPAL –
EP DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE JUNIO DE 2011 A L
30 DENOVIEMBRE DE 2011.**

En la ciudad de Azogues, Provincia del Cañar, a los cinco días de abril del año dos mil doce, a partir de las once horas, los suscritos; la Tec. Flora González en calidad de concejal representante del directivo, la Sra. Ximena Ávila Mora y la Srta. Lissett Alvarado Pacheco, se constituyen en el local de la Unidad de Auditoría Interna, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados del examen especial a Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado Empresa Pública en el periodo comprendido entre el 1 de junio de 2011 al 30 de noviembre de 2011, que fue realizado en conformidad a la orden de trabajo N° 001, suscrita por el Auditor General. En cumplimiento a lo dispuesto en el orgánico funcional de dicha institución.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El examen realizado ha contribuido de manera muy importante para delimitar los alcances y logros de los objetivos que la administración que la Empresa Municipal de agua potable y alcantarillado del Cantón Azogues “EMAPAL – EP” se ha propuesto.

Pudimos encontrar ciertas inconformidades en lo que concierne al cumplimiento de los planes y programas de la empresa, como podemos observar en el informe de auditoría emitido para la entidad.

La EMAPAL – EP no cuenta con un sistema adecuado de comunicación intra – institucional lo que puede acarrear problemas en la ejecución, la evaluación y la retroalimentación de la Planificación estratégica de la entidad.

Nos atrevemos a decir que esta investigación nos deja cosas importantes que reflexionar a cerca de la aplicación de un examen de auditoría en una entidad pública y muchas otras las ha reforzado como puntos angulares para llevar a cabo una buena gestión empresarial.

4.2 Recomendaciones

Dada las condiciones actuales de la empresa se recomienda prestar especial atención a los puntos que hemos considerado relevantes para el desarrollo de este trabajo, tomando en consideración el cronograma de recomendaciones que se adjunta, en el tiempo ahí establecido ya que es el que se considera conveniente según la eventualidad, en vista que puede dejarse vacíos significativos que pueden acarrear serios problemas en los niveles administrativos, técnicos, comercial y financiero de la institución apoyados por condiciones externas que amenazan la estabilidad de la empresa.

Se considera fundamental la realización de planes y programas para fortalecer la comunicación intra- institucional con el fin de crear un vínculo entre los colaboradores para con la institución y así lograr que todos trabajen en equipo por un fin en común "EL SERVICIO A LA COMUNIDAD"

4.3 Bibliografía

- ✎ CUBERO ABRIL Teodoro. Econ. CPA. MBA. Manual de Auditoría de Gestión.-
- ✎ Contraloría General del Estado.- Manual de Auditoria de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002
- ✎ WHITTINGTON Ray – Kart Pany Inwin Mcgraw.Hill Auditoria, un Enfoque Integral 12a edición.- - 2000
- ✎ CEPEDA - HILL Gustavo.- Mcgraw. Auditoría y control interno.- - 1997
- ✎ MALDONADO Milton K Auditoria de Gestión.-.- Editorial Luz.- de América .- 2001
- ✎ CUBERO ABRIL Teodoro Econ. - La Auditoria de Gestión en el Sector Público
- ✎ Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento EMAPAL – EP
- ✎ Orgánico Funcional de la EMAPAL – EP
- ✎ Reglamento del Directorio de la EMAPAL - EP
- ✎ SLOSSE Carlos y otros Auditoria, un Nuevo Enfoque Empresarial.-, Ediciones Macchi, 1997
- ✎ Contraloría General del Estado.- Normas de Control Interno para el Sector Público Ecuatoriano.- Acuerdo 020-CG.- octubre 2002.
- ✎ Auditoria de Gestión: Segunda Edición – Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación 1985
- ✎ Guía Metodológica para la Realización de auditorías de Gestión. Oficina Nacional de auditoria Octubre de 1996.

4.4 Anexos

FOTO: R 1



AREA DE RECAUDACION

FOTO: R 2



DIRECTORIO DE LA EMPRESA

FOTO: R 3



SERVICIO AL CLIENTE

4.4.1 Ordenanza de Constitución de la EMAPAL – EP