



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO DE LA  
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP”**

Tesis de grado previa a la obtención del título de:  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR:**

Paola Jackelin Peñaloza Titosunta

**DIRECTOR**

Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



## DEDICATORIA

Mi vida ha sido un largo caminar, lleno de obstáculos que han tratado de dificultar mi calzada, pero siempre he contado con la fortaleza y sabiduría de mi gran amigo, Dios, quien me ha guiado y nunca me ha dejado sola, he sentido su amor y su compañía siempre, por su voluntad he llegado donde estoy ahora.

Para ti mi Matus, mi gato bello, mi razón de ser, mi todo, porque tu te sacrificaste igual conmigo para poder alcanzar este objetivo, cuanto tiempo estuviste sólo, cuanto tiempo te encontraba dormidito, y no compartía contigo todas tus experiencias, tus locuras, tus sentimientos encontrados, tus tareas... pero todo sacrificio tiene su recompensa y ahora estoy próxima a obtener mi título con el que de seguro mejorará nuestra situación. TE AMO, y estoy muy orgullosa de ti, siempre estaré contigo, en las buenas y en las malas, y con mucha más razón, si caes... extenderé mi mano para levantarte y continuar el camino juntos, así como muchas veces lo hiciste tu conmigo.

A ti mi abuelita Pocha, tan tierna, tan dulce, con una bondad infinita, sabe entregarse a toda la familia, dividirse si es posible, pero a todos brindarnos las palabras exactas en el momento preciso.

Para ti, mi mami Jackye, quien siempre ha estado presta a escucharme y secar mis lágrimas, ha compartido conmigo alegrías y tristezas, la admiro en demasía por su valentía y fuerza de voluntad.

Mi tía Jane, quien siempre ha sido un gran soporte para mi, y muy especialmente durante mis estudios universitarios, siempre con su voluntad y apoyo desinteresado me alentó para no declinar en mi propósito de alcanzar un título profesional; sus palabras, su cariño, su sonrisa, incluso en los momentos más difíciles, me enseñaron que todo en la vida tiene solución.

**Pao Pao**



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, a todos sus funcionarios, directivos y empleados que me brindaron todas las facilidades para realizar un trabajo de calidad.

A mis docentes, al Econ. (CPA) Teodoro Cubero, al Ing. Humberto Jaramillo, quienes con su guía, sus consejos, sus aportes, y enseñanzas me han guiado a lo largo del desarrollo de mi tesis, de tal manera que la misma se convierta en una herramienta útil para la EMAC EP. En general, a todos los educativos de la Universidad del Azuay quienes, a más de su amistad, me han brindado sus conocimientos desinteresadamente.

A la Lcda. Rosario Tobar, en quien siempre encontré un apoyo y un fuerte abrazo, que me servía de estímulo para continuar siempre adelante.



## **RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

Paola Jackelin Peñaloza Titosunta



## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESPONSABILIDAD.....	III
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP

1.1. Introducción.....	5
1.2. Reseña Histórica.....	5
1.3. Estructura Orgánica y Funcional .....	5
1.4. Organigrama.....	6
1.5. Miembros del Directorio.....	7
1.6. Accionar y situación de EMAC EP.....	8
1.6.1. Departamento Administrativo.....	8
1.6.2. Departamento Financiero.....	9
1.6.3. Departamento de Gestión de Talento Humano.....	10
1.6.4. Departamento de Gestión Integral de Residuos Sólidos.....	11
1.6.5. Departamento de áreas verdes, parques y jardines.....	12
1.7. Certificaciones.....	13
1.8. Identidad Institucional.....	14
1.8.1. Visión.....	14
1.8.2. Misión.....	14
1.8.3. Política.....	14
1.8.4. Valores corporativos.....	15
1.8.5. Objetivos estratégicos.....	15



1.8.6. Objetivos específicos.....	16
1.9. Plan estratégico, ejes, objetivos, estrategias, proyectos y programas.....	17
1.10. Servicios.....	21
1.11. Financiamiento.....	26
1.12. Estructura Económica y Financiera.....	28

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.1. Introducción.....	38
2.2. Definición de Auditoría de Gestión.....	38
2.2.1. Propósitos y objetivos.....	39
2.2.2. Alcance.....	40
2.2.3. Enfoque.....	41
2.3. Diferencias y semejanzas con otras Auditorías.....	43
2.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	45
2.4.1. Equipo multidisciplinario.....	45
2.4.2. Control Interno.....	46
2.4.3. Riesgos de Auditoría de Gestión.....	54
2.4.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	57
2.4.5. Evidencias Suficientes y competentes.....	60
2.4.6. Técnicas utilizadas.....	61
2.4.7. Papeles de trabajo.....	63
2.4.8. Programas de auditoría.....	65
2.4.9. Indicadores de gestión.....	66
2.5. Fases de la Auditoría de Gestión.....	67
2.5.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	69
2.5.2. Fase II: Planificación.....	70
2.5.3. Fase III: Ejecución.....	70
2.5.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	71



2.5.5. Fase V: Seguimiento.....72

### **CAPÍTULO III**

#### **3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP**

Introducción.....75

3.1. Conocimiento Preliminar.....76

3.2. Planificación.....127

3.3. Ejecución.....177

3.4. Comunicación de Resultados.....203

3.5. Seguimiento.....248

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. Conclusiones.....259

4.2. Recomendaciones.....259

4.3. Bibliografía.....260

4.4. Anexos.....261

## ÍNDICES DE ILUSTRACIONES

### ILUSTRACIONES:

Ilustración 1	Imagen General EMAC EP	4
Ilustración 2	Organigrama de la EMAC EP	6
Ilustración 3	Sistemas de Administración Financiera SAFI	10
Ilustración 4	Certificaciones Internacionales	13
Ilustración 5	Eje Político – Institucional	18
Ilustración 6	Eje Ambiental – Territorial	19
Ilustración 7	Eje Humano – Social – Cultural	20
Ilustración 8	Mercado 10 de Agosto	21
Ilustración 9	Carro recolector	22
Ilustración 10	Preparación de humus	22
Ilustración 11	Parque el Paraíso	23
Ilustración 12	Carros recolectores	24
Ilustración 13	Escombrera	25
Ilustración 14	Recolectores de residuos biopeligrosos	26
Ilustración 15	Componentes del COSO ERM	49
Ilustración 16	Evaluación de Riesgos	51
Ilustración 17	Fases de la Auditoría	68

### CUADROS

Cuadro 1	Miembros del Directorios	7
Cuadro 2	Norma legal vigente	24
Cuadro 3	Ingresos 2011	27
Cuadro 4	Ingresos presupuestados, codificados y devengados	33
Cuadro 5	Gastos presupuestados, codificados y devengados	34
Cuadro 6	Aplicación de Indicadores	35



Cuadro 7	Auditoría de Gestión / Auditoría Operacional	43
Cuadro 8	Auditoría de Gestión / Auditoría Financiera	44
Cuadro 9	Respuesta a los Riesgos	52
Cuadro 10	Actividades de control	53
Cuadro 11	Confiabilidad de la evidencia	61
Cuadro 12	Técnicas	62

## GRÁFICOS

Gráfico 1	Departamento Administrativo	9
Gráfico 2	Departamento de Gestión Humana	11
Gráfico 3	Gestión Integral de Residuos Sólidos	12
Gráfico 4	Departamento de Áreas Verdes, parques y jardines	13
Gráfico 5	Ingresos 2011	27
Gráfico 6	Resumen de Ingresos 2011	33
Gráfico 7	Resumen de Gastos 2011	34
Gráfico 8	Gráfico de enfoque integral de la Auditoría de Gestión	4



## **RESUMEN**

Esta tesis, consiste en una Auditoría de Gestión a la EMAC EP. El componente analizado es el departamento de Talento Humano, durante el periodo enero a diciembre de 2011, con tres subcomponentes: Selección de Personal, Capacitación y Remuneraciones; con el propósito de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos y la eficiencia y eficacia en sus gestiones.

Se compone de cuatro capítulos: el primero, dará a conocer a la empresa en términos generales; el segundo, estudiará los fundamentos de la auditoría de gestión; el tercero abordará sus fases; y en el cuarto capítulo se harán constar conclusiones y recomendaciones.

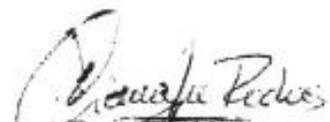
## ABSTRACT

This thesis consists of an Audit Management to EMAC EP. The component that was analyzed was the Human Talent department, during the period of January - December 2011. Three subcomponents were studied: Personnel Selection, Training, and Payment. The purpose was to evaluate the fulfillment of the goals and objectives, as well as the efficiency and efficacy in the management of their activities.

The study contains four chapters: the first one gives the company's general information; the second chapter studies the fundamentals of audit management; the third chapter deals with its phases; and the fourth chapter presents the conclusions and recommendations.



DPTC



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCIÓN

Legalmente, los Art. 211 y 212 de la nueva Constitución Política de la República, establece la obligación de rendir cuentas mediante la Auditoría de Gestión, tanto para la verificación de uso de recursos, como para confirmar el cumplimiento de objetivos.

En el Ecuador, los ingresos fiscales han ido aumentando debido a la acertada gestión tributaria del SRI; a pesar de eso, siempre las instituciones públicas han venido advirtiendo la falta de recursos y déficits en sus presupuestos; ante lo cual los usuarios sentimos que el servicio recibido no es eficiente y que no compensa con el aporte que realizamos.

El Gobierno actual, ha puesto mucho énfasis en la mejora del servicio público, quiere colmarse de gente nueva, con nuevos ideales, con estrategias más eficientes, con calificaciones del servicio, recepción de quejas y reclamos, capacitaciones, selección pública del personal, etc.

Con todos estos cambios, no debemos dejar a un lado el control que se debe ejercer sobre la administración de gestión de las instituciones y empresas del sector público, con lo cual se consigue la excelencia en su organización.

Este control, debe ser eficiente y oportuno en todas las áreas de estas empresas, pero muy especialmente en las áreas financieras y administrativas, ya que en estas dependencias se verán reflejadas la eficiencia y transparencia en el manejo de recursos públicos, la oportuna rendición de cuentas y el fiel cumplimiento de la base legal aplicable actualmente.

Para lograr lo descrito anteriormente, se ha tomado a la Auditoría de Gestión como una importante herramienta para evaluar el desempeño de las actividades realizadas y cotejarlas con los objetivos planteados por la empresa.



Esta evaluación, considera la detección de problemas, anomalías, evidencias, hallazgos, etc., con lo cual se visualiza más claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA) de la empresa, en base a la cuales, el auditor, podrá emitir sus conclusiones y recomendaciones.

El presente estudio lo realizaré en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, con miras a que al concluir este trabajo, sus resultados sirvan de apoyo para optimizar las acciones que ejecute la institución e incluso sea considerado como herramienta para la toma de decisiones.

En una primera parte se analiza generalmente a la empresa con el propósito de familiarizarme con ella, lo que facilitará el desarrollo de mi proyecto; en el segundo capítulo se examina el marco conceptual relativo a la auditoría de gestión en el sector público, pues son en la empresas del estado en donde más se aplica este estudio; la tercera parte desarrolla la auditoría en sus cinco fases, además en ella se conocerá los resultados del trabajo realizado y por último en el cuarto capítulo se emiten las respectivas conclusiones y recomendaciones.



# CAPITULO 1

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP

Ilustración Nro. 1. Imagen general EMAC EP



**Fuente:** Plan Estratégico EMAC EP

## **1.1. Introducción**

En este capítulo se hará un conocimiento general de la empresa, para lo cual me he basado en el Plan Estratégico 2012 -2021, el mismo que ha sido elaborado en forma participativa, construido y socializado por actores internos y externos.

La empresa ha formulado este plan con el objeto de definir, conducir, organizar y supervisar su administración.

## **1.2. Reseña Histórica**

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP fue creada el 15 de diciembre de 1998, mediante Ordenanza Municipal, que tiene entre sus principios básicos orientar y conseguir mayor eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y limpieza de la ciudad.

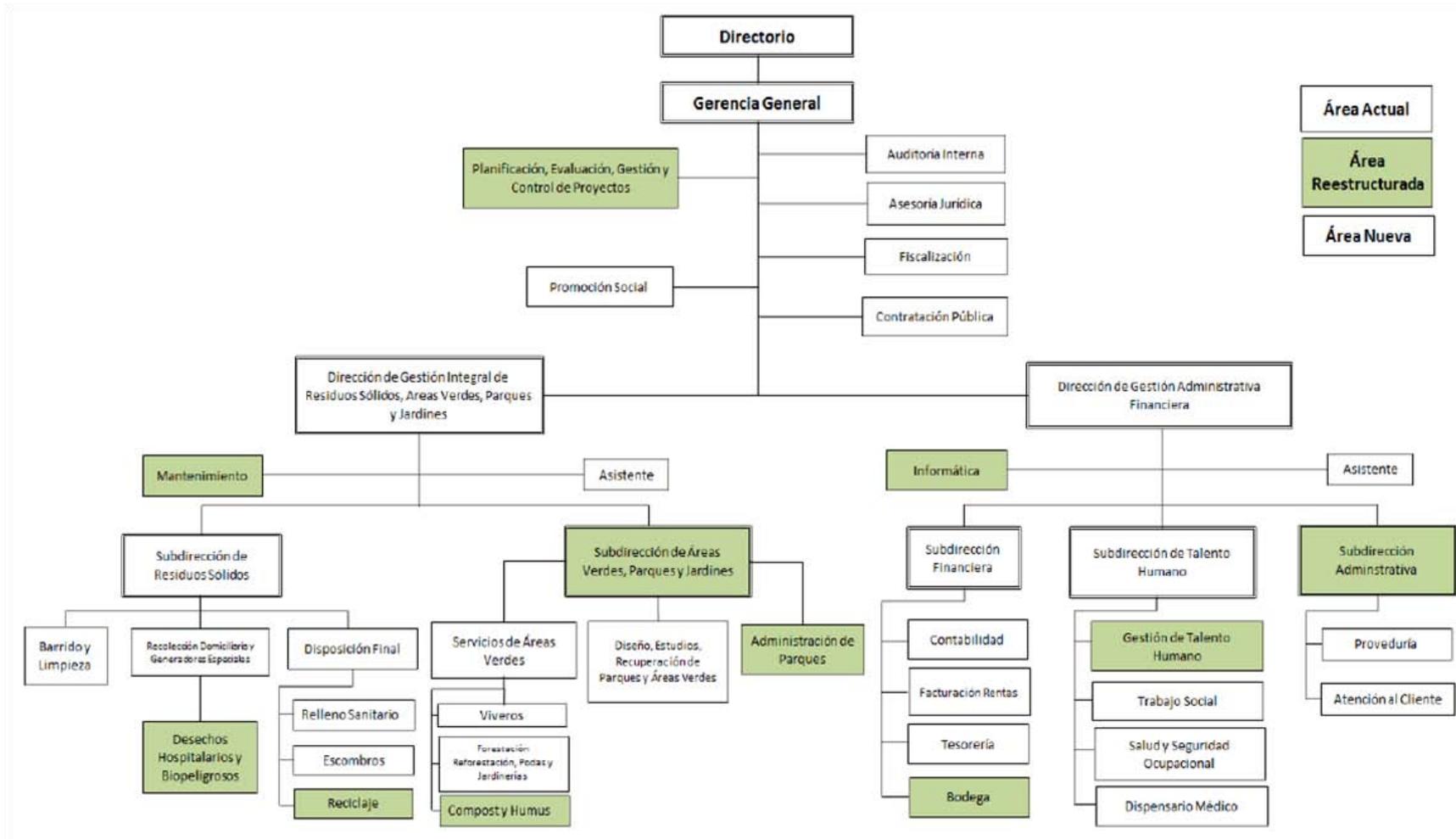
La empresa está ubicada en la República del Ecuador, Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, dirección: Av. Solano y Av. 12 de Abril, Edificio San Vicente de Paúl en el segundo y cuarto piso.

## **1.3. Estructura Orgánica y Funcional**

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, está estructurada a través de un organigrama en el que constan los diversos departamentos. Su estándar de trabajo se lo realiza en base a una gestión basada en procesos que los interrelacionan y armonizan con el fin de alcanzar de manera eficiente sus metas y objetivos, propendiendo al desarrollo sostenible, económico, ecológico y comunitario, plasmada en su modelo de acción, con todo esto garantiza la satisfacción de las diversas partes interesadas, al interior de la EMAC EP y la comunidad.

### 1.4. Organigrama

**Ilustración Nro. 2.** Organigrama de la EMAC EP



**Fuente:** Plan Estratégico EMAC EP

Según este organigrama, se ha visto que el Directorio es el encargado de la toma de decisiones y quien dirige la administración de la EMAC EP conjuntamente con la Gerencia General; en lo referente al departamento de Auditoría Interna, únicamente se encuentra plasmado e incluido en la estructura, más no está conformado realmente.

Están constituidas dos direcciones: 1) la Dirección de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Áreas Verdes, Parques y Jardines, y, 2) la Dirección de Gestión Administrativa Financiera; cada una de estas dependencias tienen sus respectivas subdirecciones y estas a su vez sus partes relacionadas.

Todos los departamentos que están ilustrados con color verde son áreas que han sido reestructuradas.

### 1.5. Miembros del Directorio

El Directorio de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, constituye el máximo organismo de gobierno y administración, apoyado en la Gerencia General y las demás dependencias institucionales. Está integrado por cinco miembros, siendo éstos según lo establecido en la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP los siguientes:

**Cuadro Nro. 1. Miembros del Directorio**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE (Actualmente)</b>
Alcalde (Presidente del Directorio)	Dr. Paúl Granda López
Funcionario/a del Municipio de Cuenca, relacionado con el objeto social de la empresa	-Ing. Sebastian Izquierdo Abad - Ing. Felipe Tenesaca (Miembro Alternativo)
Un/a Concejal, designado por el Concejo Municipal	- Dr. Carlos Orellana Barros - Dra. María Cecilia Alvarado (Miembro Alternativo)

Delegado/a de la parroquia donde se encuentre el relleno sanitario, representante de la ciudadanía	- Sr. Víctor Gañan Zapatanga - Sra. Blanca Portilla Mendoza (Miembro Alternó)
Representante designado por las Cámaras de la Producción del Azuay	- Ing. Pedro Ruiz Jaramillo - Ing. Mónica Flores Andrade (Miembro Alternó)

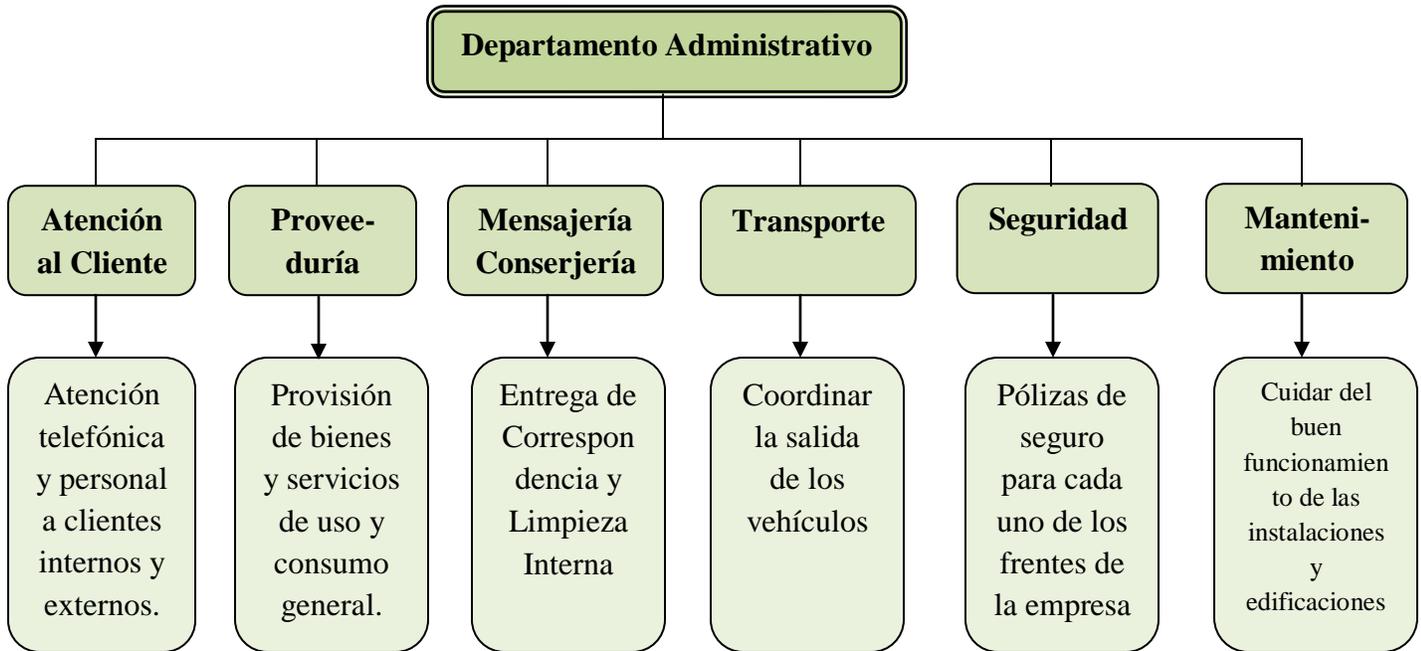
**Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 – 2021**

El rol del Directorio está encaminado a fortalecer y apoyar las estrategias, políticas, metas y objetivos de la Empresa y fiscalizar la administración ejecutiva de la EMAC EP, así como propiciar el marco legal en torno al giro del negocio y los servicios prestados, para su mejor desempeño tanto interno como externo, autorizar a quien ejerza la Gerencia, la transferencia de bienes o la constitución de gravámenes, precautelando siempre el patrimonio empresarial, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado para garantizar el éxito en las actividades y la generación de recursos, con énfasis en ejecutar y coordinar políticas ambientales y programas de acción, dirigidos a proteger y preservar el ambiente a través de la generación de conciencia ciudadana, promoviendo el reciclaje, el mantener limpia la ciudad y cuidar las áreas verdes.

## **1.6. Accionar y situación de EMAC EP**

### **1.6.1. Departamento Administrativo.**

El objetivo del Departamento Administrativo es gestionar con eficacia y eficiencia todos los procesos administrativos de la EMAC EP, los cuales incluyen atención al cliente, proveeduría, mensajería – conserjería, transporte, seguridad y mantenimiento de las instalaciones.

**Gráfico Nro. 1**

**Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 -2021**

### **1.6.2. Departamento Financiero**

El Objetivo del Departamento Financiero es manejar en forma eficiente y eficaz los Recursos Públicos en aras de conseguir los objetivos institucionales con efectividad y economía buscando la satisfacción de la comunidad.

El Sistema de Administración Financiera SAFI, es un conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, debidamente ordenados y coordinados entre sí, que permite la transparente administración de los fondos públicos.

Los subsistemas con los cuales se rigen son: bienes de larga duración, determinación y recaudación de ingresos, presupuesto, contabilidad, tesorería, existencias y control.

### Ilustración Nro. 3. Sistemas de Administración Financiera SAFI



**Fuente:** Plan Estratégico EMAC EP

#### 1.6.3. Departamento de Gestión de Talento Humano

La misión del Departamento de Talento Humano, es velar por el desarrollo personal de los colaboradores de la Empresa, cuidando de su salud y seguridad, procurando el bienestar personal y familiar, y asegurando la oportunidad y exactitud en el pago de las remuneraciones.

La EMAC EP apoya a la formación profesional del personal administrativo y técnico; de todos sus funcionarios apenas el 10.71% tienen título bachiller, tercer nivel en curso el 14.29%, título de tercer nivel el 41.07%, cuarto nivel en curso el 8.93% y personal con título de cuarto nivel el 25%.

**Gráfico Nro. 2. Departamento de Gestión Humana**

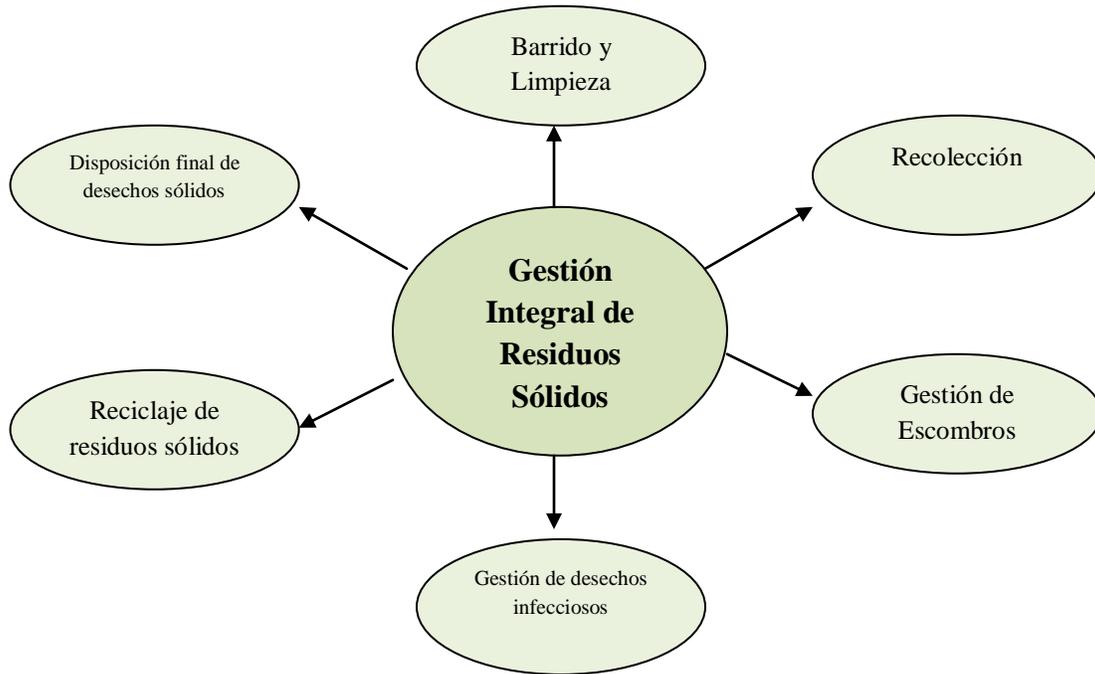
**Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 -2021**

#### **1.6.4. Departamento de Gestión Integral de Residuos Sólidos**

En el área de gestión integral de los residuos sólidos, se viene prestando de la mejor manera el contingente para que los servicios sean entregados con constancia y se amplíen de acuerdo a las necesidades de la población.

Se presta los siguientes servicios:

### Gráfico Nro. 3. Gestión Integral de Residuos Sólidos

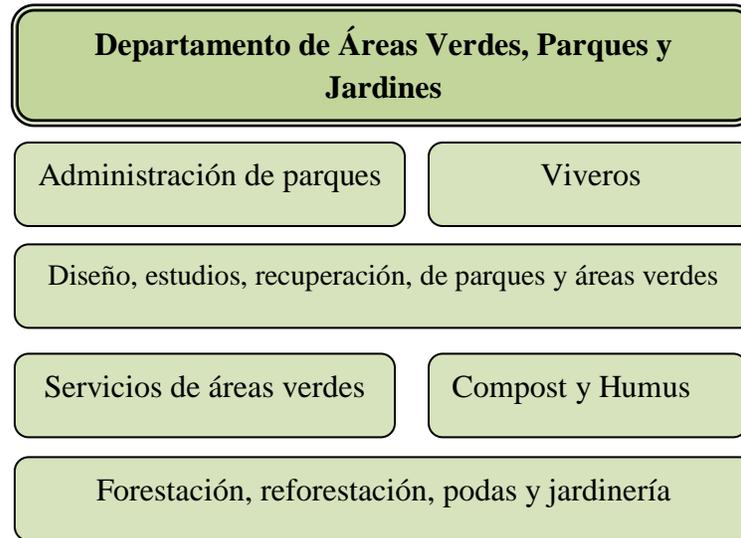


Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 - 2021

#### 1.6.5. Departamento de Áreas Verdes, parques y jardines

En el mes de febrero de 2007 la EMAC EP asumió las competencias para el mantenimiento, recuperación y administración de las áreas verdes en el cantón Cuenca, fecha a partir de la cual se ha venido desarrollando un conjunto de programas y proyectos orientados a cumplir con los objetivos trazados dentro del Plan de Manejo Ambiental propuesto para éste, entre estos proyectos están la arborización y el manejo forestal. El principal objetivo del servicio de mantenimiento de áreas verdes es mejorar la imagen y el entorno ambiental de Cuenca.

### Gráfico Nro. 4. Departamento de Áreas Verdes, Parques y Jardines



Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 - 2021

### 1.7. Certificaciones

Luego de las auditorías externas realizadas por parte de ICONTEC, el relleno sanitario de Pichacay mantiene las siguientes certificaciones internacionales:

#### Ilustración Nro. 4. Certificaciones Internacionales



Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 - 2021

## **1.8. Identidad Institucional**

### **1.8.1. Visión**

Empresa pública municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.

### **1.8.2. Misión**

Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

### **1.8.3. Política**

La EMAC EP es una organización que se ocupa íntegramente de la gestión de los residuos sólidos y del mantenimiento y recuperación de Áreas Verdes, y están comprometidos con:

- Prevenir, mitigar, remediar o compensar nuestros impactos ambientales, para contribuir a la preservación del ambiente y la salud pública.
- Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros trabajadores, empleados y demás colaboradores, a través de la prevención de lesiones y enfermedades y, el control de riesgos laborales.
- Fomentar con una visión social y humana la aplicación de buenas prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje y residuos sólidos y otras actividades relacionadas con nuestros servicios.
- Mejorar continuamente nuestros procesos para alcanzar los estándares de eficiencia y calidad, contribuir al buen vivir y a la satisfacción de la comunidad.

- Cumplir con los requisitos del Sistema Integrado de Gestión, la legislación ecuatoriana aplicable y demás compromisos adquiridos por la empresa.
- Incluir en nuestras operaciones el concepto de Responsabilidad Social Empresarial aplicando con ética y equilibrio actividades que persigan el mejoramiento social de la persona, la familia y la comunidad en general.

### **El cumplimiento responsable de esta política es tarea de TODOS**

#### **1.8.4. Valores corporativos**

- ✓ **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en las diferentes actividades de la empresa, respondiendo por ellas y asumiendo la responsabilidad de los impactos que generan.
- ✓ **Ética:** Orientar a las personas a la transparencia en la conducta personal y organizacional en beneficio de la sociedad y de la propia organización.
- ✓ **Respeto:** Comprensión, tolerancia y trato cordial con los clientes, proveedores y personas que forman parte de la empresa, así como respeto al medio ambiente.
- ✓ **Equidad:** Actitud de servicio sin privilegios, en la igualdad de condiciones para todos los clientes, trabajadores y colaboradores de la empresa.
- ✓ **Transparencia:** Ejecutar las actividades en forma clara y disponible para todo público, así como el adecuado cumplimiento de políticas y normas establecidas.

#### **1.8.5. Objetivos Estratégicos**



- a) Consolidar modelos sostenibles de gestión en los procesos de dirección, operativos y de apoyo de la EMAC EP que garanticen su mejoramiento permanente.
- b) Fomentar relaciones institucionales mutuamente beneficiosas que coadyuven a la gestión de la EMAC EP.
- c) Propender a que el marco jurídico, el ordenamiento territorial y el uso de suelo permita a la EMAC EP brindar servicios eficientes y de calidad.
- d) Precautelar la salud pública y el entorno ambiental con participación y corresponsabilidad ciudadana.
- e) Propender a la cohesión social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de empleo.
- f) Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable

#### **1.8.6. Objetivos específicos**

- a) Mejorar e incrementar la estructura física y tecnológica de la EMAC EP.
- b) Establecer un sistema organizacional en función de los objetivos y necesidades de la institución.
- c) Institucionalizar el sistema Integrado de Gestión en base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- d) Fortalecer la aplicación de las 3R's (reducción, reutilización y reciclaje) en en cantón Cuenca.

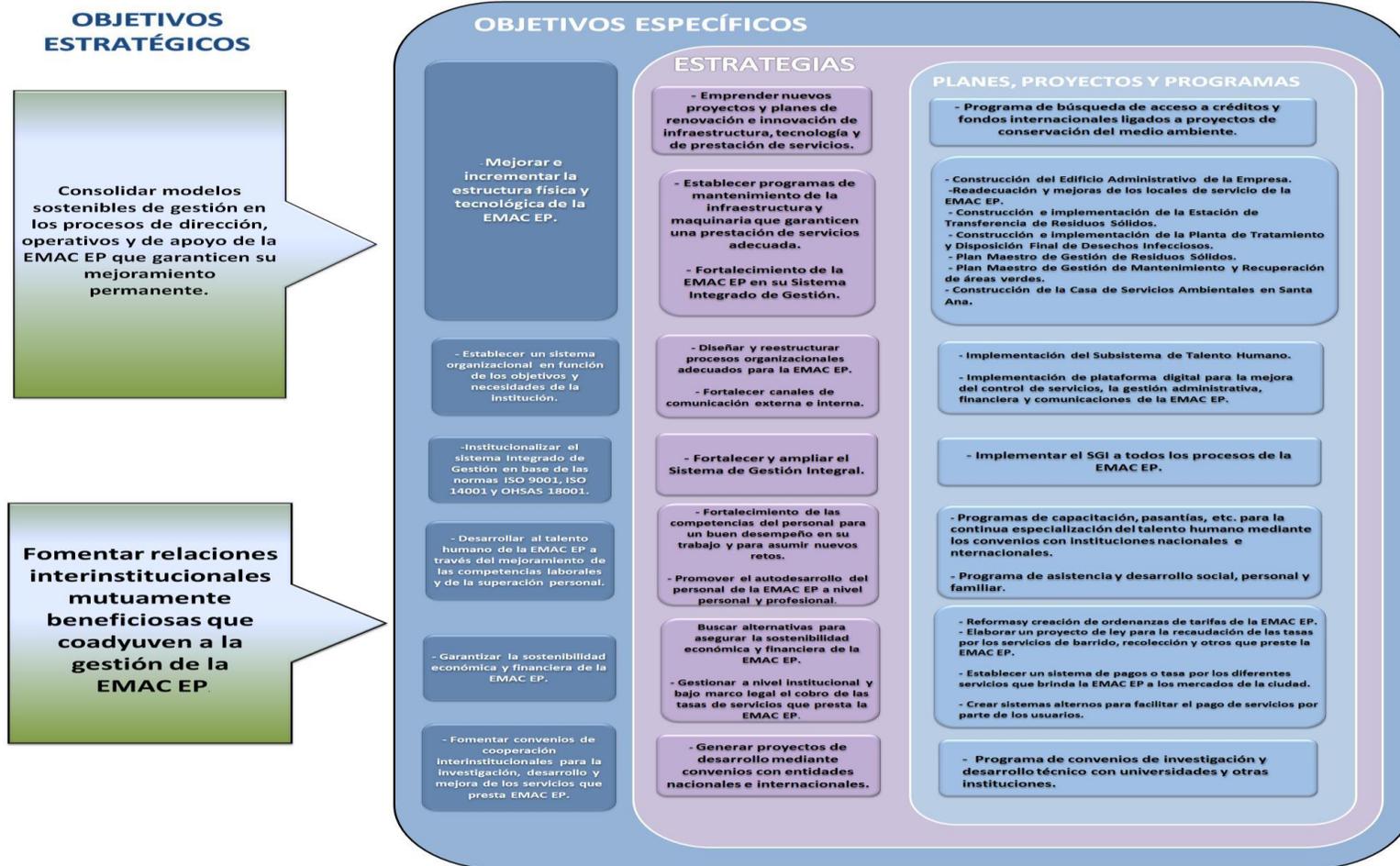


- e) Desarrollar el talento humano de la EMAC EP a través del mejoramiento de las competencias laborales y de la superación personal.
- f) Establecer programas efectivos de comunicación, educación y concienciación permanentes sobre el manejo de residuos sólidos y el uso y cuidado de áreas verdes y espacios públicos.
- g) Fortalecer los procesos de mantenimiento, recuperación, forestación y reforestación de áreas verdes del cantón Cuenca.
- h) Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la EMAC EP.
- i) Fomentar convenios de cooperación interinstitucionales para la investigación, desarrollo y mejora de los servicios que presta EMAC EP.
- j) Garantizar la disposición final de los residuos sólidos recolectados en el Cantón Cuenca, en cumplimiento de la normativa legal aplicable.
- k) Mantener los espacios públicos limpios.
- l) Ser partícipes en las decisiones de la planificación de la ciudad, para facilitar la cobertura de servicios de la EMAC EP.
- m) Generar fuentes de empleo para la comunidad que garanticen calidad y fiabilidad.
- n) Fortalecer el reciclaje como aspecto importante de la gestión de residuos sólidos de la EMAC EP.
- o) Dotar de infraestructura ambiental, recreativa y educativa.

### **1.9. Plan estratégico, ejes, objetivos, estrategias, proyectos y programa**

**Ilustración Nro. 5. Eje Político – Institucional**

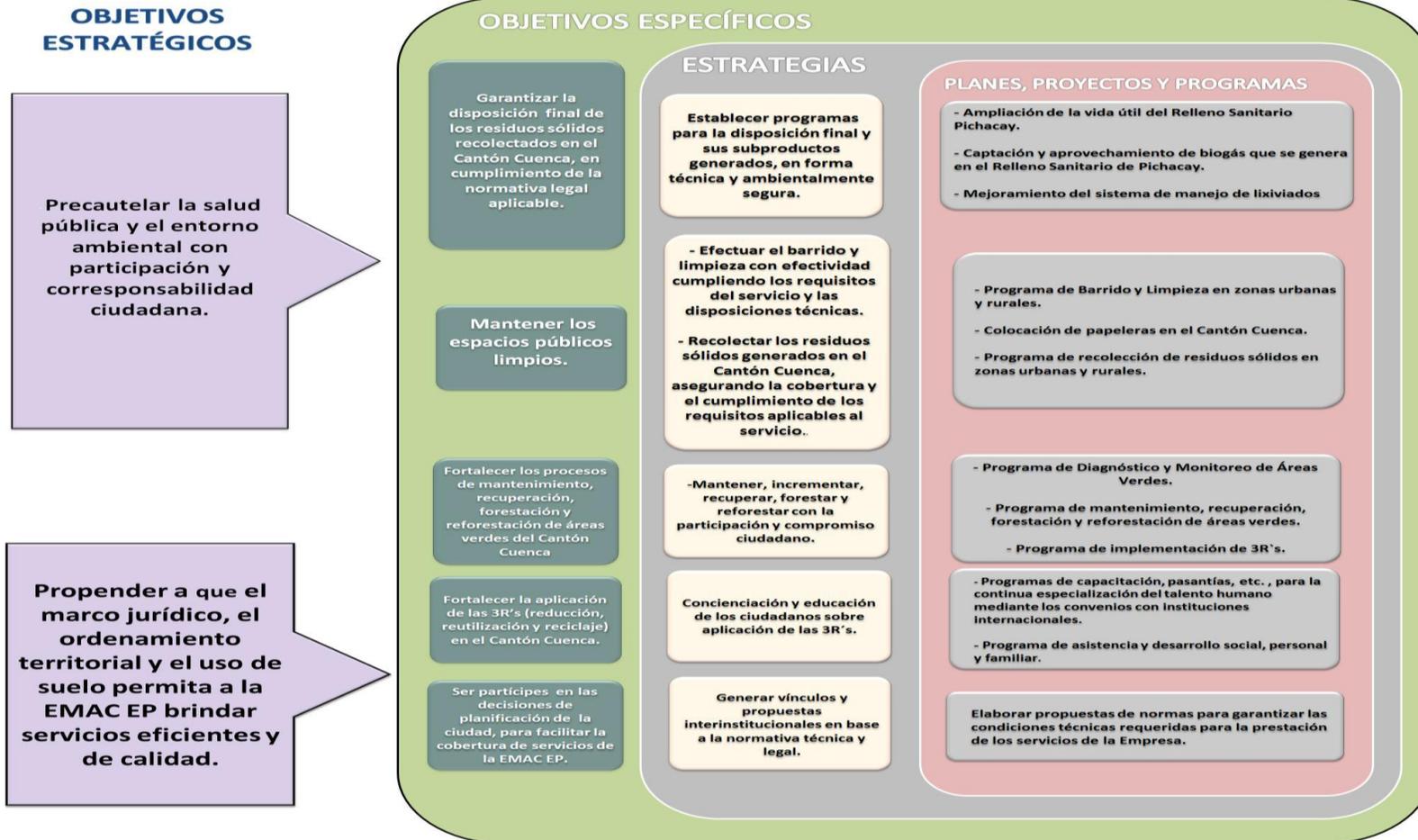
**EJE POLÍTICO - INSTITUCIONAL**



Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 -2021

**Ilustración Nro. 6. Eje Ambiental - Territorial**

**EJE AMBIENTAL –TERRITORIAL**



Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 -2021

**Ilustración Nro. 7 Eje Humano – Social - Cultural**

**EJE HUMANO - SOCIAL - CULTURAL**



Fuente: Plan Estratégico EMAC EP 2012 - 2021

## 1.10. Servicios

### 1.10.1. Barrido

#### Objetivo:

Efectuar el barrido y limpieza de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas y mercados municipales, con una cobertura total del 100%.

#### Ilustración Nro. 8. Mercado 10 de Agosto



Fuente: [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

### 1.10.2. Recolección

#### Objetivo:

Recolectar los residuos sólidos generados en el cantón Cuenca, asegurando la cobertura y el cumplimiento de los requisitos aplicables al servicio. Este servicio se realiza de lunes a sábado, en horario nocturno en el centro de la ciudad y diurno en el resto de la ciudad. La recolección de material reciclable se da en el día intermedio de recolección. La funda celeste se coloca en la parrilla o en la cámara pequeña.

### Ilustración Nro. 9. Carro recolector



Fuente: [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

#### 1.10.3. Disposición Final

Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la EMAC EP para los diferentes desechos sólidos, especiales y peligrosos.

#### 1.10.4. Compostaje y Humus

### Ilustración Nro. 10. Preparación de humus



Fuente: [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

Es la transformación de la materia orgánica en compost y humus para ser comercializado y utilizado en los jardines y áreas verdes de la ciudad. La planta de compostaje funciona en el ex-vertedero de El Valle, ubicado a 8 Km desde Cuenca.

### **1.10.5. Áreas Verdes**

#### **OBJETIVO:**

Mejorar la imagen y el entorno ambiental de Cuenca, a través de un eficiente servicio de mantenimiento de sus áreas verdes.

#### **Ilustración Nro. 11. Parque El Paraíso**



**Fuente:** [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

### **1.10.6. Reciclaje**

#### **OBJETIVO:**

Promover la concienciación ciudadana y la participación estudiantil en el manejo adecuado de los desechos sólidos en el cantón Cuenca.

### Ilustración Nro. 12. Carros recolectores



**Fuente:** [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

La falta de cultura para reciclar en la ciudad, sacar la basura fuera de los horarios establecidos y los desperdicios en la calle, obligaron a la EMAC EP, a implementar sanciones a los ciudadanos infractores desde el 1 de marzo.

**Cuadro Nro. 2.** Norma legal vigente

INFRACCIONES	MULTA (USD)	1RA. REINCIDENCIA	2DA. REINCIDENCIA
Sacar los desechos sólidos en los parterres o lugares no autorizados.	20	60	100
Irrespeto a la frecuencia y horarios de recolección	20	60	100
Arrojar desechos sólidos o escombros en las quebradas, márgenes de los ríos o en cualquier otro sitio público o privado.	60	100	100
Arrojar desechos sólidos desde lo alto de casas o edificios	100	100	100
No separar los desechos reciclables	20	60	70
Transeúntes que botan basura en la calle o en lugares no autorizados	20	40	60
Arrojar basura desde los vehículos	20	40	60

Interrumpir el paso de peatones con desechos sólidos	20	40	80
Depositar materiales cortantes en las fundas plásticas	30	60	90

**Fuente:** [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

### 1.10.7. Gestión de Escombros

Los escombros son tratados técnicamente por EMAC EP, y además acondicionan escombreras temporales para depositar los desechos, producto de construcciones o remodelaciones de viviendas, servicio que se presta desde el 2003. El objetivo es que los ciudadanos no depositen estos materiales en lugares prohibidos.

#### Ilustración Nro. 13. Escombrera



**Fuente:** [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

### 1.10.8. Recolección biopeligrosos

El servicio de recolección selectiva de este tipo de residuos se lo viene prestando de lunes a viernes a 110 establecimientos de salud. Este servicio ha sido contratado con la empresa privada, mediante proceso de contratación de servicios del INCOP.

### Ilustración Nro. 14. Recolectores de residuos biopeligrosos



Fuente: [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)

#### 1.10.9. Consultas de facturación

El usuario puede consultar sus valores a pagar y a la vez detalles de sus pagos, vía internet, no es necesario que asista personalmente a las instalaciones de la institución, para esto lo único que tiene que hacer es navegar en su página [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec).

#### 1.11. FINANCIAMIENTO

La EMAC EP es una empresa pública autónoma tanto administrativa como financieramente, toma sus propias decisiones, y se autofinancia mediante recursos económicos que los obtiene de las tasas de recolección y contribuciones sin que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica; así como también recurre a endeudamiento público a largo plazo.

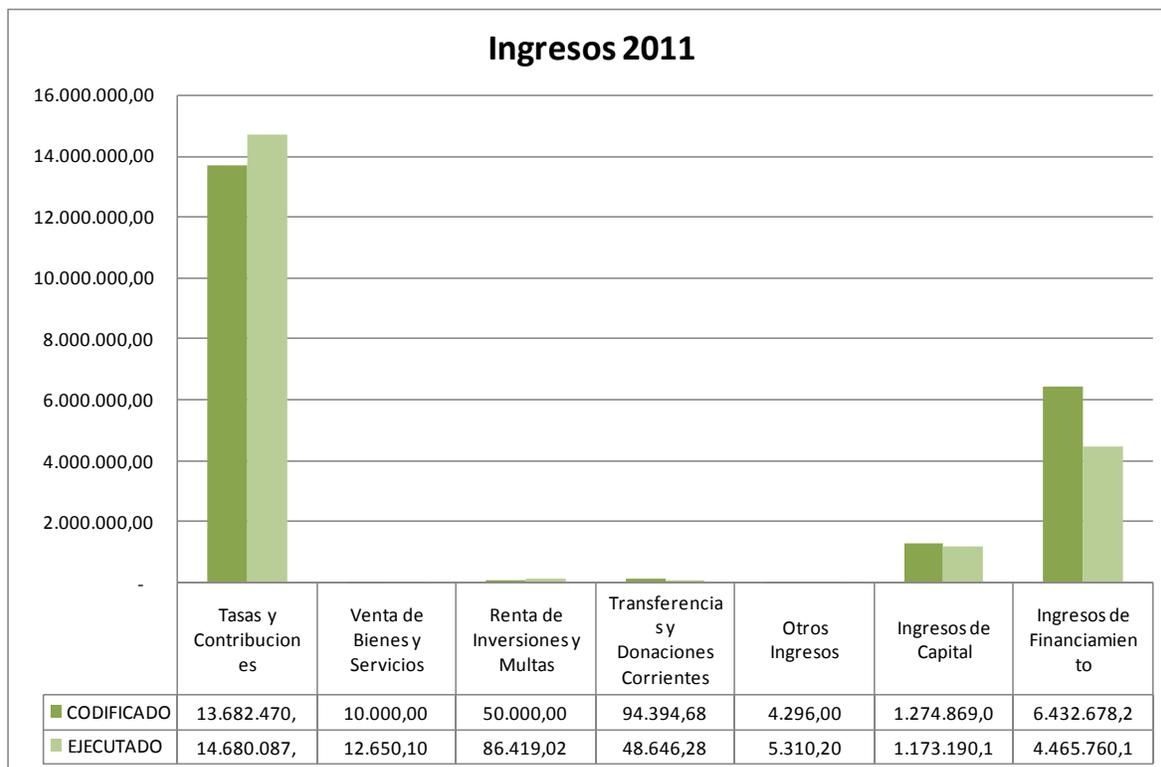
### Cuadro Nro. 3. Ingresos 2011

INGRESOS	VALOR USD \$	
	CODIFICADO	EJECUTADO
Tasas y Contribuciones	13.682.470,16	14.680.087,95
Venta de Bienes y Servicios	10.000,00	12.650,10
Renta de Inversiones y Multas	50.000,00	86.419,02
Transferencias y Donaciones Corrientes	94.394,68	48.646,28
Otros Ingresos	4.296,00	5.310,20
Ingresos de Capital	1.274.869,02	1.173.190,10
Ingresos de Financiamiento	6.432.678,23	4.465.760,18
<b>TOTAL *</b>	<b>21.548.708,09</b>	<b>20.472.063,83</b>

\* Valores tomados del Estado de Ejecución Presupuestaria al 31.12.2011

Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2011

### Gráfico Nro. 5. Ingresos 2011 Codificado VS Ejecutado



Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2011

En este gráfico estadístico, nos podemos dar cuenta que siempre existe una diferencia entre los valores codificados en el presupuesto y los realmente ejecutados.



## **1.12. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA**

La EMAC EP me ha facilitado la siguiente información:

- ✓ Estado de Situación Financiera
- ✓ Estado de Ejecución Presupuestaria
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de flujo de efectivo



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre de 2011**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR USD \$</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>10.473.460,94</b>
1.1.1	DISPONIBILIDADES	4.911.932,56
1.1.2	ANTICIPO FONDOS	525.791,93
1.1.3	CUENTAS X COBRAR	5.035.736,45
<b>1.2</b>	<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>	<b>354.152,61</b>
1.2.3	INVERSIONES EN PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS	299.786,84
1.2.5	INVERSIONES DIFERIDAS	54.365,77
<b>1.3</b>	<b>INVERSIONES EN EXISTENCIAS</b>	<b>384.153,72</b>
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE	72.077,64
1.3.2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN Y VENTAS	3.110,26
1.3.4	EXISTENCIAS BIENES USO Y CONSUMO PARA INVERSIÓN	307.349,82
1.3.5	INVERSIONES EN COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	1.616,00
<b>1.4</b>	<b>INVERSIONES BIENES LARGA DURACIÓN</b>	<b>3.563.909,10</b>
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	267.223,58
1.4.2	BIENES DE PRODUCCIÓN	105.863,53
1.4.5	BIENES DE PROGRAMAS	3.190.821,99
<b>1.5</b>	<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>	<b>3.480,62</b>
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	3.480,62
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>14.779.156,99</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.635.822,06</b>
2.1.2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	52.586,51
2.1.3	CTAS X PAGAR	2.583.235,55
<b>2.2</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>3.102.314,85</b>
2.2.3	EMPRÉSTITOS	3.102.314,85
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>5.738.136,91</b>
<b>6</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>6.1</b>	<b>PATRIMONIO ACUMULADO</b>	
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	7.212.194,61
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	1.828.825,47
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>9.041.020,08</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:</b>		<b>14.779.156,99</b>
<b>9</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	2.134.442,37
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2.108.789,74

Econ. Juan Carlos Vélez Carrera  
JEFE FINANCIERO ( E )

Econ. Mercedes Gualpa Pacheco  
CONTADORA GENERAL

**ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**  
**Al 31 de Diciembre de 2011**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CODIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>13.841.160,84</b>	<b>14.833.113,55</b>	<b>-991.952,71</b>
1.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES	13.682.470,16	14.680.087,95	-997.617,79
1.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	10.000,00	12.650,10	-2.650,10
1.7	RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS	50.000,00	86.419,02	-36.419,02
1.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	94.394,68	48.646,28	45.748,40
1.9	OTROS INGRESOS	4.296,00	5.310,20	-1.014,20
	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>1.673.159,77</b>	<b>1.621.819,44</b>	<b>51.381,99</b>
5.1	GASTOS EN PERSONAL	801.782,95	793.183,27	8.641,34
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	278.704,12	238.360,50	40.343,62
5.6	GASTOS FINANCIEROS	98.098,43	97.631,64	466,79
5.7	OTROS GASTOS CORRIENTES	419.627,90	417.817,66	1.810,24
5.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	74.946,37	74.826,37	120,00
	<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT CORRIENTE</b>	<b>12.168.001,07</b>	<b>13.211.294,11</b>	<b>-1.043.334,70</b>
	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>1.274.869,02</b>	<b>1.173.190,10</b>	<b>101.678,92</b>
2.4	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00
2.7	RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	212.807,27	180.805,85	32.001,42
2.8	TRANSFERENCIAS Y DONAC. CAPITAL E INVERSIÓN	1.062.061,75	992.384,25	69.677,50
	<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>206.014,02</b>	<b>163.378,56</b>	<b>42.635,46</b>
6.1	GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCIÓN	114.696,21	102.837,58	11.858,63
6.3	BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	88.719,12	58.149,90	30.569,22
6.7	OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	2.598,69	2.391,08	207,61
	<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>13.091.258,57</b>	<b>11.014.434,97</b>	<b>2.458.480,99</b>
7.1	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	4.181.479,27	3.831.962,61	349.516,66
7.3	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	7.104.547,16	5.902.528,76	1.202.018,40
7.5	OBRAS PÚBLICAS	1.051.621,51	526.976,11	906.302,79
7.7	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	217.380,61	216.750,47	630,14
7.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	536.230,02	536.217,02	13,00
	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>3.914.879,21</b>	<b>315.844,29</b>	<b>3.599.034,92</b>
8.4	BIENES DE LARGA DURACIÓN	3.746.613,79	190.012,00	3.556.601,79
8.7	INVERSIONES FINANCIERAS	168.265,42	125.832,29	42.433,13
	<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT DE INVERSIÓN</b>	<b>-15.937.282,78</b>	<b>-10.320.467,72</b>	<b>-5.998.472,45</b>
	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>6.432.678,23</b>	<b>4.465.760,18</b>	<b>1.966.918,05</b>
3.6	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	2.136.021,99	2.136.021,99	0,00
3.7	SALDOS DISPONIBLES	1.253.034,56	1.253.034,56	0,00
3.8	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	3.043.621,68	1.076.703,63	1.966.918,05
	<b>APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>2.663.396,52</b>	<b>902.000,52</b>	<b>43,48</b>
9.6	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	450.571,81	450.497,89	43,48
9.7	PASIVO CIRCULANTE	2.212.824,71	451.502,63	1.761.322,08
	<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>3.769.281,71</b>	<b>3.563.759,66</b>	<b>1.966.874,57</b>
	<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT PRESUPUESTARIO</b>	<b>0,00</b>	<b>6.454.586,05</b>	<b>-5.074.932,58</b>

Econ. Juan Carlos Vélez Carrera  
 JEFE FINANCIERO ( E )

Econ. Mercedes Gualpa Pacheco  
 CONTADORA GENERAL


**EMAC**  
 EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY

*¡El futuro ahora!*
**ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN**
**Al 31 de Diciembre de 2011**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR USD \$</b>
	<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>12.650,10</b>
6.2.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	12.650,10
	<b>( - ) GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>127.995,34</b>
6.3.8	COSTO DE VENTAS Y OTROS	127.995,34
	<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-115.345,24</b>
	<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>14.680.333,70</b>
6.2.3	TASAS Y CONTRIBUCIONES	14.680.333,70
	<b>( - ) GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>13.627.680,40</b>
6.3.1	INVERSIONES PÚBLICAS	12.205.048,19
6.3.3	REMUNERACIONES	793.735,67
6.3.4	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	211.078,88
6.3.5	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	417.817,66
	<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>1.052.653,30</b>
6.2.6	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	1.041.030,53
6.3.6	( - ) TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	74.826,37
	<b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>	<b>966.204,16</b>
6.2.5	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	86.419,02
6.3.5	( - ) GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	97.631,64
	<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-11.212,62</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	0,00
6.2.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0,00
6.3.8	( - ) COSTO DE VENTAS Y OTROS	0,00
6.2.5	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	5.310,20
6.3.8	( - ) COSTO DE VENTAS Y DIFERIDOS	68.784,33
	<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>-63.474,13</b>
6.1.8.03	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE</b>	<b>1.828.825,47</b>

 Econ. Juan Carlos Vélez Carrera  
 JEFE FINANCIERO ( E )

 Econ. Mercedes Gualpa Pacheco  
 CONTADORA GENERAL

		
<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b> <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR USD \$</b>
	<b>FUENTES OPERACIONALES</b>	<b>12.654.446,54</b>
1.1.3.13	Tasas y Contribuciones	12.524.475,67
1.1.3.14	Venta de Bienes y Servicios	11.390,10
1.1.3.17	Rentas de Inversiones y Multas	64.624,29
1.1.3.18	Transferencias Corrientes	48.646,28
1.1.3.19	Otros Ingresos	5.310,20
	<b>( - ) USOS OPERACIONALES</b>	<b>1.408.901,78</b>
2.1.3.51	Gastos en Personal	742.061,44
2.1.3.53	Bienes y Servicios de Consumo	191.583,17
2.1.3.56	Intereses de la Deuda Pública	97.631,64
2.1.3.57	Otros Gastos	377.625,53
	<b>SUPERÁVIT OPERACIONAL</b>	<b>11.245.544,76</b>
	<b>FUENTES DE INVERSIÓN</b>	<b>992.384,25</b>
1.1.3.28	Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión	992.384,25
	<b>( - ) USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>9.458.126,39</b>
2.1.3.61	Gastos en Personal para Producción	86.863,79
2.1.3.63	Bienes y Servicios para Producción	50.354,97
2.1.3.67	Otros Gastos de Producción	1.835,30
2.1.3.71	Gastos en Personal para Inversión	3.464.993,31
2.1.3.73	Bienes y Servicios de Inversión	4.578.915,80
2.1.3.75	Obras Públicas	278.018,36
2.1.3.77	Otros Gastos de Inversión	214.880,64
2.1.3.78	Transferencias y Donaciones para Inversión	385.167,79
2.1.3.84	Inversiones en Bienes de Larga Duración	139.151,25
2.1.3.87	Inversiones Financieras	110.592,29
1.1.3.27	(-) Recuperación de Inversiones	147.352,89
	<b>DEFICIT DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>-8.465.742,14</b>
	<b>SUPERÁVIT BRUTO</b>	<b>2.779.802,62</b>
	<b>APLICACIÓN DEL SUPERÁVIT</b>	
	<b>FUENTES DE CRÉDITOS</b>	<b>3.206.878,62</b>
1.1.3.36	Financiamiento Público	2.136.021,99
1.1.3.97	Cobros y Anticipos de Fondos de Años Anteriores	1.070.856,63
1.1.3.98	Cobros Pendientes de Años Anteriores	0,00
	<b>( - ) USOS DE CRÉDITO</b>	<b>902.000,52</b>
2.1.3.96	Amortización Deuda Pública	450.497,89
2.1.3.97	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	451.502,63
2.1.3.98	Pagos Pendientes de Años Anteriores	0,00
	<b>DÉFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>2.304.878,10</b>
	<b>OTRAS FUENTES</b>	<b>1.603.933,72</b>
1.1.3.81	Cobros de IVA	1.683,30
1.1.3.82	Anticipos de Fondos de Años Anteriores	0,00
1.1.3.83	Ctas x Cobrar Años Anteriores (Crédito)	1.602.250,42
	<b>( - ) OTROS USOS</b>	<b>2.589.575,23</b>
2.1.3.81	Pagos de IVA	703.653,05
2.1.3.82	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	26.117,02
2.1.3.85	Ctas x Pagar del Año Anterior (Débito)	1.755.776,34
2.1.3.86	Ctas x Pagar de Años Anteriores (Débito)	104.028,82
	<b>VARIACIONES NO OPERACIONALES</b>	<b>-985.641,51</b>
1.1.2	Variación Neta de Anticipos de Fondos ( SI - SF )	-492.436,17
2.1.2	Variación Neta Depósitos de Terceros ( SF - SI )	52.742,37
1.1.1	<b>VARIACIÓN DE DISPONIBILIDADES ( SI - SF )</b>	<b>-3.659.345,41</b>
	<b>DÉFICIT BRUTO</b>	<b>-2.779.802,62</b>

Consideraré menester realizar un Análisis de los Ingresos y Gastos de la empresa y a su vez presentar una interpretación de los indicadores aplicados

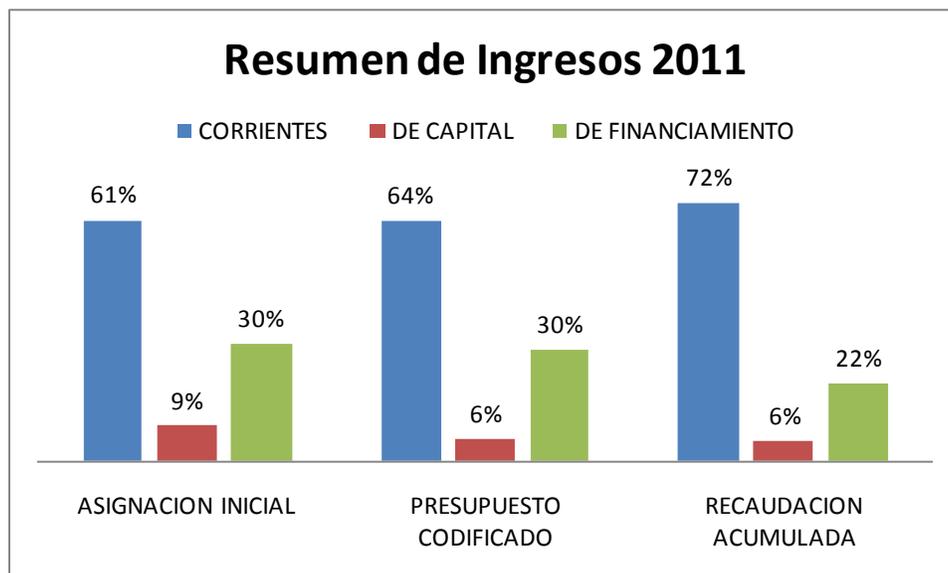
**Análisis de los Ingresos:**

**Cuadro Nro. 4. Ingresos presupuestados, codificados y devengados**

EMAC EP						
INGRESOS PRESUPUESTADOS, CODIFICADOS Y DEVENGADOS						
INGRESOS	ASIGNACION INICIAL	%	PRESUPUESTO CODIFICADO	%	RECAUDACION ACUMULADA	%
CORRIENTES	13.856.113,25	61%	13.841.160,84	64%	14.833.308,55	72%
DE CAPITAL	2.034.576,77	9%	1.274.869,02	6%	1.173.190,10	6%
DE FINANCIAMIENTO	6.771.213,34	30%	6.432.678,23	30%	4.465.760,18	22%
<b>TOTAL</b>	<b>22.661.903,36</b>	<b>100%</b>	<b>21.548.708,09</b>	<b>100%</b>	<b>20.472.258,83</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011**

**Gráfico Nro. 6. Resumen de Ingresos 2011**



**Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011**

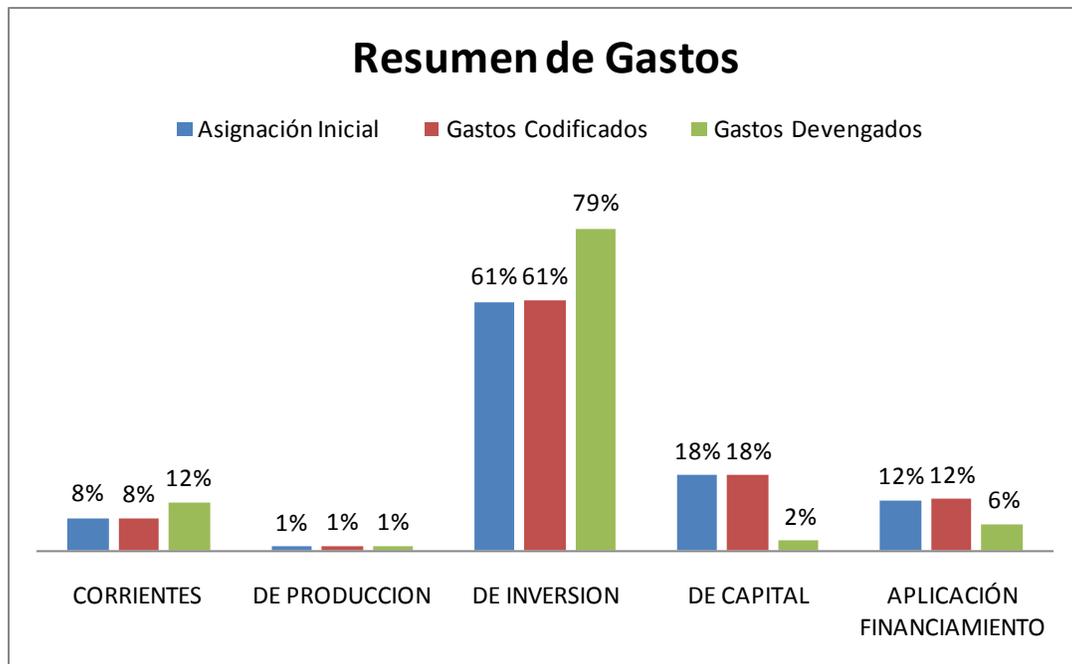
**Análisis de los gastos:**

**Cuadro Nro. 5. Gastos Presupuestados, codificados y devengados**

EMAC EP						
GASTOS PRESUPUESTADOS, CODIFICADOS Y DEVENGADOS						
GASTOS	ASIGNACION INICIAL	%	GASTOS CODIFICADOS	%	GASTOS DEVENGADOS	%
CORRIENTES	1.804.915,99	8%	1.673.159,77	8%	1.621.819,44	12%
DE PRODUCCION	204.558,86	1%	206.014,02	1%	163.378,56	1%
DE INVERSION	13.758.619,86	61%	13.091.258,57	61%	11.014.434,97	79%
DE CAPITAL	4.119.030,00	18%	3.914.879,21	18%	315.844,29	2%
APLICACIÓN FINANCIAMIENTO	2.774.778,65	12%	2.663.396,52	12%	902.000,52	6%
<b>TOTAL</b>	<b>22.661.903,36</b>	<b>100%</b>	<b>21.548.708,09</b>	<b>100%</b>	<b>14.017.477,78</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Cédula Presupuestaria de Gastos del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011**

**Gráfico Nro. 7. Resumen de Gastos 2011**



**Fuente: Cédula Presupuestaria de Gastos del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011**

### Cuadro Nro. 6. Aplicación de Indicadores

Concepto	Indicador	Cálculo
Eficiencia de Recaudación	$ER = \frac{\text{Ingreso Devengado}}{\text{Ingreso Codificado}} \times 100$	$ER = \frac{20.472.258,83}{21.548.708,09} \times 100 = 95\%$
Eficiencia en Ingresos Corrientes	$EIC = \frac{\text{Ing. Ctes. Deveng}}{\text{Ing. Ctes. Codificado}} \times 100$	$EIC = \frac{14.833.308,55}{13.841.160,84} \times 100 = 107\%$
Eficiencia en ingresos de capital	$EIK = \frac{\text{Ing. Capital Deveng}}{\text{Ing. Cap. Codificado}} \times 100$	$EIK = \frac{1.173.190,10}{1.274.869,02} \times 100 = 92\%$
Eficiencia en ingresos de Financiamiento	$EIF = \frac{\text{Ing. Financ. Deveng}}{\text{Ing. Financ. Codificado}} \times 100$	$EIF = \frac{4.465.760,18}{6.432.678,23} \times 100 = 69\%$
Eficiencia en Gastos	$EG = \frac{\text{Gastos Devengados}}{\text{Gastos codificados}} \times 100$	$EG = \frac{14.017.477,78}{21.548.708,09} \times 100 = 65\%$
Eficiencia en Gastos Corrientes	$EGC = \frac{\text{Gtos. Ctes. Deveng}}{\text{Gasto Cte. Codificado}} \times 100$	$EGC = \frac{1.621.819,44}{1.673.159,77} \times 100 = 97\%$
Eficiencia en Gastos de Capital	$EGK = \frac{\text{Gastos capital. Deveng}}{\text{Gastos Cap. Codificado}} \times 100$	$EGK = \frac{315.844,29}{3.914.879,21} \times 100 = 8\%$
Eficiencia en Gastos de Inversión	$EGI = \frac{\text{Gastos Inver. Deveng}}{\text{Gastos Invers. Codificado}} \times 100$	$EGI = \frac{11.014.434,97}{13.091.258,57} \times 100 = 84\%$
Eficiencia en Gastos de financiamiento	$EGF = \frac{\text{Gastos Finan. Deveng}}{\text{Gastos Financ. Codificado}} \times 100$	$EGF = \frac{902.000,52}{2.663.396,52} \times 100 = 34\%$

**Fuente: Cédulas de Ingresos y Gastos al 31 de Diciembre de 2011**

#### Interpretación de indicadores:

La EMAC EP de acuerdo con su presupuesto inicial del periodo, estimó sus ingresos en \$ 22.661.903,36 de los cuales se obtuvo un presupuesto codificado de \$ 21.548.708,09, devengándose \$ 20.472.258,83.

En consecuencia el nivel de eficacia en la recuperación de ingresos ascendió al 95% del valor codificado. Cabe señalar que la eficacia en ingresos corrientes está en un 7% más que las metas previstas, debido a la importante gestión de recuperación efectuada.

En lo referente a la eficacia de los ingresos de capital se ha recuperado el 92% del valor codificado.

En cambio los ingresos financieros previstos, se hicieron realidad en un 69%, debido básicamente a que no se efectivizaron los créditos inicialmente previstos.



Pasando ahora a analizar los gastos, el presupuesto codificado para el periodo fue de \$ 21.548.708,09, se devengó \$ 14.017.477,78, obteniéndose una eficacia en su ejecución del 65% en comparación con las metas previstas.

Las diferencias en la eficacia de ejecución de gastos, no son muy importantes en los gastos corrientes (97%), sobre todo porque se trata de erogaciones permanentes, no obstante, se torna notorio en lo referente a los gastos de inversión 84% y de capital 8%.

Por otra parte, la aplicación del financiamiento que incluye partidas para el servicio de la deuda, se devengó con un porcentaje del 34% lo cual revela que la asignación de partidas presupuestarias cubren en parte las obligaciones de la empresa.



# CAPITULO II

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

#### 2.1.Introducción

El presente capítulo comprende un estudio sobre la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión, sus características y base legal; así como también sus principales propósitos y objetivos, alcance, enfoque, semejanzas y diferencias con otras auditorías, las herramientas que se utilizan y fases que comprende su realización.

Además se analizará los riesgos que pueden presentarse, y el control que existe dentro de cada una de las actividades que se realizan en la entidad.

#### 2.2.Definición de Auditoría de Gestión

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento, se dice de la Auditoría de Gestión:

**“Art. 21.- Auditoría de Gestión:** La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los

recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la Auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones, y recomendaciones pertinentes”<sup>1</sup>

### **2.2.1. Propósitos y objetivos**

#### **Propósitos:**

“Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.”<sup>2</sup>

#### **Objetivos:**

“Los principales objetivos son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

---

<sup>1</sup>. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento

<sup>2</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.”<sup>3</sup>

### 2.2.2. Alcance

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

---

<sup>3</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos o profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.”<sup>4</sup>

### 2.2.3. Enfoque

“La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial – Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

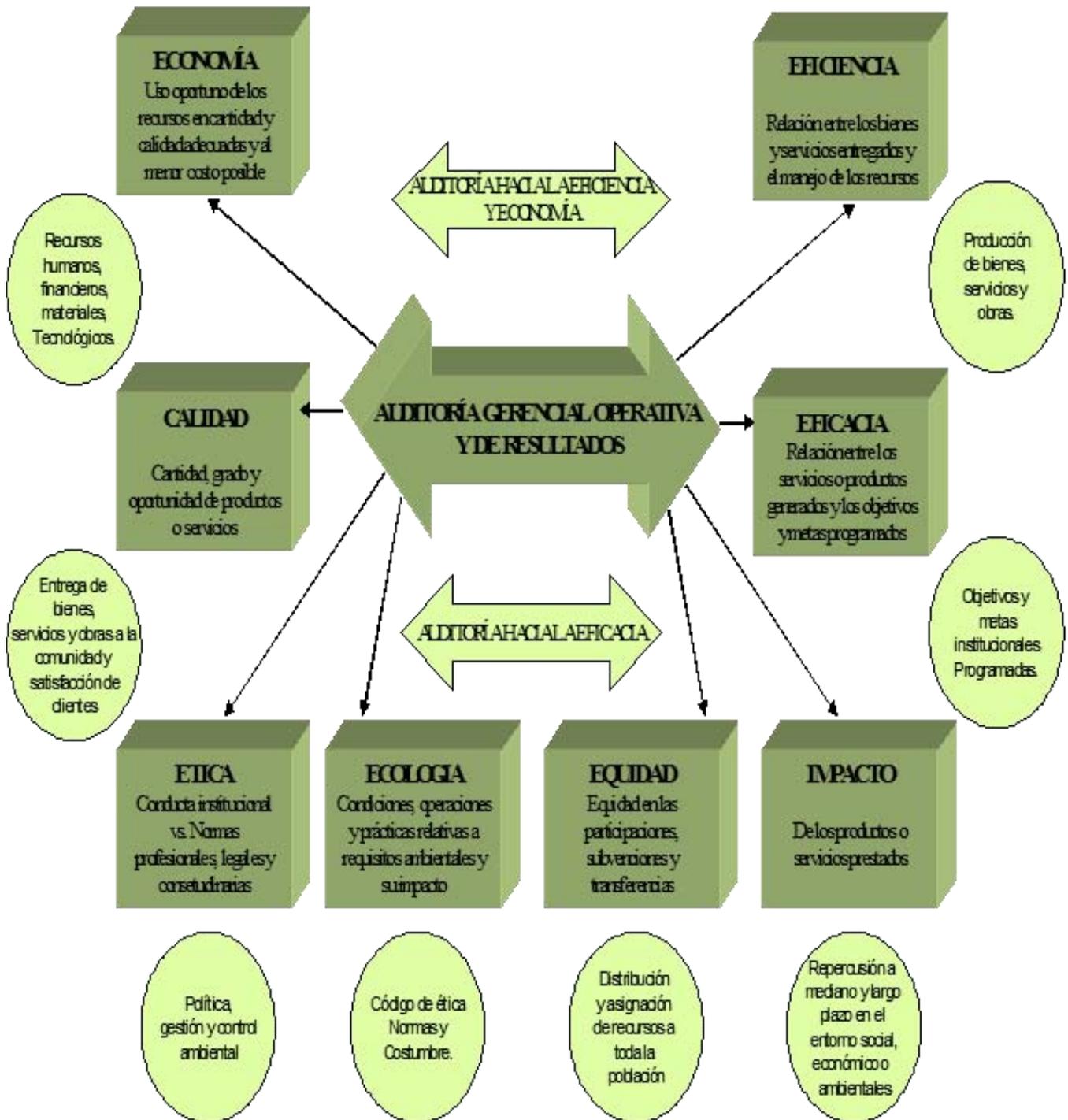
Es una Auditoría con enfoque Gerencial – Operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.”<sup>5</sup>

---

<sup>4,5</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

**Gráfico Nro. 8. Gráfico de enfoque integral de la Auditoría de Gestión**

**GRÁFICO DE ENFOQUE INTEGRAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

### 2.3. Diferencias y semejanzas con otras auditorías.

La Auditoría de gestión se basa en la auditoría operacional, es una auditoría integral y perfeccionada.

En los siguientes cuadros se presentan tanto diferencias como semejanzas con las otras auditorías:

**Cuadro. Nro. 7. Auditoría de Operacional / Auditoría de gestión**

ELEMENTO	OPERACIONAL	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficiencia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes y obras; y establecer el impacto socioeconómico.
2. Alcance	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial – operativa y sus resultados
4. Interés sobre la administración.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	I. Estudio Preliminar II. Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas. III. Revisión y evaluación del Control Interno. IV. Examen profundo de las áreas críticas. V. Comunicación de Resultados	I. Conocimiento Preliminar II. Planificación III. Ejecución IV. Comunicación de resultados V. Seguimiento

6. Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase.
7. Parámetros e Indicadores de Gestión	No utiliza	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”.	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza la evaluación específica por cada componente.
9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado**

**Cuadro Nro. 8. Auditoría Financiera / Auditoría de Gestión**

ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Dictaminar los resultados financieros de un período.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.

4. Forma de trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
6. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado**

## **2.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

### **2.4.1. Equipo multidisciplinario**

“Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.”<sup>6</sup>

#### **Auditores**

“De este grupo, entre los dos más experimentados, se designa el jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.”<sup>7</sup>

---

<sup>6,7</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

## **Especialistas**

“Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

Es importante recalcar, que esta participación no es en calidad de apoyo como se concibe en la auditoría tradicional, sino que el especialista debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completo y requerido.”<sup>8</sup>

### **2.4.2. Control Interno**

Según el Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento, el control interno es:

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona la seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.”<sup>9</sup>

Las empresas públicas aún siguen guiándose en las Normas de Control Interno Sector Público NCI – SP, en las cuales no se dan la importancia debida a los riesgos y su impacto dentro de la organización, sería recomendable se incorpore a su administración la utilización del COSO ERM.

---

<sup>8</sup>. Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado

<sup>9</sup>. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento

## Elementos del Control Interno

“Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.”<sup>10</sup>

“El control interno está diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

---

<sup>10</sup>. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.”<sup>11</sup>

“El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

- a) Control Previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.
- b) Control Continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,
- c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.”<sup>12</sup>

### **La importancia del Control**

“A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno – Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es

---

<sup>11</sup>. ESTUPINÁN GAITÁN, Rodrigo, “Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna”, Bogotá – Colombia, 2006

<sup>12</sup>. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento

importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.”<sup>13</sup>

## Componentes del COSO ERM

### Ilustración Nro. 15. Componentes del COSO ERM



**Fuente:** “Manual Espec\u00edfico de Auditor\u00eda de gesti\u00f3n”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

Los componentes del control interno tomados del CORRE (COSO ERM) son:

#### “1. Ambiente interno de control

Este componente establece:

---

<sup>13</sup>. ESTUPIN\u00c1N GAIT\u00c1N, Rodrigo, “Administraci\u00f3n o gesti\u00f3n de Riesgos E.R.M. y la Auditor\u00eda Interna”, Bogot\u00e1 – Colombia, 2006

- ✓ Una filosofía de gestión integral de riesgo
- ✓ Nivel de riesgo que la alta dirección asume (Apetito de Riesgo)
- ✓ Rol supervisor de la máxima autoridad y demás ejecutivos en la gestión integral de riesgo.
- ✓ La integridad y los valores éticos.
- ✓ Una estructura de gestión integral de riesgos: sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- ✓ Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.”<sup>14</sup>

## “2. Establecimiento de objetivos

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos.

- ✓ La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que están alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.
- ✓ Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
  - ✓ Estratégicos
  - ✓ Operacionales
  - ✓ Reporte o presentación de resultados
  - ✓ Cumplimiento”<sup>15</sup>

## “3. Identificación de eventos

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Este análisis es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

---

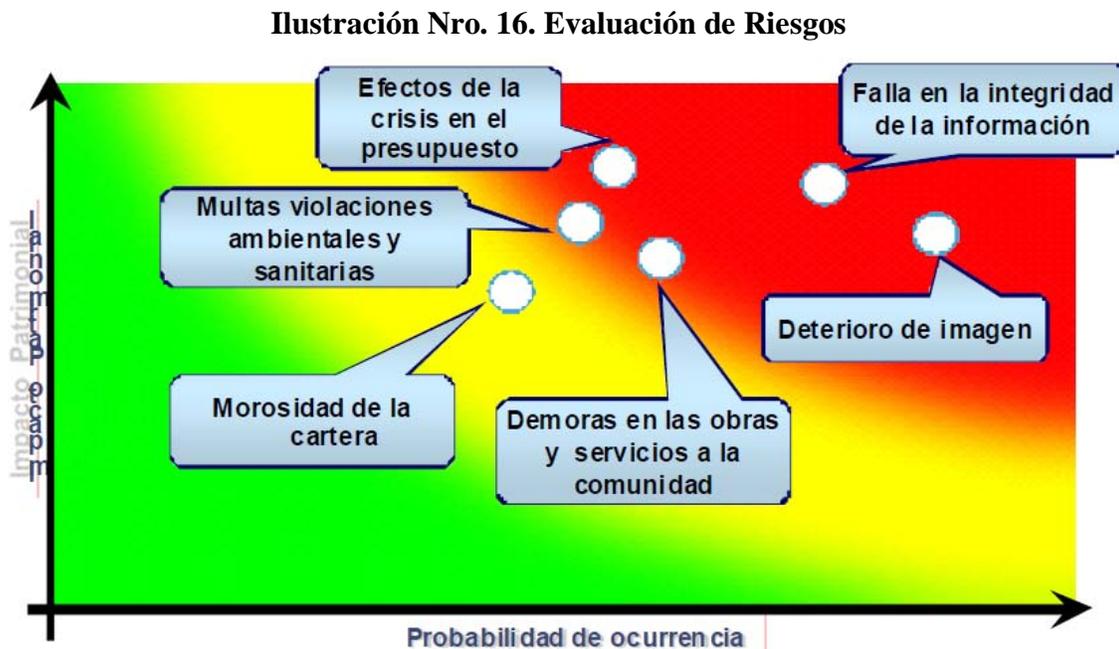
<sup>14. 15.</sup> “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

La administración reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).”<sup>16</sup>

#### 4. Evaluación de Riesgos

Distribución de riesgos de forma representativa, de acuerdo con el nivel de exposición.



**Fuente:** “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

<sup>16</sup>. “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

## 5. Respuesta a los Riesgos

Evaluar posibles respuestas:

**Cuadro Nro. 9. Respuesta a los Riesgos**

<b>Evitar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados.</li><li>• Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso.</li><li>• Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.</li></ul>	<b>Compartir el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas</li><li>• Contratación de outsourcing para procesos del negocio</li><li>• Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.</li></ul>
<b>Aceptar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas.</li><li>• Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo.</li></ul>	<b>Mitigar el Riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio.</li><li>• Diversificación de productos.</li><li>• Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo.</li><li>• Reasignación de capital entre unidades operativas.</li></ul>

**Fuente: “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril**

## 6. Actividades de Control.

**Cuadro Nro. 10. Actividades de Control**

<b>Controles Preventivos</b>	Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia
<b>Controles Detectivos</b>	Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes
<b>Controles Correctivos</b>	Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

Fuente: “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

## “7. Información y comunicación

- ✓ La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente y en forma adecuada.
- ✓ Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- ✓ La administración debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- ✓ El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.”<sup>17</sup>

## “8. Supervisión y monitoreo (ONgoing)

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento del riesgo, las estrategias y el sistema de administración establecido para la implementación del control. Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos.

---

<sup>17</sup> “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

La revisión sobre la marcha es esencial para asegurar que el plan de administración permanece relevante. Los factores que afectan la posibilidad y consecuencia de un resultado pueden cambiar así como los factores que afectan la oportunidad, conveniencia o costo de las diferentes opciones de tratamiento. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento administrativo del riesgo.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- ✓ Supervisión permanente: autoevaluación
- ✓ Supervisión interna: mediante la auditoría interna
- ✓ Evaluación externa: con la participación de la auditoría externa”<sup>18</sup>

### **2.4.3. Riesgos de Auditoría de Gestión**

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

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

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- ✓ Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ✓ Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores

---

<sup>18</sup>. “Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

- ✓ Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación se detallan:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
  - ✓ Incumplimiento en los procedimientos normalizados
  - ✓ Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
  - ✓ Poca experiencia en el personal
  - ✓ Sistemas de información no confiables
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
  - ✓ Probabilidad de ocurrencia de fraudes
  - ✓ Quejas del público
  - ✓ Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
  - ✓ Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa

3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
  - ✓ Rotación del personal
  - ✓ Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
  - ✓ Crecimiento o reducción del personal
  - ✓ Implantación de nuevos sistemas
  - ✓ Alteraciones de tipo cultural
  
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
  - ✓ La naturaleza de las actividades
  - ✓ El alcance de la automatización
  - ✓ La dispersión geográfica
  
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
  
6. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
  
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

#### **2.4.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión**

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

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

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las

incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

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

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable – administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero y, en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- ✓ Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías
- ✓ Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada
- ✓ Obtener evidencias suficientes

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

**De apreciación o no estadístico.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

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

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

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor

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

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

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

- ✓ La visión y misión de la entidad u organismo
- ✓ Los objetivos y metas planteados o programadas

- ✓ El manejo eficiente y económico de los recursos.
- ✓ La calidad esperada por el usuario
- ✓ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- ✓ Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere el caso.”

20

#### **2.4.5. Evidencias Suficientes y competentes**

“Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

#### **Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) Evidencias Suficientes.- Cuándo estas son en la calidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### **Clases**

- a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

---

<sup>20</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

## Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina”<sup>21</sup>

**Cuadro Nro. 11. Confiabilidad de la evidencia**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad	Obtenida dentro de la entidad
Producida por una estructura de Control interno efectivo	Producida por una estructura de control interno débil
Por conocimiento directo: observación, inspección o reconstrucción	Por conocimiento indirecto: confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos.
De alta dirección	Del personal de menor nivel

**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado**

### 2.4.6. Técnicas utilizadas

“En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> - <sup>22</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

**Cuadro Nro. 12. Técnicas utilizadas en la Auditoría de Gestión**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Ocular</b>	<p><b>Comparación:</b> Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada.</p> <p><b>Observación:</b> Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso</p> <p><b>Rastreo:</b> Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar la ejecución</p>
<b>Verbal</b>	<p><b>Indagación:</b> Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada.</p> <p><b>Entrevista:</b> Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y a terceros</p> <p><b>Encuesta:</b> Encuestas realizadas directamente o por correo.</p>
<b>Escrita</b>	<p><b>Análisis:</b> Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación.</p> <p><b>Conciliación:</b> Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.</p> <p><b>Confirmación:</b> Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones y/o de fuente ajena a la entidad auditada</p> <p><b>Tabulación:</b> Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.</p>
<b>Documental</b>	<p><b>Comprobación:</b> Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad.</p> <p><b>Cálculo:</b> Consiste en la verificación de la exactitud y corrección</p>

	aritmética de una operación o resultado presentado en los informes. <b>Revisión Selectiva:</b> Consiste en una breve revisión o examen de una parte del universo de operaciones para separarlas y analizarlas.
<b>Física</b>	<b>Inspección:</b> Involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado**

#### 2.4.7. Papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnica, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.”<sup>23</sup>

#### **Propósitos:**

“Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.”<sup>24</sup>

---

<sup>23,24</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General de Estado

### **Características:**

- a) “Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.”<sup>25</sup>

### **Objetivos:**

- ✓ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
- ✓ Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- ✓ Acumular evidencias
- ✓ Facilitar la supervisión
- ✓ Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores.
- ✓ Informar a la entidad sobre deficiencias encontradas.
- ✓ Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

### **Custodia y archivos**

“Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo hasta por veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial”<sup>26</sup>

---

<sup>25, 26</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Los archivos son de dos clases: permanente o continuo y corriente. El archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesaria para las auditorías subsiguientes. El archivo corriente guarda los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo.

#### **2.4.8. Programas de Auditoría**

“El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.”<sup>27</sup>

No existe una plantilla para la elaboración de un programa de auditoría, pues cada uno de ellos debe ajustarse a cada caso.

#### **Características**

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

1. - Debe ser sencillo y comprensivo.
2. - Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos aplicables a cada caso.
3. - El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. - Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. –Facilitar la obtención de evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
6. –Debe ser actualizado y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

#### **Ventajas**

1. - Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido y realizado.

---

<sup>27</sup>. <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>

2. - Efectúa una adecuada distribución y coordinación del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría.
3. - Establece un procedimiento de trabajo económico y eficiente.
4. – Evita la omisión de procedimientos necesarios.
5. - Sirve como una prueba de lo efectuado y como guía para trabajos posteriores.
6. - Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
7. – Asegura el seguimiento de Principios y Normas de Auditoría.
8. - Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
9. - Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

#### **2.4.9. Indicadores de gestión**

Se define a un indicador como “la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones”<sup>28</sup>

Para aplicar los indicadores de gestión, es necesario que la empresa haya implementado el control interno, éste sumado a la utilización de indicadores de gestión nos da como resultado un control eficiente sobre la institución.

Antes de aplicar un indicador, debemos saber que, donde, cuando y contra que medir; todas estas medidas deben estar en relación con la misión de la empresa. Es importante además determinar si la información disponible es confiable y oportuna y que nos permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, programadas o similares.

“El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

---

<sup>28</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



- ✓ La eficiencia y la economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.”<sup>29</sup>

Cada empresa utiliza los indicadores que más se acerquen a sus necesidades.

## **2.5. Fases de la Auditoría de Gestión**

Las fases de la auditoría de gestión son los procedimientos que un auditor debe seguir para la realización de su trabajo.

Estas fases son cinco a saber:

Fase I: Conocimiento Preliminar

Fase II: Planificación

Fase III: Ejecución

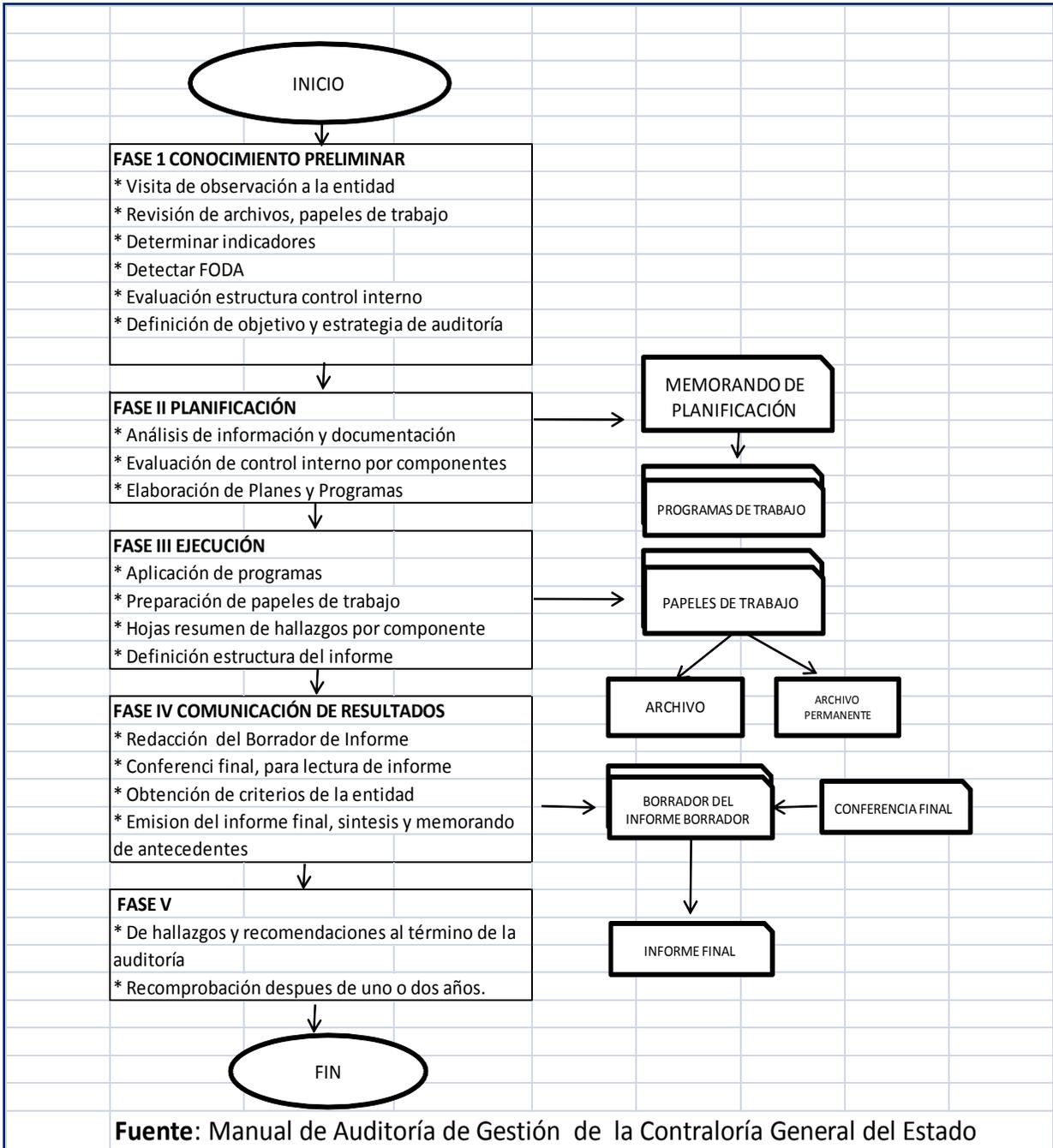
Fase IV: Comunicación de Resultados

Fase V: Seguimiento

---

<sup>29</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

### Ilustración Nro. 17. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



### **2.5.1. Fase I: Conocimiento Preliminar**

“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **Pasos:**

1. Director de Auditoría designa un supervisor y jefe de equipo y dispone visita previa.
2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.
4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.
5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la visión, misión, objetivos y metas.
6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas.
7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la Auditoría
10. Director de auditoría emite la orden de trabajo”<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

### **2.5.2. Fase II: Planificación**

“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.

#### **Pasos**

1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.
3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación.
4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría.
5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes
6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.”<sup>31</sup>

### **2.5.3. Fase III: Ejecución**

“En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **Pasos**

1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos.

---

<sup>31</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
3. Jefe de Equipo y Supervisor elaboran y revisan hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
4. Jefe de Equipo y Supervisor redactan y revisan los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.
6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de Auditoría.”<sup>32</sup>

#### **2.5.4. Fase IV: Comunicación de Resultados**

“Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

#### **Pasos**

1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran en borrador el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
2. Subdirector revisa el borrador de informe
3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final.
4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe
5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados
6. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.

---

<sup>32</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes
9. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe
10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza el control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.
11. Contralor o Subcontralor aprueban el Informe
12. Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.”<sup>33</sup>

### **2.5.5. Fase V: Seguimiento**

“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

El seguimiento es realizado luego de dos o tres meses de presentado el informe a la empresa auditada, esto para comprobar hasta que punto la administración acogió los hallazgos, conclusiones y recomendaciones plasmados en el informe final.

#### **Pasos**

1. Director de Auditoría solicita a Auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoria.
2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega de informe de auditoría.
3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.

---

<sup>33</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación.
5. Auditor designado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.
6. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría.
7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.
8. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, en el Ministerio Público y Función Judicial”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



# CAPITULO III



## CAPÍTULO III

### 3. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP

#### **Introducción.**

En el presente capítulo se practica la Auditoría de Gestión a la EMAC EP aplicando dentro de su proceso las cinco etapas, las mismas que son:

Conocimiento Preliminar  
Planificación  
Ejecución  
Comunicación de Resultados  
Seguimiento y Monitoreo

En cada una de ellas se abordará los procedimientos, actividades, formatos, papeles, documentos que deben ser desarrollados.

Este capítulo corresponde a la parte práctica de mi tesis.

# Fase I.

# Conocimiento

# Preliminar

### **3.1.Fase I. Conocimiento Preliminar**

En esta primera etapa del proceso, el objetivo primordial es obtener una visión general de la empresa, ubicarla en la realidad presente y su proyección futura.

Toda la información recopilada en esta fase, permitirá el desarrollo efectivo de las siguientes fases de planificación y ejecución, así como también la realización de un buen trabajo de auditoría con resultados reales y que puedan ser adoptados y aplicados en la empresa, todo esto a un costo razonable y utilizando un tiempo prudente.

Si bien no se ha adjuntado todo el material que la EMAC EP me ha facilitado en medio digital, se ha creado una base de datos en la que consta toda esta información y la misma que me ha servido para cumplir de manera precisa, con el objetivo de esta fase de conocimiento preliminar.

Entre la información facilitada están el Plan Estratégico 2012 – 2021 y el Plan Operativo Anual 2011.

Así también tuve entrevistas personales con algunos de los funcionarios involucrados en el área a examinar.



## **ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR**

**OFICIO:** Nro. 1

**ORDEN DE TRABAJO Nro.:** 1

**FECHA:** Cuenca, 05 de Julio de 2012

Señores:

Ing. Mateo Pérez

**SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Ing. Jean Campoverde

**JEFE DE EQUIPO**

Ing. Paola Peñaloza

**AUDITOR**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano”, de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP.

El alcance del examen cubre el periodo comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 2011, y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente Talento Humano. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones



realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen tomará 86 días laborables.

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

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero  
**AUDITOR GENERAL**



## NOTIFICACIÓN DE INICIO DE UNA AUDITORÍA A LA EMAC EP

**Oficio Nro. 2**

**Sección:** Departamento de Talento Humano

**Asunto:** Notificación de inicio de examen

Cuenca, 06 de Julio de 2012

Señora

Ing. Valeria Villavicencio Vega

**GERENTE DE LA EMAC EP**

Su despacho

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna, iniciará el examen especial al Departamento de Talento Humano, por el periodo comprendido entre el 2011-01-01 y 2011-12-31.

Los objetivos generales del examen son:

1. Evaluar y verificar el cumplimiento real de metas y objetivos.
2. Evaluar el tratamiento que se da a los recursos utilizados en los diferentes procesos (humanos, tecnológicos, económicos, financieros, informáticos, etc.)



3. Verificar que los recursos sean utilizados adecuadamente tanto en cantidad como en calidad.
4. Evaluar el Sistema de Control Interno
5. Verificar el fiel cumplimiento de las disposiciones legales.

Para el cumplimiento de este trabajo, el equipo de auditores estará conformado por las siguientes personas: Ing. Mateo Pérez, Supervisor del Equipo; Ing. Jean Campoverde, Jefe del Equipo; Ing. Paola Peñaloza, Auditor y Econ. Teodoro Cubero, Auditor General, por lo que agradeceré disponer al personal relacionado con las áreas involucradas en este examen, presten las facilidades y la colaboración necesaria para la realización de esta acción de control indicada.

Atentamente,

Eco. Teodoro Cubero  
**AUDITOR GENERAL**

## CEDULA NARRATIVA

**Componente sujeto a examen:** Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP  
**Periodo Examinado:** De 01 de Enero a 31 de Diciembre de 2011

Acudí a la entidad, en donde me entrevisté directamente con el Econ. Juan Carlos Vélez C., Subdirector Administrativo, quien me puso en contacto con la Ing. Valeria Villavicencio V., Gerente, persona a la que dirigí el oficio de solicitud para la elaboración de mi tesis.

Luego de aprobada la solicitud para la elaboración de una Auditoría de Gestión dentro de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC – EP, se ha identificado al Departamento de Talento Humano como la unidad de control con la que se trabajará, así como también se formalizó el compromiso para que el personal de esta empresa me facilite toda la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

De manera muy oportuna me proporcionaron varia documentación que me ayudó para tener una visión general de la empresa, entre la cual me permito mencionar el Plan Estratégico 2012 – 2021 y el Plan Operativo Anual 2011, además de entrevistas personales a varios funcionarios de la empresa entre los que puedo mencionar a las Ingenieras Tania García, Fernanda Andrade, Mónica Reibán, Patricia Cárdenas, Elizabeth Juca, Inés Espinoza, y a las Economistas Mercedes Gualpa y Ligia Gutiérrez, entre otros.

En la audiencia mantenida con la Ing. Fernanda Andrade, se obtuvo datos importantes a saber en manera puntual y resumida:

La EMAC EP es una empresa que está comprometida con la ciudad, sus habitantes, el medio ambiente y el buen vivir, aspectos que en la actualidad recientemente están tomando cuerpo en cuanto a su aplicación y control; está orientada a conseguir mayor eficiencia en la prestación de servicios de aseo y limpieza de la ciudad.

Está conformada por 5 departamentos:

1. **Departamento Administrativo:** su objetivo es gestionar con eficacia y eficiencia todos los procesos administrativos de la EMAC EP.
2. **Departamento Financiero:** Su objetivo es manejar en forma eficiente y eficaz los Recursos Públicos, buscando la satisfacción de la comunidad.
3. **Departamento de Talento Humano:** Su misión es velar por el desarrollo personal de los colaboradores de la Empresa.
4. **Departamento de Gestión Integral de residuos sólidos:** Se viene prestando de la mejor manera el contingente para que los servicios sean entregados con constancia y acorde a las necesidades de la población.
5. **Departamento de áreas verdes, parques y jardines:** Su objetivo es mejorar la imagen y el entorno ambiental de Cuenca.

Se hizo acreedora a la certificación internacional ISO 9001: 2008, Sistema de Gestión de la Calidad

Entre los servicios prestados están: barrido, recolección, disposición final, compostaje y humus, áreas verdes, reciclaje, gestión de escombros, recolección biopeligrosos, consultas de facturación.

Un dato muy importante es que la EMAC EP, es una empresa pública autónoma tanto administrativa como financieramente, toma sus propias decisiones, y se autofinancia mediante recursos económicos obtenidos de las tasas de recolección y contribuciones sin que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica; así como también recurre a endeudamiento público a largo plazo.

El alcance de esta auditoría comprende el periodo económico 2011.



## VISITA PREVIA

- 1. Componente:** Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP  
**Subcomponente:** Departamento de Talento Humano
  
- 2. Dirección:** Av. Solano y 12 de Abril  
Edificio San Vicente de Paúl
  
- 3. Teléfono** 072 840722 - 072 824057
  
- 4. Fecha de Creación** 15 de Diciembre de 1998
  
- 5. Organigrama estructural:** La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, está estructurada a través de un organigrama en el que constan los diversos departamentos. Su estándar de trabajo se lo realiza en base a una gestión basada en procesos que los interrelacionan y armonizan con el fin de alcanzar de manera eficiente sus metas y objetivos, propendiendo al desarrollo sostenible, económico, ecológico y comunitario, plasmada en su modelo de acción de todo esto garantiza la satisfacción de las diversas partes interesadas, al interior de la EMAC EP y la comunidad.

En datos generales tenemos: Directorio, Gerencia General, Dirección de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Áreas Verdes, Parques y Jardines, Subdirección de residuos sólidos, Subdirección de Áreas Verdes, parques y jardines, Dirección de Gestión Administrativa Financiera, Subdirección Financiera, Subdirección de Talento Humano y Subdirección Administrativa.

## 6. Objetivos

**Estratégicos:**

- a) Consolidar modelos sostenibles de gestión en los procesos de dirección, operativos y de apoyo de la EMAC EP que garanticen su mejoramiento permanente.
- b) Fomentar relaciones institucionales mutuamente beneficiosas que coadyuven a la gestión de la EMAC EP.
- c) Propender a que el marco jurídico, el ordenamiento territorial y el uso de suelo permita a la EMAC EP brindar servicios eficientes y de calidad.
- d) Precautelar la salud pública y el entorno ambiental con participación y corresponsabilidad ciudadana.
- e) Propender a la cohesión social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de empleo.
- f) Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable

**Específicos:**

- a) Mejorar e incrementar la estructura física y tecnológica de la EMAC EP.
- b) Establecer un sistema organizacional en función de los objetivos y necesidades de la institución.
- c) Institucionalizar el sistema Integrado de Gestión en base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- d) Fortalecer la aplicación de las 3R's (reducción, reutilización y reciclaje) en el cantón Cuenca.
- e) Desarrollar el talento humano de la EMAC EP a través del mejoramiento de las competencias laborales y de la superación personal.
- f) Establecer programas efectivos de comunicación, educación y concienciación permanentes sobre el manejo de residuos sólidos y el uso y cuidado de áreas verdes y espacios públicos.
- g) Fortalecer los procesos de mantenimiento, recuperación, forestación y reforestación de áreas verdes del cantón Cuenca.
- h) Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la EMAC EP.
- i) Fomentar convenios de cooperación interinstitucionales para la investigación, desarrollo y mejora de los servicios que presta EMAC EP.

- j) Garantizar la disposición final de los residuos sólidos recolectados en el Cantón Cuenca, en cumplimiento de la normativa legal aplicable.
- k) Mantener los espacios públicos limpios.
- l) Ser partícipes en las decisiones de la planificación de la ciudad, para facilitar la cobertura de servicios de la EMAC EP.
- m) Generar fuentes de empleo para la comunidad que garanticen calidad y fiabilidad.
- n) Fortalecer el reciclaje como aspecto importante de la gestión de residuos sólidos de la EMAC EP.
- o) Dotar de infraestructura ambiental, recreativa y educativa.

## 7. Funcionarios principales

Dr. Paúl Granda López	Presidente del Directorio
Dr. Carlos Orellana Barros	Representante de la Corporación Edilicia
Ing. Pedro Ruiz Jaramillo	Representante de las Cámaras de Producción
Sr. Víctor Gañán Zapatanga	Representante de la Ciudadanía
Ing. Sebastián Izquierdo Abad	Representante Municipal
Ing. Valeria Villavicencio Vega	Gerente EMAC EP

## 8. Financiamiento

La EMAC EP es una empresa pública autónoma tanto administrativa como financieramente, es decir toma sus propias decisiones, y se financia mediante recursos económicos que los obtiene de las tasas de recolección y contribuciones sin necesidad de que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica; así como también recurre a endeudamiento público a largo plazo.

## 9. Sistemas de Control Interno

Se ha verificado que la empresa no cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno en el Departamento de Talento Humano, ya que se ha detectado que no poseen un plan establecido de capacitación, no existe una adecuada distribución de funciones



ocasionando una duplicidad de actividades que traen consigo una mala utilización de recursos.

## 10. Recursos y tiempos requeridos

### a) Recursos que se requieren:

- Humanos:**
- Ing. Mateo Pérez, Supervisor del Equipo
  - Ing. Jean Campoverde, Jefe de Equipo
  - Ing. Paola Peñaloza, Auditor
  - Econ. Teodoro Cubero, Auditor General

**Materiales:** - Computador, scanner, cámara fotográfica, útiles de oficina, flash memory.

### b) Tiempo Estimado calendario: 4 meses

**Días:** 120 días

**Días Laborables:** 86 días

## INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

### PLAN ESTRATÉGICO

**Reseña Histórica:** La EMAC EP fue creada el 15 de diciembre de 1998, mediante Ordenanza Municipal, que tiene entre sus principios básicos el orientar y conseguir mayor eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y limpieza de la ciudad.

**Visión:** Empresa pública municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.

**Misión:** Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

**Política:** La EMAC EP está comprometida con:

- Contribuir a la preservación del medio ambiente y la salud pública.
- Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros trabajadores, empleados y demás colaboradores
- Fomentar con una visión social y humana la aplicación de buenas prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje
- Mejorar continuamente nuestros procesos para alcanzar los estándares de eficiencia y calidad, contribuir al buen vivir y a la satisfacción de la comunidad.
- Cumplir con los requisitos del Sistema Integrado de Gestión, la legislación ecuatoriana aplicable y demás compromisos adquiridos por la empresa.
- Incluir en nuestras operaciones el concepto de Responsabilidad Social Empresarial

**El cumplimiento responsable de esta política es tarea de TODOS**

**Valores:**                    Responsabilidad  
     Ética  
     Respeto  
     Equidad  
     Transparencia

**Estrategias y acciones**

ESTRATEGIAS	ACCIONES
<b>EJE POLÍTICO – INSTITUCIONAL</b>	
Renovación e innovación de la infraestructura	Búsqueda de acceso a créditos y fondos internacionales
Diseñar y reestructurar los procesos organizacionales	Implementar subsistemas de Talento Humano
Generar proyectos de desarrollo organizacional y personal	Convenios con universidades y otras instituciones
<b>EJE AMBIENTAL – TERRITORIAL</b>	
Efectuar el barrido y limpieza con efectividad	Intensificación del programa de barrido en zonas urbanas y rurales
Establecer programas para la disposición final de una manera ambientalmente segura	Aprovechamiento del gas que se genera en el Relleno Sanitario de Pichacay
Forestación y reforestación con la participación ciudadana	Programa de implementación de las 3R's (reducir, reutilizar, reciclar)
<b>EJE HUMANO – SOCIO – CULTURAL</b>	
Establecer procesos para la contratación del personal según las leyes vigentes	Programas de contratación y prestación de servicios
Dar mayor énfasis a programas de recuperación y reciclaje	Crear un Sistema Integral de Reciclaje
Recuperación y readecuación de eco-parques y áreas verdes	Crear un programa de recuperación, embellecimiento y mantenimientos de áreas verdes parques y jardines



 <span style="float: right;">¡El futuro ahora!</span>			
<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Credibilidad y transparencia	Falta de comunicación y difusión permanente	Exclusividad en la prestación del servicio	Inadecuada planificación ciudadana
Trabajo por procesos	Reciclaje mínimo	Incremento de la demanda	Inadecuadas vías de acceso a equipamiento
Trabajo con sistemas de gestión	Alta rotación gerencial	Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos	Falta de conciencia ciudadana
Personal competente	Equipamiento insuficiente	Obtención de energías alternativas	Crisis económica mundial
Autonomía Técnica - Financiera	Falta de sanción a infractores	Actualización tecnológica	Cambio de políticas
Sostenibilidad Económica	Selección inadecuada del personal	Mercado para materiales reciclados	Término de vida útil de sitios de disposición final
Generador de Empleo	No aplicación de multas y sanciones	Cooperación internacional	Falta de políticas en cobros de tasas
Profesionalismo	Falta de capacitación permanente	Credibilidad de la empresa	Crecimiento territorial desordenado
Certificaciones ISO	Deficiente comunicación interna	Innovación de tecnologías	Injerencia política
Asesoría Técnica	Mala distribución de funciones	Credibilidad ciudadana	Fenómenos ambientales
Sistema Integrado de Gestión	Desmotivación del personal	Credibilidad financiera	Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía
Servicios Contratados	Promoción ineficiente de servicios	Aprovechamiento del Biogas	Ley de Contratación pública
Compromiso de personal	Estructura orgánica actual	Marco legal actual	Falta de organización de recicladores
Liquidez de la empresa	Aplicación del multas	Convenios de cooperación	Malos hábitos ciudadanos
Recursos económicos propios	Fiscalización de servicios	Reciclaje	Irrespeto a la autonomía
Remuneraciones y buenas oportunidades	Sistema informático	Posicionamiento de la empresa	Falta de proveedores (mecánicos especializados)
Tecnología de punta	Infraestructura inadecuada e insuficiente	Aceso a créditos y fondos internacionales	Vida útil de rellenos sanitarios
	Equipos de comunicación	Capacidad para brindar asesoría	Depender del servidor municipal
	Demora en pago a proveedores	Ampliación de cobertura de los servicios	Parrilla retráctil
	No valoración de las diferentes funciones	Formación de mancomunidades de los servicios	Decisión política para implementación de ET
	Falta de manual de funciones		Aplicación de ley de contratación pública
	Personal insuficiente en ciertas áreas		Incumplimiento convenios con Municipio
	No se explora el posicionamiento de la EMAC EP		Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas
	Falta de seguimiento a proyectos		Decisiones políticas de actores claves
			Autonomía en papel
			Falta de ordenamiento territorial

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY</small>					<i>iEl futuro ahora!</i>	
<b>MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE FACTORES INTERNOS            FORTALEZAS - DEBILIDADES</b>						
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA		
Credibilidad y transparencia	4%	Fortaleza	4	0,16		
Certificaciones ISO	4%	Fortaleza	4	0,16		
Liquidez de la empresa	4%	Fortaleza	4	0,16		
Recursos económicos propios	4%	Fortaleza	4	0,16		
Falta de manual de funciones	4%	Debilidad	2	0,08		
Trabajo por procesos	3%	Fortaleza	3	0,09		
Trabajo con sistemas de gestión	3%	Fortaleza	3	0,09		
Personal competente	3%	Fortaleza	4	0,12		
Autonomía Técnica - Financiera	3%	Fortaleza	4	0,12		
Sostenibilidad Económica	3%	Fortaleza	4	0,12		
Sistema Integrado de Gestión	3%	Fortaleza	3	0,09		
Remuneraciones y buenas oportunidades	3%	Fortaleza	3	0,09		
Tecnología de punta	3%	Fortaleza	3	0,09		
Falta de comunicación y difusión permanente	3%	Debilidad	2	0,06		
Alta rotación gerencial	3%	Debilidad	2	0,06		
Fiscalización de servicios	3%	Debilidad	2	0,06		
Sistema informático	3%	Debilidad	2	0,06		
Generador de Empleo	2%	Fortaleza	4	0,08		
Profesionalismo	2%	Fortaleza	4	0,08		
Asesoría Técnica	2%	Fortaleza	4	0,08		
Compromiso de personal	2%	Fortaleza	4	0,08		
Reciclaje mínimo	2%	Debilidad	2	0,04		
Equipamiento insuficiente	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de sanción a infractores	2%	Debilidad	2	0,04		
Selección inadecuada del personal	2%	Debilidad	2	0,04		
No aplicación de multas y sanciones	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de capacitación permanente	2%	Debilidad	2	0,04		
Deficiente comunicación interna	2%	Debilidad	2	0,04		
Mala distribución de funciones	2%	Debilidad	2	0,04		
Desmotivación del personal	2%	Debilidad	2	0,04		
Infraestructura inadecuada e insuficiente	2%	Debilidad	2	0,04		
Equipos de comunicación	2%	Debilidad	2	0,04		
Demora en pago a proveedores	2%	Debilidad	2	0,04		
No valoración de las diferentes funciones	2%	Debilidad	1	0,02		
Personal insuficiente en ciertas áreas	2%	Debilidad	2	0,04		
No se explora el posicionamiento de la EMAC EP	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de seguimiento a proyectos	2%	Debilidad	2	0,04		
Servicios Contratados	1%	Fortaleza	3	0,03		
Promoción ineficiente de servicios	1%	Debilidad	2	0,02		
Estructura orgánica actual	1%	Debilidad	2	0,02		
Aplicación del multas	1%	Debilidad	2	0,02		
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,8</b>		
<b>ESCALA DE VALORES:</b>	1. DÉBIL GRAVE		3. FORTALEZA MENOR			
	2. DÉBIL CONTROLABLE		4. FORTALEZA IMPORTANTE			

  				
<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO - FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES - AMENAZAS</b>				
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
Exclusividad en la prestación del servicio	4%	Oportunidad	4	0,16
Credibilidad de la empresa	4%	Oportunidad	4	0,16
Acceso a créditos y fondos internacionales	4%	Oportunidad	3	0,12
Mercado para materiales reciclados	3%	Oportunidad	4	0,12
Credibilidad ciudadana	3%	Oportunidad	4	0,12
Posicionamiento de la empresa	3%	Oportunidad	4	0,12
Credibilidad financiera	3%	Oportunidad	4	0,12
Marco legal actual	3%	Oportunidad	4	0,12
Inadecuada planificación ciudadana	3%	Amenaza	1	0,03
Inadecuadas vías de acceso a equipamiento	3%	Amenaza	2	0,06
Falta de conciencia ciudadana	3%	Amenaza	1	0,03
Crisis económica mundial	3%	Amenaza	1	0,03
Incremento de la demanda	2%	Oportunidad	4	0,08
Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos	2%	Oportunidad	3	0,06
Obtención de energías alternativas	2%	Oportunidad	3	0,06
Actualización tecnológica	2%	Oportunidad	3	0,06
Cooperación internacional	2%	Oportunidad	4	0,08
Innovación de tecnologías	2%	Oportunidad	3	0,06
Aprovechamiento del Biogas	2%	Oportunidad	3	0,06
Convenios de cooperación	2%	Oportunidad	3	0,06
Reciclaje	2%	Oportunidad	3	0,06
Capacidad para brindar asesoría	2%	Oportunidad	3	0,06
Ampliación de cobertura de los servicios	2%	Oportunidad	4	0,08
Formación de mancomunidades de los servicios	2%	Oportunidad	3	0,06
Cambio de políticas	2%	Amenaza	1	0,02
Término de vida útil de sitios de disposición final	2%	Amenaza	1	0,02
Falta de políticas en cobros de tasas	2%	Amenaza	2	0,04
Ley de Contratación pública	2%	Amenaza	1	0,02
Falta de organización de recicladores	2%	Amenaza	2	0,04
Malos hábitos ciudadanos	2%	Amenaza	1	0,02
Irrespeto a la autonomía	2%	Amenaza	2	0,04
Falta de proveedores (mecánicos especializados)	2%	Amenaza	2	0,04
Vida útil de rellenos sanitarios	2%	Amenaza	1	0,02
Depender del servidor municipal	2%	Amenaza	2	0,04
Aplicación de ley de contratación pública	2%	Amenaza	2	0,04
Incumplimiento convenios con Municipio	2%	Amenaza	2	0,04
Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas	2%	Amenaza	2	0,04
Decisiones políticas de actores claves	2%	Amenaza	1	0,02
Autonomía en papel	2%	Amenaza	1	0,02
Crecimiento territorial desordenado	1%	Amenaza	1	0,01
Injerencia política	1%	Amenaza	1	0,01
Fenómenos ambientales	1%	Amenaza	1	0,01
Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía	1%	Amenaza	1	0,01
Parrilla retráctil	1%	Amenaza	2	0,02
Decisión política para implementación de ET	1%	Amenaza	2	0,02
Falta de ordenamiento territorial	1%	Amenaza	1	0,01
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,52</b>
<b>ESCALA DE VALORES:</b>		1. AMENAZA CRÍTICA		3. OPORTUNIDAD MENOR
		2. AMENAZA CONTROLABLE		4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO



## **ANÁLISIS F.O.D.A.**

### **Evaluación de los factores internos:**

Al evaluar esta matriz puedo evaluar los factores internos de la empresa, es decir las fortalezas y debilidades significativas de la EMAC EP.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es de 2.80, está ligeramente mayor al margen mínimo de seguridad que es 2.5; con lo que podemos deducir que la empresa posee mayores fortalezas frente a las debilidades de la misma.

### **Evaluación de factores externos:**

Al analizar el entorno de la empresa o sus factores externos puedo evaluar el peso que hay entre las amenazas y las oportunidades de la EMAC EP.

El total obtenido de la calificación ponderada es de 2.52 sigue siendo mayor al margen mínimo de seguridad que es 2.5 aunque con muy poca diferencia, con lo que puedo deducir que la empresa tiene ligeramente mayores oportunidades frente a las amenazas presentadas.

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO ERM**

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Posee la Empresa un código de ética?</li> <li>✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</li> <li>✓ ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?</li> <li>✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?</li> </ul>	X	X		
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?</li> <li>✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y el Directorio, incentivan y</li> </ul>	X			



		<p>comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional?</li> <li>✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?</li> </ul>	X			
3	Consejo de Administración y comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El Directorio observa la ley, el estatuto y demás normas?</li> <li>✓ ¿El Directorio actualiza el estatuto y las normas?</li> <li>✓ ¿El Directorio está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Compañías?</li> <li>✓ ¿El directorio brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?</li> <li>✓ ¿Los comités cumplen con su labor asesora al Directorio?</li> </ul>	X	X	X	La empresa no tiene Código de Ética
4	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?</li> <li>✓ ¿Existen manuales de procesos?</li> <li>✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?</li> <li>✓ ¿Existe comunicación interna y externa?</li> <li>✓ ¿Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas)?</li> </ul>		X	X	X

5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?</li> <li>✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?</li> <li>✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?</li> </ul>	X	X	X	.
6	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?</li> <li>✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales?</li> <li>✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?</li> <li>✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?</li> <li>✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?</li> <li>✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?</li> <li>✓ ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?</li> <li>✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?</li> <li>✓ ¿El Gerente y los directores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?</li> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos</li> </ul>		X	X	No en todos los niveles

		<p>en relación con los objetivos y logros alcanzados?</p> <p>✓ ¿La dirección de Talento Humano ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?</p>		X		
7	Responsabilidad y Transparencia	<p>✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?</p> <p>✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento?</p> <p>✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</p> <p>✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?</p> <p>✓ ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia?</p> <p>✓ ¿Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?</p>	X	X		
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
		<p>✓ ¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?</p> <p>✓ ¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?</p> <p>✓ ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los Directores han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han</p>	X			

8	Objetivos Estratégicos	<p>establecido las estrategias para su cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿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?</li> <li>✓ ¿El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</li> </ul>	X	X		
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como: direcciones, unidades y secciones?</li> <li>✓ ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</li> <li>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</li> <li>✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes?</li> <li>✓ ¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</li> <li>✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?</li> </ul>	X	X	X	X
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles</li> </ul>	X			

10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<p>y la gestión de los riesgos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</li> <li>✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa?</li> <li>✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa en la prestación de sus servicios?</li> </ul>		X		
11	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</li> <li>✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?</li> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?</li> <li>✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</li> <li>✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.</li> <li>✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</li> </ul>	X	X	X	

		✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</li> <li>✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</li> <li>✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</li> <li>✓ ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?</li> </ul>	X X X X			
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
13	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Directorio, para determinar los factores de riesgo internos y externos?</li> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</li> <li>✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</li> </ul>	X X X X			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> <li>✓ ¿Los empleados y trabajadores participan en la</li> </ul>		X		

14	Identificación de Eventos	<p>identificación de eventos?</p> <p>✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</p>	X	X		
15	Categoría de Eventos	<p>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</p> <p>✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</p> <p>✓ ¿Relaciona las categorías de eventos con los objetivos?</p> <p>✓ ¿Implanta políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?</p>			X  X  X	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<p>✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de las empresas?</p> <p>✓ ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base</p>	X  X  X			

		de métodos cualitativos y cuantitativos?				
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos?</li> <li>✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</li> <li>✓ ¿La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?</li> <li>✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</li> </ul>	X			
18	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</li> <li>✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</li> <li>✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</li> <li>✓ Implantación de mecanismos para identificar y</li> </ul>	X			
			X			

		reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directorio.	X			
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
19	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y comprueba si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?</li> <li>✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</li> </ul>	X			
			X			
			X			
			X			
			X			
20	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿El Gerente, Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?</li> <li>✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las</li> </ul>	X			
			X			
			X			
			X			
			X			

		<p>posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?</p> <p>✓ ¿Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas?</p>	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<p>✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</p> <p>✓ ¿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?</p>	X  X  X			
22	Principales Actividades de Control	<p>✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles encargados de ejecutarlos?</p> <p>✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?</p>	X  X  X  X			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?</li> </ul>	X			
23	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?</li> <li>✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</li> <li>✓ ¿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?</li> <li>✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?</li> <li>✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos</li> </ul>		X		
				X		
					X	
						X

		de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?		X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
24	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</li> <li>✓ ¿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?</li> <li>✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?</li> <li>✓ ¿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?</li> <li>✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?</li> <li>✓ ¿Se comunica al personal 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?</li> </ul>	X	X		
		✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus	X			

25	Herramienta para la Supervisión	<p>responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>✓ ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</p>		X		
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos?</p> <p>✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</p> <p>✓ ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?</p> <p>✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?</p>		X X X X		
27	Confiabilidad de la Información	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?</p> <p>✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?</p> <p>✓ La información, además de oportuna, ¿es confiable?</p> <p>✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la “sobrecarga de información”?</p>		X X X X		No toda la información

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?</li> <li>✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?</li> <li>✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?</li> </ul>		X		
28	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?</li> <li>✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?</li> <li>✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?</li> <li>✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?</li> <li>✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?</li> <li>✓ ¿Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</li> <li>✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</li> <li>✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</li> <li>✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y</li> </ul>	X	X		No en todos los casos



		objetivos programados por cada área de operación?				
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?</li> <li>✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?</li> <li>✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?</li> <li>✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a la comunidad al terminar cada periodo anual?</li> <li>✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?</li> <li>✓ En los mecanismos de comunicación, ¿existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?</li> <li>✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más que las palabras?</li> <li>✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</li> </ul>	X			
			X			
			X			
			X			
			X			
			X			
			X			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						

30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? 1 VEZ AL AÑO</li> <li>✓ ¿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?</li> <li>✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?</li> <li>✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?</li> <li>✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</li> <li>✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</li> <li>✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</li> <li>✓ ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el</li> </ul>	X			No contamos con departamento de Auditoría Interna actualmente
----	------------------------	--	---	--	--	---

		<p>CORRE (COSO ERM)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?</li> </ul>		X		
31	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</li> <li>✓ ¿Existe planes de acción correctiva?</li> <li>✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?</li> <li>✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna?</li> </ul>	X X	X	X	No existe la UAI
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?</li> <li>✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?</li> <li>✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?</li> </ul>	X X		X	



		✓ ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los auditores?	X			
--	--	--	---	--	--	--

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Supervisado por:** Ing. Mateo Pérez

**Fecha:** 25 de Julio de 2012



## **INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Ingeniera  
Valeria Villavicencio  
**GERENTE DE LA EMAC EP**  
Su despacho.

De nuestra consideración:

De la evaluación practicada al sistema de control interno se comunica a usted los resultados del cuestionario aplicado.

Dentro de cada uno de los componentes podemos anotar factores positivos, negativos, conclusiones y recomendaciones en cuanto al control, los mismos que se describen a continuación:

### **1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:**

#### **FACTORES POSITIVOS:**

Se ha notado que la empresa se desenvuelve dentro de un ambiente honesto y equitativo, permitiendo que los empleados tengan la suficiente confianza y certeza de presentar informes y denuncias sin temor a represalias.

La Administración participa en operaciones de riesgo alto, medio y bajo, e involucra también a todo el personal en este proceso, de tal manera que los empleados se sienten parte activa de la empresa cumpliendo con disposiciones y leyes adoptadas.

El Directorio está actualizando constantemente los estatutos de la empresa para que vayan siempre acorde a la ley vigente.

Cuentan con indicadores de rendimiento permitiendo así una medición entre lo planeado y lo realmente ejecutado.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

Un factor que puede afectar a la organización, es la ausencia de un código de ética; por otro lado, al momento se está elaborando un manual de procesos, el mismo no cuenta aun con la aprobación del directorio debido a que están pendientes varios temas puntuales a tratar; no existe una estructura organizativa idónea, además que no está apegada a los estatutos establecidos en la empresa ni se lo actualiza periódicamente, lo que dificulta la identificación de niveles de autoridad y responsabilidad.

Hay insuficiencia de personal para cubrir las diferentes actividades y sistemas.

La EMAC EP, no ha establecido políticas y procedimientos para el proceso de Selección de personal, así como tampoco para la revisión de remuneraciones; no hay una evaluación de desempeño que mida el cumplimiento de objetivos y así poder aplicar correctivos o incentivar al personal de ser el caso; todos los puntos citados anteriormente están inmersos en el manual de procesos que se está elaborando, pero no agrega ningún valor de importancia si no se lo aprueba. La identificación de la especialización del personal de áreas técnicas no ha sido un punto al cual se le haya dado la debida importancia.

La comunicación de políticas y normas al personal es muy escasa; muy pocos funcionarios están enterados de particularidades como la misión y visión institucional.

### **CONCLUSIÓN:**

La EMAC EP, es una empresa que involucra a todos sus funcionarios en sus diferentes operaciones, y se maneja acorde a la ley vigente, a pesar de esto, le hace falta organización interna comenzando desde el establecimiento de un código de ética, políticas para la selección de personal y difusión de la comunicación en todos los niveles, y lo más importante el desarrollo y sobre todo la aprobación de un manual de procesos que guíe la gestión total de la empresa en sus distintas dependencias.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda el estudio para el establecimiento de un código de ética, y gestionar la pronta aprobación del manual de procesos que está pendiente, en el cual constan los puntos deficientes encontrados como la revisión de remuneraciones, capacitación, selección de personal y sus evaluaciones respectivas.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

La empresa cuenta con un Plan Estratégico Institucional dentro del cual están la misión, visión, objetivos estratégicos y específicos, los mismos que tienen conexión con el objetivo general de la empresa, así como también sus estrategias para conseguirlos, políticas, estructura organizacional, servicios, etc.

El personal trabaja oportunamente para alcanzar los objetivos fijados, haciendo uso de las estrategias plasmadas dentro del Plan Estratégico, permitiendo que su alcance pueda ser medido y cuantificado mediante los indicadores de gestión institucionales debidamente establecidos.

El Plan Operativo Anual y el presupuesto empresarial son revisados periódicamente, para así detectar a tiempo cualquier anomalía y poder establecer los correctivos necesarios.

El establecimiento de objetivos y sus estrategias se torna participativo para todo el personal contando con el compromiso del Gerente y Directorio, quienes han incorporado una supervisión adecuada para verificar el cumplimiento cabal de los mismos.

La rotación del personal en cargos claves es reducida, lo que garantiza el funcionamiento apropiado de la empresa.

La Administración coadyuva a determinar el riesgo aceptable y su tolerancia, realizando evaluaciones internas para medir así su razonabilidad.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

Desconocen los elementos del CORRE (COSO ERM) lo que dificulta la identificación de riesgos y la aplicación de los procesos de análisis de los mismos.

No se realizan informes que reflejen el cumplimiento de indicadores y estándares.

### **CONCLUSIÓN:**

La realización de evaluaciones internas para determinar el riesgo aceptable y su tolerancia cuenta con el apoyo total de la Administración, la misma que también hace extensiva la participación de los empleados en las propuestas de objetivos y estrategias empresariales.

La mínima rotación de cargos claves favorece al buen funcionamiento de la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda que la empresa incorpore a su administración los elementos del CORRE, para mejorar así la identificación de riesgos, su análisis, el impacto que puede ocasionar en cada uno de sus procesos y los controles que se pueden adoptar frente a la presencia de dichos riesgos.

El cumplimiento de indicadores y estándares a más de ser evaluados, sus resultados deben ser plasmados en informes que permitan y optimicen la toma de decisiones.

**3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.****FACTORES POSITIVOS:**

La empresa tiene inmerso en su administración, varios mecanismos que sirven para la identificación de eventos tanto internos como externos, contando además con la participación y colaboración del Directorio y personal en general.

**FACTORES NEGATIVOS:**

A pesar que la empresa ha adoptado mecanismos identificadores de eventos que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, estos no son totalmente confiables.

No se cuenta con técnicas ni métodos que optimicen la identificación de los eventos y sus posibles consecuencias.

**CONCLUSIÓN:**

Si bien la empresa en la mayoría de los aspectos torna participativo a todo el personal en sus diferentes procesos administrativos, no se ha dotado con los suficientes mecanismos y técnicas para la identificación de los eventos que pueden afectar a la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

Sería enriquecedor que la empresa estudie la adopción de técnicas y mecanismos óptimos para la identificación de los eventos tanto internos como externos y estar preparados para enfrentarlos.

#### **4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

##### **FACTORES POSITIVOS:**

El Directorio se reúne periódicamente para evaluar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto causado por los mismos basándose en métodos cualitativos y cuantitativos, y técnicas que van acorde con el objetivo perseguido

La información recopilada y los resultados de la evaluación de riesgos se manejan con total transparencia y confiabilidad.

La empresa está expuesta a muchos cambios, como tales podemos mencionar: cambios operacionales, administrativos, cambios internos y externos, los mismos que atraen la presencia de nuevos riesgos que amenazan a la entidad, ante todo esto la EMAC EP cuenta con mecanismos y técnicas para la identificación de nuevos cambios y lógicamente los riesgos presentados conjuntamente con su nivel de probabilidad e impacto.

##### **FACTORES NEGATIVOS:**

No aplica.

##### **CONCLUSIÓN:**

En cuanto a la evaluación de riesgos se toma las precauciones del caso y se maneja de una forma correcta, tomando en cuenta incluso los nuevos riesgos que pueden afectar a la empresa, contando además con la intervención, de ser necesario, del Directorio.

##### **RECOMENDACIÓN:**

Seguir fortaleciendo el proceso de evaluación de riesgos, más la elaboración periódica de un informe de riesgos.

#### **5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.**

##### **FACTORES POSITIVOS:**

La EMAC EP cuenta con mecanismos para el análisis de respuestas para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, se cuenta con el total apoyo de la administración para la orientación hacia el estudio de alternativas para una eficaz toma de decisiones, acción que esta muy bien argumentada con evidencias suficientes y confiables.

Los costos y beneficios se toman muy en cuenta al momento de decidir la respuesta a los riesgos, y al adoptar una decisión, esta es comunicada a los diferentes niveles de la empresa.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

No aplica.

### **CONCLUSIÓN:**

Se puede observar que se cuenta con el apoyo total del Directorio y los funcionarios en general para responder a riesgos que se presenten en la empresa, sin dejar de lado sus costos y beneficios, y participando a toda la entidad de las decisiones adoptadas.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda a la administración que continúe apoyando al personal para analizar las respuestas a los riesgos, involucrándolos siempre en las decisiones adoptadas, pues el personal cuando se siente parte activa de la empresa y además de eso, que sus opiniones sean aceptadas, se identifican mas con la entidad y optimizan sus labores y su tiempo, aportando para el fiel cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **6. ACTIVIDADES DE CONTROL.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

Se ha optado por diseñar y aplicar controles, emitir políticas y procedimientos para aplicarlos en las actividades de control.

Enfatizan además todos los tipos de controles entre los cuales están los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

Hace falta perfilar un plan estratégico de tecnologías de información que esté relacionado con los objetivos institucionales y la gestión de riesgos y que además contengan mecanismos sobre el como controlar las diferentes actividades de la empresa, se ha dejado totalmente a un lado el control sobre los sistemas tecnológicos e informáticos. Recientemente se están implementando actividades de control, pero no todas están en función de los riesgos.

### **CONCLUSIÓN:**

La EMAC EP, en este aspecto se maneja con un diseño de actividades de control aceptable que guie la aplicación de controles. Los controles y seguridad sobre los sistemas de información tecnológica es una cuestión muy importante que pasa por desapercibido sin darle la debida importancia.

### **RECOMENDACIÓN:**

La administración debería apoyar y gestionar la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, además controles internos específicos para cada área de la empresa con un seguimiento minucioso a todo el proceso que se realiza en cada una de las actividades, con el fin de optimizar resultados.

## **7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

La administración ha dispuesto a todo el personal que se comparta la información con fines de gestión y control, cuentan con un mural en el que se comunica sobre los resultados de la entidad de manera periódica lo que coadyuva a dar confiabilidad a la información; la comunicación entre directores y gerente se va dando acorde a las actividades desempeñadas y su ritmo de trabajo.

Los datos que se detallan en los informes contienen datos actualizados, eficientes y oportunos siendo de mucha ayuda para el área de gestión empresarial con lo que se puede determinar si se han logrado los objetivos, metas e indicadores, y sirviendo además de base para la elaboración de los informes a la comunidad al terminar cada periodo anual y

adecuarlos y consolidarlos acorde a la requisición de los Organismos de Control y proceder a su entrega.

En cuanto a la comunicación interna es oportuna y está alineada acorde a la cultura deseada por la Administración, hay la confianza de denunciar actos indebidos, la administración toma en cuenta las opiniones y propuestas de todo el personal y de terceros como son los proveedores y clientes externos.

Toda la información está al alcance de terceros de una manera oportuna y transparente, para lo cual tienen varios canales, de los cuales, el principal es la página web [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec) la misma que esta en constante mantenimiento y actualización.

Se ha notado que a más de la información en la página web y sus distintos informes, la ejecución de obras habla más que las palabras.

#### **FACTORES NEGATIVOS:**

La comunicación y su difusión entre todos los niveles no están reguladas, pues no se cuenta con políticas establecidas al respecto ni sistemas y procedimientos para su integración dentro de todos los departamentos.

No se cuenta con un plan estratégico que analice el sistema informático sus ventajas y desventajas, pues se ha notado que el sistema de información carece de agilidad, confiabilidad y flexibilidad dificultando además la obtención de resultados cuando la Administración lo requiere. Además no se cuenta con un sistema que identifique automáticamente los errores o irregularidades.

La supervisión de los procesos y de la información no se realiza con frecuencia, acumulándose todos estos datos y dando como resultado una “sobrecarga de información”.

#### **CONCLUSIÓN:**

La comunicación y su difusión son aceptables, pero no se cuenta con políticas establecidas para su manejo; hace falta la inclusión de un plan estratégico que tenga como objetivo principal la seguridad informática.

**RECOMENDACIÓN:**

Elaborar un Plan Estratégico dentro del cual se haga constar políticas y procedimientos que regulen la difusión de la comunicación entre todos los niveles empresariales y además con terceras personas, así como también que acoja como uno de sus objetivos principales la seguridad informática y calidad en el sistema utilizado por la empresa.

**8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO.****FACTORES POSITIVOS:**

Generalmente en todas las empresas se realiza un conteo físico una vez al año comparando los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad, lo que sucede también con la EMAC EP

La empresa está abierta al cumplimiento de recomendaciones constantes en auditorías anteriores, en base a las cuales se han implementado acciones correctivas, están siempre atentos a observaciones dadas por los organismos de control, y supervisan su fiel e inmediato cumplimiento.

**FACTORES NEGATIVOS:**

Al momento no cuenta con un departamento de Auditoría interna que se encargue de evaluar y supervisar en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos, dificultando la identificación de deficiencias importantes.

La administración de la empresa no se basa en el CORRE (COSO ERM).

**CONCLUSIÓN:**

La Empresa está culturizando a todo su personal para que su trabajo aporte al cumplimiento de las recomendaciones y requerimientos de los diferentes organismos de control, esto es presentando información respaldada en evidencias suficientes y confiables de tal manera que todo reporte solicitado cumpla con las bases legales vigentes.



El no contar con una unidad de auditoría interna dificulta la identificación de riesgos, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede causar dentro de los procesos de cada una de las actividades. Una empresa como la EMAC EP necesita constantemente de supervisión y monitoreo con lo que se puede identificar a tiempo cualquier evento que pueda afectar a la funcionalidad de la entidad.

### **RECOMENDACIÓN:**

Contratar personal calificado para realizar las labores de la unidad de Auditoría Interna, llevando a cabo actividades de supervisión y monitoreo, detección e identificación de riesgos y estrategias para tratarlos.

En función de las observaciones anotadas anteriormente, hacemos conocer que se procederá a la revisión del Departamento de Talento Humano para determinar y detallar las debilidades que posiblemente afecten al desenvolvimiento eficiente de las labores del personal y de los procesos y procedimientos de la institución.

Atentamente;

Econ. Teodoro Cubero  
AUDITOR GENERAL

## **INFORME DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO DEL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2008 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

Según la entrevista realizada a la Ing. Tania García, consultora del Departamento de Talento Humano, he observado que la última auditoría que realizó la Contraloría General del Estado es un “Examen especial a la Gestión Presupuestaria y al Cumplimiento de Objetivos de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2009”, la misma que en su mayor parte habla de la falta de una actualización permanente de los beneficiarios del servicio de recolección de basura en el área rural y que se ha extendido a nuevos sectores, sin que se recuperen los costos incurridos mediante una notificación a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur para el cobro de la tasa respectiva.

Según una muestra que se obtuvo entre los abonados de la parroquia El Valle, se observó que 1989 personas presentaron la solicitud de incorporación al catastro de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur 2009, de los cuales se incorporaron a 6 personas en el año 2008 y en el 2009 a 1345 abonados dando un total de 1351 clientes incorporados en el 2008 – 2009, existiendo una diferencia de 664 abonados no ingresados al catastro de la EERCS.

Como recomendación de los auditores se hace constar que el JEFE DE PERSONAL, debe establecer la delimitación de responsabilidad al personal que interviene en el control de los abonados que reciben el servicio de recolección que brinda la empresa, y que garantice la elaboración del catastro actualizado y la recuperación de la tasa. Ante esta recomendación se ha realizado ya una nueva estructura en la que se crea el Departamento de Comercialización y gestión de cartera para que se ocupe del control del registro de nuevos abonados y la recuperación de las tasas por los servicios prestados.

Dentro de todo el examen especial realizado, esta es la única parte en la que consta una recomendación en la que tuvo que intervenir un funcionario del Departamento de Talento



Humano; pues hasta a fecha no se ha elaborado una auditoría o examen específico al departamento mencionado.

## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **Motivo de la Auditoría**

La elaboración de esta auditoría a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP es para formular recomendaciones que mejoren la gestión administrativa, se optimicen los recursos utilizados, y se obtengan mejores resultados.

### **Objetivo de la Auditoría**

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y base legal vigente
- Evaluar la gestión empresarial y su cumplimiento acorde a las seis E's
- Evaluar el sistema de control interno
- Evaluar el uso adecuado de los recursos: humanos, económicos y tecnológicos.
- Controlar el manejo de los recursos tanto en cantidad como en calidad.

### **Alcance de la Auditoría**

La presente Auditoría de gestión se realizará para el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011 al Departamento de Talento Humano de la EMAC EP.

### **Enfoque empresarial**

En este trabajo aplicado a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP se utilizará un enfoque empresarial constructivo de valoración de la gestión institucional y reconocimiento de su valor agregado, con el fin de brindar asesoría y emitir recomendaciones reales, prácticas y realizables que colaboren con la empresa en su organización y mejoramiento administrativo.



## **Estrategias**

Como guía para la elaboración de este trabajo, se tomará en cuenta las debilidades que se encontraron en el Análisis FODA realizado a la empresa, así como también los resultados que se obtuvieron de la aplicación del Cuestionario de la Evaluación del Sistema de Control Interno y de cada cuestionario por subcomponente, para luego estar en capacidad de emitir las conclusiones y recomendaciones acertadas.

## **Componentes y subcomponentes**

- Componente: Departamento de Talento Humano
  - Selección de personal
  - Capacitación
  - Remuneraciones



# Fase II.

# Planificación



### **3.2. Planificación**

La Planificación, es la segunda fase dentro de la auditoría de gestión y tiene como objetivo fundamental, el diseño de estrategias importantes para lograr resultados exitosos referentes a las potenciales áreas críticas detectadas en la empresa, con el propósito de proponer mejoras a la administración desarrollando acciones correctivas, siempre velando por el beneficio de la entidad y la colectividad.

En esta fase se establecen sus objetivos, las principales actividades y varios procedimientos como la evaluación del sistema del control interno por cada subcomponente que en este caso son: 1. Selección de personal, 2. Capacitación, y 3. Revisión de Remuneraciones; el análisis y calificación de los riesgos para luego proceder a la elaboración del memorando de planificación y la formulación de programas de auditoría por cada componente.



## ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

### Oficio Nro. 3

**Asunto:** Orden de Trabajo Definitiva

**Fecha:** Cuenca, 27 de Julio de 2012

Señores:

Ing. Mateo Pérez

**SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Ing. Jean Campoverde

**JEFE DE EQUIPO**

Ing. Paola Peñaloza

**AUDITOR**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de primera fase de la “Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP”, se ha determinado que los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Departamento de Talento Humano
  - Selección de Personal
  - Capacitación
  - Remuneraciones

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



Una vez concluida la evaluación del control interno por cada subcomponente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, Directorio y el personal de la entidad relacionado con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

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

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 78 días / hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero  
AUDITOR GENERAL

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO POR  
SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL**

  					
<p align="center"><b>Cuestionario Evaluación Específica del Control Interno</b></p> <p><b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión</p> <p><b>Componente:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>Subcomponente:</b> Selección de Personal <span style="float: right;">PT-SP-001</span></p>					
			Hoja Nro. 1		
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿La Empresa tiene definido un manual de procesos para la Selección del Personal?	X			Se encuentra elaborado y en proceso de aprobación.
2.	¿Cuentan con un proceso técnico mediante el cual se defina al aspirante idóneo que cumpla con el perfil solicitado para desempeñar el puesto a través del concurso de méritos y oposición?	X			Se encuentra elaborado y en proceso de aprobación.
3.	Para ingresos y ascensos, ¿Se realiza concurso de méritos y oposición?	X			Según la nueva propuesta
4.	¿Se aplica métodos y procedimientos para seleccionar al recurso humano competente de manera equitativa, técnica e imparcial?		X		Actualmente y hasta la aprobación no se cuenta
5.	El proceso selectivo, ¿Brinda confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados?		X		El actual método es muy anterior.
6.	La aplicación del proceso selectivo, ¿Se da con igualdad para todos los aspirantes?			X	
7.	¿Se difunden y dan a conocer con transparencia y objetividad las normas del concurso, procedimientos y resultados?			X	
8.	¿Se cumple a cabalidad con las etapas del subsistema de selección: convocatoria, selección y periodo de prueba?			X	
9.	El concurso de méritos y oposición, ¿es el único mecanismo legalmente establecido para para el ingreso o ascenso a un puesto vacante?		X		
10.	¿Se analizan y califican los documentos presentados por los aspirantes a las ofertas de trabajo conforme a los requerimientos presentados en la convocatoria?		X		
11.	¿Se miden objetivamente los niveles de competencia disponibles que ostentan los aspirantes mediante el rendimiento de pruebas?		X		
12.	El proceso de selección que utilizan, ¿es abierto?			X	
13.	El proceso de selección utilizado, ¿es cerrado?			X	



					<b>Hoja Nro. 2</b>
14.	¿Existen responsables directos de diseñar y ejecutar el proceso de selección del personal?		X		
15.	¿Cuenta la entidad con tribunales de méritos y oposición, y apelaciones?		X		
16.	¿Se publican los resultados del concurso?			X	
17.	¿Se publica de los puestos vacantes en la red de socio empleo?		X		
18.	¿Se verifica que los postulantes no hayan sido sancionados por mal manejo de fondos y bienes públicos?		X		
19.	¿Se verifica que los postulantes no reciban pensiones de jubilación y retiro que totalizado supere los quinientos dólares mensuales?		X		
20.	¿Se verifica que los postulantes no estén incurso en ninguna causal legal de impedimento para el ejercicio de un puesto público?	X			
21.	¿Se toma en cuenta el caso de nepotismo al realizar la selección de personal?	X			



## **INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: SELECCIÓN DE PERSONAL**

Cuenca, 06 de Agosto de 2012

**Oficio Nro.:** 001 - P

**Asunto:** Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno: Selección de Personal

Señor

Ing. Jean Campoverde

**JEFE DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, hemos realizado la Evaluación Específica del Sistema de Control Interno al Subcomponente **Selección de Personal**, cuyos resultados son los siguientes:

1. La empresa tiene elaborado ya un manual de procesos para la Selección de personal, el mismo que está en proceso de aprobación, es decir aun no es aplicado a la institución.
2. La manera en la que se selecciona a un postulante para un cargo vacante, no brinda la suficiente confianza y seguridad.
3. Para seleccionar al personal, no se rigen únicamente en el concurso público de méritos y oposición.



4. Los expedientes de los candidatos a un cargo vacante, no son analizados ni calificados.
5. No se mide objetivamente los niveles de competencia de los aspirantes mediante el rendimiento de pruebas.
6. No se ha delegado la responsabilidad de ejecutar el proceso de selección de personal a ninguna persona específica.
7. No se cuenta con un tribunal que califique los expedientes de los aspirantes.
8. Los puestos vacantes no son publicados en la red pública de socio empleo.

Dejamos constancia y hacemos conocer que en función de las observaciones anotadas anteriormente, se desarrollarán las actividades posteriores.

Atentamente,

Ing. Paola Peñaloza  
Auditora

## DIAGNÓSTICO FODA: SELECCIÓN DE PERSONAL

 <b>EMAC</b> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>			
<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>			
<b>COMPONENTE: EMAC EP</b>			
<b>SUBCOMPONENTE: Selección de personal</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Elaboración de un Manual de Procesos para la Selección de Personal	Si bien se cuenta con un Manual de Procesos para la Selección de Personal, aún no esta aprobado, por lo tanto, no se está aplicando.	Ofertas de trabajo en cargos disponibles tanto en áreas administrativas como de campo	Modificaciones legislativas
Elaboración de un Proceso Técnico para la selección del aspirante idóneo al cargo vacante	Demora en la aprobación del proceso técnico para determinar el aspirante idóneo al cargo vacante	Integración de la ciudadanía a los proyectos de la empresa	Escases de recurso humano calificado
La empresa se asegura que el nuevo integrante, no tenga ningun impedimento para ejercer un cargo público.	La Empresa no tiene definido un método para la Selección de Personal, como por ejemplo el Concurso de Méritos y Oposición.		
Se toma en cuenta el nepotismo al momento de la contratación.	La manera actual de seleccionar el personal, no es enteramente confiable, equitativo y seguro.		
	Falta de personal responsable de revisar, analizar y calificar los curriculums presentados por los aspirantes.		
	Para el ingreso o ascenso de personal no se rinden ningún tipo de pruebas		
	Falta de personal responsable de diseñar, modificar o actualizar el Manuel de Procesos y el Proceso Técnico para la Selección de Personal.		
	La empresa no se ha ligado a la Red Socio Empleo.		

## MATRIZ DE PONDERACIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASES</small>			<i>¡El futuro ahora!</i>	
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			<b>SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>COMPONENTES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
Falta de aprobación del Manual de Procesos para la Selección de Personal.	10	4		
Falta de aprobación del proceso técnico para determinar el aspirante idóneo al cargo vacante	10	4		
La Empresa no tiene definido un método para la Selección de Personal.	10	4		
La manera actual de seleccionar el personal, no es enteramente confiable, equitativo y seguro.	10	6		
Falta de personal responsable de revisar, analizar y calificar los curriculums presentados por los aspirantes.	10	6		
Para el ingreso o ascenso de personal no se rinden ningún tipo de pruebas	10	4		
Falta de personal responsable de diseñar, modificar o actualizar el Manual de Procesos y el Proceso Técnico para la Selección de Personal.	10	6		
La empresa no se ha ligado a la Red Socio Empleo.	10	6		
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>40</b>		

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA: SELECCIÓN DE PERSONAL**

 <b>EMAC</b> EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY				<i>¡El futuro ahora!</i>			
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA</b> <b>SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL</b>							
<b>1. VALORACIÓN</b>							
CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total							
$CP = \frac{CT * 100}{PT}$							
$CP = \frac{40 * 100}{80} = 50,00\%$							
<b>2. CONFIANZA</b>							
	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>				
	15 - 50	54 - 75	76 - 95				
<b>3. RIESGO</b>							
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>				
El subcomponente de Selección de Personal está ubicado en el intervalo 15-50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.							

## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN

  					
<b>Cuestionario Evaluación Específica del Control Interno</b>					
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión					
<b>Componente:</b> Departamento de Talento Humano					
<b>Subcomponente:</b> Capacitación				PT-C-01	
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿Cuenta la empresa con planes y programas de capacitación?		X		
2.	Si su respuesta es SI, estos planes y programas de capacitación, ¿Se ajustan a la normativa y necesidades institucionales?				
3.	Si su respuesta es SI, estos planes y programas de capacitación, ¿cuentan con la disponibilidad presupuestaria necesaria?				
4.	¿Cuentan con un departamento o unidad que estudie la necesidad real de una capacitación?		X		
5.	Las capacitaciones impartidas, ¿Son monitoreadas, controladas y evaluadas?		X		
6.	¿Se cumple con el efecto multiplicador de la capacitación?		X		
7.	¿Se otorgan certificados de aprobación, asistencia a las personas que concluyeron el proceso de capacitación?		X		
8.	Si un servidor público, dentro del plan de capacitación institucional debidamente autorizado, es seleccionado para participar en cursos, seminarios, talleres, conferencias en el país o en el exterior, ¿La empresa concede la licencia con remuneración de hasta por un año?	X			
9.	¿Se aplica la devengación, al funcionario al cual se le otorgó la licencia?	X			
10.	¿Si el funcionario que goza de la licencia, renuncia, no aprueba el evento o renuncia una vez terminada la capacitación, se ejecuta la garantía real personal o real?			X	
11.	¿El servidor público beneficiado para participar en un evento de capacitación, antes de su participación, debe firmar un contrato de devengación de beca?			X	
12.	¿Se contratan servicios especializados de capacitación?	X			



## **INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: CAPACITACIÓN**

Cuenca, 05 de Septiembre de 2012

**Oficio Nro.:** 002 - P

**Asunto:** Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno: Capacitación

Señor

Ing. Jean Campoverde

**JEFE DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, hemos realizado la Evaluación Específica del Sistema de Control Interno al Subcomponente **Capacitación**, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. La empresa no cuenta con planes y programas de capacitación.
2. Ausencia de un departamento que estudie la necesidad real de una capacitación.
3. Las capacitaciones que se han brindado, no han sido monitoreadas, controladas ni evaluadas.



4. El efecto multiplicador de la capacitación no se cumple.
5. No se otorgan certificados de aprobación o asistencia a las personas que concluyeron el proceso de capacitación.

Dejamos constancia y hacemos conocer que en función de las observaciones anotadas anteriormente, se desarrollarán las actividades posteriores.

Atentamente,

Ing. Paola Peñaloza  
Auditora

## DIAGNÓSTICO FODA: CAPACITACIÓN

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>			
<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>			
<b>COMPONENTE: EMAC EP</b>			
<b>SUBCOMPONENTE: Capacitación</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Si un funcionario es seleccionado para participar en cursos y capacitaciones la empresa le concede la licencia con remuneración de hasta por un año	Falta de planes y programas de capacitación	Control de la calidad de educación impartida en los Institutos de Educación Superior	Institutos de Educación Superior con deficiencias en la calidad de la educación
Se cumple con la devengación al funcionario al cual se le otorgó la licencia	No existe un departamento encargado de las capacitaciones	Participación de Instituciones externas en capacitaciones al personal de la empresa	Insuficiencia de personal técnico especializado en manejo de maquinaria pesada
Se hace uso de servicios especializados de capacitación.	Ausencia de control , monitoreo y evaluación de las capacitaciones impartidas.	Se cuenta con convenios con instituciones de salud.	
	No se cumple con el efecto multiplicador de las capacitaciones		
	No se otorgan certificados de aprobación de las capacitaciones		

### MATRIZ DE PONDERACIÓN: CAPACITACIÓN

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASO</small> <span style="float: right;"><i>iEl futuro ahora!</i></span>		
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN SUBCOMPONENTE: CAPACITACION</b>		
<b>COMPONENTES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Falta de planes y programas de capacitación	10	4
No existe un departamento encargado de las capacitaciones	10	5
Ausencia de control , monitoreo y evaluación de las capacitaciones impartidas.	10	5
No se cumple con el efecto multiplicador de las capacitaciones	10	5
No se otorgan certificados de aprobación de las capacitaciones	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>25</b>

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA: CAPACITACIÓN

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASO</small> <span style="float: right;"><i>iEl futuro ahora!</i></span>			
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN</b>			
<b>1. VALORACIÓN</b>			
CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total			
$CP = \frac{CT * 100}{PT}$			
$CP = \frac{25 * 100}{50} = 50,00\%$			
<b>2. CONFIANZA</b>			
	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	<b>15 - 50</b>	<b>54 - 75</b>	<b>76 - 95</b>
<b>3. RIESGO</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
El subcomponente de Capacitación está ubicado en el intervalo 15-50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.			

## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES

  					
<b>Cuestionario Evaluación Específica del Control Interno</b>					
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión					
<b>Componente:</b> Departamento de Talento Humano					
<b>Subcomponente:</b> Remuneraciones				PT-R-01	
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿Se cuenta con una escala de remuneración mensual unificada para el nivel jerárquico superior?		X		
2.	¿Se cuenta con una escala de remuneración mensual unificada de los servidores públicos?		X		
3.	¿Se homologan las remuneraciones de aquellos funcionarios que perciben valores menores a los que les corresponden según la escala?		X		
4.	¿Se incluye en la proforma del Presupuesto General del Estado, la homologación de remuneraciones?		X		
5.	Si no perciben fondos del Estado para gastos de personal, ¿La empresa incluye en su propio presupuesto los valores necesarios para la homologación de remuneraciones?			X	
6.	El sistema de remuneraciones que tiene la empresa, ¿se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa?		X		
7.	Las remuneraciones que ofrece la empresa, ¿están apegadas a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y sus respectivas bandas remunerativas?		X		
8.	¿Se pagan otros valores adicionales como viáticos, subsistencias, dietas, horas extraordinarias y suplementarias, encargos y subrogaciones?	X			
9.	El pago de remuneraciones complementarias, ¿Se realiza de manera proporcional al tiempo trabajado?	X			
10.	¿Se reconoce el pago de horas suplementarias (0.25 % de la RMU del funcionario)?	X			
11.	¿Se reconoce el pago de horas extraordinarias (0.60% de la RMU del funcionario)?	X			
12.	¿Se cuenta con el presupuesto necesario para el reconocimiento de trabajo suplementario y extraordinario?	X			
13.	¿Hay un encargado de autorizar a los funcionarios a laborar en horas suplementarias y extraordinarias?	X			
14.	¿Generalmente hay tareas que se elaboran fuera del horario normal de trabajo?	X			
15.	¿Se extiende por escrito la notificación para laborar en horas suplementarias o extraordinarias?	X			



					<b>Hoja Nro. 2</b>
16.	¿Las horas suplementarias y extraordinarias, alguna vez han superado el máximo de 60 horas mensuales?	X			
17.	¿Se reconoce el pago de viáticos a aquellos funcionarios que deban realizar tareas relativas a su trabajo, fuera de su domicilio habitual?	X			
18.	¿Se otorgan licencias de servicio en días feriados o de descanso?		X		
19.	Si su respuesta fue SI, ¿Se cancelan viáticos por estas licencias de servicio en días de feriado o de descanso?				
20.	¿Se reconoce el valor de Dietas, a aquellos funcionarios que no perciben ingresos del Estado y que han sido designados como representantes o vocales a directorios, juntas, comités o cuerpos colegiados en general?			X	
21.	¿Hay repartición de utilidades?		X		
22.	¿Se facilitan anticipos al personal?	X			
23.	¿Se reconoce los valores a pagar por subrogación o encargo?	X			



## **INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: REMUNERACIONES**

Cuenca, 07 de Septiembre de 2012

**Oficio Nro.:** 003 - P

**Asunto:** Informe de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno: Remuneraciones

Señor

Ing. Jean Campoverde

**JEFE DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades que se desarrollan en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, hemos realizado la Evaluación Específica del Sistema de Control Interno al Subcomponente **Remuneraciones**, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. La empresa no cuenta con una escala de remuneración mensual unificada para el nivel jerárquico superior ni para los servidores públicos.
2. No hay homologación de sueldos de aquellos funcionarios que perciben valores menores a los que corresponden según la escala, puesto que esta actividad no viene incluida en el presupuesto.
3. El sistema de remuneraciones que tiene la empresa, no se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa.



4. Las remuneraciones que la empresa ofrece, no están apegadas a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y sus respectivas bandas remunerativas.

Dejamos constancia y hacemos conocer que en función de las observaciones anotadas anteriormente, se desarrollarán las actividades posteriores.

Atentamente,

Ing. Paola Peñaloza  
Auditora

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>			
<b>DIAGNÓSTICO FODA</b>			
<b>COMPONENTE: EMAC EP</b>			
<b>SUBCOMPONENTE: Remuneraciones</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se reconocen valores adicionales como viáticos, subsistencias, dietas, horas extraordinarias y suplementaras, encargos y subrogaciones.	La empresa no se basa en una escala de remuneración mensual unificada tanto para el nivel jerárquico superior como para los demás servidores públicos.	Capacidad de competir con los sueldos de empresas privadas	Reajuste del presupuesto asignado
El pago de remuneraciones complementarias se realiza de manera proporcional al tiempo trabajado.	No hay homologación de remuneraciones para aquellos funcionarios que perciban valores menores a los que les corresponden según la escala.		
Se cuenta con el presupuesto necesario para el reconocimiento de trabajo suplementario y extraordinario	No se incluye en el presupuesto la homologación de remuneraciones		
Un funcionario específico es responsable de autorizar a los funcionarios a laborar en horas suplementarias y extraordinarias	El sistema de remuneraciones que tiene la empresa no se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa		
La autorización para trabajar fuera del horario normal de trabajo, se extiende por escrito.	Las remuneraciones que ofrece la empresa no están apegadas a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y respectivas bandas remunerativas		
No se otorgan licencias de servicio en días feriados o de descanso, para no dar paso a una mala utilización del recurso tiempo.	Por lo general siempre hay trabajo que cumplir fuera del horario normal de trabajo		
Se autorizan anticipos al personal	Varias ocasiones las horas suplementarias y extraordinarias han superado el máximo de 60 horas mensuales.		
En las subrogaciones o encargos se reconoce los valores respectivos a pagar.	No hay repartición de utilidades		

## MATRIZ DE PONDERACIÓN: REMUNERACIONES

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASCO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>		
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>		
<b>SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES</b>		
<b>COMPONENTES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
La empresa no se basa en una escala de remuneración mensual unificada tanto para el nivel jerárquico superior como para los demás servidores públicos.	10	4
No hay homologación de remuneraciones para aquellos funcionarios que perciban valores menores a los que les corresponden según la escala.	10	4
No se incluye en el presupuesto la homologación de remuneraciones	10	4
El sistema de remuneraciones que tiene la empresa no se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa	10	4
Las remuneraciones que ofrece la empresa no están apegadas a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y respectivas bandas remunerativas	10	4
Por lo general siempre hay trabajo que cumplir fuera del horario normal de trabajo	10	5
Varias ocasiones las horas suplementarias y extraordinarias han superado el máximo de 60 horas mensuales.	10	5
No hay repartición de utilidades	10	7
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>37</b>

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA: REMUNERACIONES

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY</small>				<i>¡El futuro ahora!</i>			
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA</b> <b>SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES</b>							
<b>1. VALORACIÓN</b>							
CP: Confianza Ponderada CT: Calificación Total PT: Ponderación Total							
$CP = \frac{CT * 100}{PT}$							
$CP = \frac{37 * 100}{80} = 46,25\%$							
<b>2. CONFIANZA</b>							
	<b>BAJA</b>		<b>MODERADA</b>		<b>ALTA</b>		
	15 - 50		54 - 75		76 - 95		
<b>3. RIESGO</b>							
	<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>		
El subcomponente de Remuneraciones está ubicado en el intervalo 15 - 50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.							

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Departamento de Talento Humano	<b>Periodo:</b> 01 Enero al 31 de Diciembre de 2011
<b>Preparado por:</b> Ing. Jean Campoverde	<b>Fecha:</b> 13 de Agosto de 2012
<b>Revisado por:</b> Ing. Mateo Pérez	<b>Fecha:</b> 15 de Agosto de 2012
<b>1. Requerimiento de la Auditoría:</b> Informe, Memorando de antecedentes y síntesis del informe	
<b>2. Fechas de intervención (Cronograma)</b>	<b>Fecha estimada</b>
Orden de Trabajo	05 de Julio de 2012
Conocimiento Preliminar	07 de Julio de 2012
Planificación	27 de Julio de 2012
Inicio del Trabajo de campo	06 de Agosto de 2012
Finalización del trabajo de campo	10 de Septiembre de 2012
Discusión del borrador del informe con funcionarios	28 de Septiembre de 2012
Emisión del informe final de auditoría	01 de Octubre de 2012
Presentación del informe a la Administración	18 de Octubre de 2012
<b>3. Equipo Multidisciplinario</b>	<b>Nombres y apellidos</b>
Gerente	Ing. Valeria Villavicencio
Directora Financiera	Econ. Ligia Gutiérrez
Asistente del Sistema de Gestión	Ing. Fernanda Andrade
Consultora de Talento Humano	Ing. Tania García
Auditor General	Econ. Teodoro Cubero
Supervisor	Ing. Mateo Pérez Peñaloza
Jefe de Equipo	Ing. Jean Campoverde Encalada
Auditor Operativo	Ing. Paola Peñaloza
<b>4. Días Presupuestados</b>	
78 días laborables , distribuidos en las siguientes fases:	

FASE I: Conocimiento Preliminar	15 días
FASE II: Planificación	20 días
FASE III: Ejecución	35 días
FASE IV: Comunicación de Resultados	8 días
<b>5. Recursos Financieros y Materiales</b>	
<b>5.1. Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Computador</li><li>• Scanner</li><li>• Dispositivo de almacenamiento USB</li><li>• CD Room</li><li>• Útiles de oficina</li></ul>	
<b>6. Enfoque de la Auditoría</b>	
<b>6.1. Información de la Entidad</b>	
<b>6.1.1. Misión:</b> <p>Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.</p>	
<b>6.1.2. Visión:</b> <p>Empresa pública municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.</p>	
<b>6.1.3. Objetivos</b>	
<b>6.1.3.1. Objetivos Estratégicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Consolidar modelos sostenibles de gestión en los procesos de dirección, operativos y de apoyo de la EMAC EP que garanticen su mejoramiento permanente.</li><li>b) Fomentar relaciones institucionales mutuamente beneficiosas que coadyuven a la gestión de la EMAC EP.</li></ul>	

- c) Propender a que el marco jurídico, el ordenamiento territorial y el uso de suelo permita a la EMAC EP brindar servicios eficientes y de calidad.
- d) Precautelar la salud pública y el entorno ambiental con participación y corresponsabilidad ciudadana.
- e) Propender a la cohesión social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de empleo.
- f) Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable

#### **6.1.3.2. Objetivos Específicos:**

- a) Mejorar e incrementar la estructura física y tecnológica de la EMAC EP.
- b) Establecer un sistema organizacional en función de los objetivos y necesidades de la institución.
- c) Institucionalizar el sistema Integrado de Gestión en base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- d) Fortalecer la aplicación de las 3R's (reducción, reutilización y reciclaje) en el cantón Cuenca.
- e) Desarrollar el talento humano de la EMAC EP a través del mejoramiento de las competencias laborales y de la superación personal.
- f) Establecer programas efectivos de comunicación, educación y concienciación permanentes sobre el manejo de residuos sólidos y el uso y cuidado de áreas verdes y espacios públicos.
- g) Fortalecer los procesos de mantenimiento, recuperación, forestación y reforestación de áreas verdes del cantón Cuenca.
- h) Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la EMAC EP.
- i) Fomentar convenios de cooperación interinstitucionales para la investigación, desarrollo y mejora de los servicios que presta EMAC EP.
- j) Garantizar la disposición final de los residuos sólidos recolectados en el Cantón Cuenca, en cumplimiento de la normativa legal aplicable.
- k) Mantener los espacios públicos limpios.
- l) Ser partícipes en las decisiones de la planificación de la ciudad, para facilitar la

cobertura de servicios de la EMAC EP.

- m) Generar fuentes de empleo para la comunidad que garanticen calidad y fiabilidad.
- n) Fortalecer el reciclaje como aspecto importante de la gestión de residuos sólidos de la EMAC EP.
- o) Dotar de infraestructura ambiental, recreativa y educativa.

#### **6.1.4. Servicios:**

##### **6.1.4.1. Barrido**

Efectuar el barrido y limpieza de calles, aceras, avenidas, plazas, plazoletas y mercados municipales, con una cobertura total del 100%.

##### **6.1.4.2. Recolección**

Recolectar los residuos sólidos generados en el cantón Cuenca asegurando la cobertura y el cumplimiento de los requisitos aplicables al servicio. Este servicio se realiza de lunes a sábado, en horario nocturno en el centro de la ciudad y diurno en el resto de la ciudad. La recolección de material reciclable se da en el día intermedio de recolección. La funda celeste se coloca en la parrilla o en la cámara pequeña.

##### **6.1.4.3. Disposición Final**

Corresponde a las diversas formas de tratamiento y disposición final que establezca la EMAC EP para los diferentes desechos sólidos, especiales y peligrosos.

##### **6.1.4.4. Compostaje y Humus**

Es la transformación de la materia orgánica en compost y humus para ser comercializado y utilizado en los jardines y áreas verdes de la ciudad. La planta de compostaje funciona en el ex-vertedero de El Valle, ubicado a 8 Km desde Cuenca.

##### **6.1.4.5. Áreas verdes**

Mejorar la imagen y el entorno ambiental de Cuenca, a través de un eficiente servicio de mantenimiento de sus áreas verdes

#### **6.1.4.6. Reciclaje**

Promover la concienciación ciudadana y la participación estudiantil en el manejo adecuado de los desechos sólidos en el cantón Cuenca.

#### **6.1.4.7. Gestión de Escombros**

Los escombros son tratados técnicamente por EMAC EP, y además acondicionan escombreras temporales para depositar los desechos, producto de construcciones o remodelaciones de viviendas, servicio que se presta desde el 2003. El objetivo es que los ciudadanos no depositen estos materiales en lugares prohibidos.

#### **6.1.4.8. Recolección Biopeligrosos.**

El servicio de recolección selectiva de este tipo de residuos se lo viene prestando de lunes a viernes a 110 establecimientos de salud. Este servicio ha sido contratado con la empresa privada, mediante proceso de contratación de servicios del INCOP.

#### **6.1.5. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica que tiene la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP está diseñada de tal forma que son el Directorio y la Gerencia General los encargados de vigilar por la administración y organización de la entidad. Además cuenta con dos direcciones plenamente identificadas que son:

1. La Dirección de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Áreas Verdes, Parques y Jardines; teniendo a su cargo las siguientes subdirecciones: a) Subdirección de Residuos Sólidos y b) Subdirección de Áreas Verdes, Parques y Jardines.
2. Dirección de Gestión Administrativa – Financiera; a su vez se divide en 3 subdirecciones que son: a) Subdirección financiera, b) Subdirección de Talento Humano, y c) Subdirección Administrativa.

#### **6.1.6. Financiamiento:**

La EMAC EP es una empresa pública autónoma tanto administrativa como

financieramente, toma sus propias decisiones, y se autofinancia mediante recursos económicos que los obtiene de las tasas de recolección y contribuciones sin que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica; así como también recurre a endeudamiento público a largo plazo.

INGRESOS	VALOR USD \$	
	CODIFICADO	EJECUTADO
Tasas y Contribuciones	13.682.470,16	14.680.087,95
Venta de Bienes y Servicios	10.000,00	12.650,10
Renta de Inversiones y Multas	50.000,00	86.419,02
Transferencias y Donaciones Corrientes	94.394,68	48.646,28
Otros Ingresos	4.296,00	5.310,20
Ingresos de Capital	1.274.869,02	1.173.190,10
Ingresos de Financiamiento	6.432.678,23	4.465.760,18
<b>TOTAL *</b>	<b>21.548.708,09</b>	<b>20.472.063,83</b>
* Valores tomados del Estado de Ejecución Presupuestaria al 31.12.2011		

### 6.1.7. Listado de factores internos y externos (F.O.D.A)

#### 6.1.7.1. Fortalezas

- Credibilidad y transparencia
- Trabajo por procesos
- Trabajo con sistemas de gestión
- Personal competente
- Autonomía Técnica – Financiera
- Sostenibilidad Económica
- Generador de empleo
- Profesionalismo
- Certificaciones ISO
- Asesoría Técnica
- Sistema Integrado de Gestión
- Servicios Contratados

- Compromiso de personal
- Liquidez de la empresa
- Recursos económicos propios
- Remuneraciones y buenas oportunidades
- Tecnología de punta

#### **6.1.7.2. Debilidades**

- Falta de comunicación y difusión permanente
- Reciclaje mínimo
- Alta rotación gerencial
- Equipamiento insuficiente
- Falta de sanción a infractores
- Selección inadecuada del personal
- No aplicación de multas y sanciones
- Falta de capacitación permanente
- Deficiente comunicación interna
- Mala distribución de funciones
- Desmotivación del personal
- Promoción ineficiente de servicios
- Estructura orgánica actual
- Aplicación de multas
- Fiscalización de servicios
- Sistema informático
- Infraestructura inadecuada e insuficiente
- Equipos de comunicación
- Demora en pago a proveedores
- No valoración de las diferentes funciones
- Falta de manual de funciones
- Personal insuficiente en ciertas áreas
- No se explora el posicionamiento de la EMAC EP
- Falta de seguimiento a proyectos

**6.1.7.3. Oportunidades**

- Exclusividad en la prestación del servicio
- Incremento de la demanda
- Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos
- Obtención de energías alternativas
- Actualización tecnológica
- Mercado para materiales reciclados
- Cooperación internacional
- Credibilidad de la empresa
- Innovación de tecnologías
- Credibilidad ciudadana
- Credibilidad financiera
- Aprovechamiento del Biogas
- Marco legal actual
- Convenios de cooperación
- Reciclaje
- Posicionamiento de la empresa
- Acceso a créditos y fondos internacionales
- Capacidad para brindar asesoría
- Ampliación de cobertura de los servicios
- Formación de mancomunidades de los servicios

**6.1.7.4. Amenazas:**

- Inadecuada planificación ciudadana
- Inadecuadas vías de acceso a equipamiento
- Falta de conciencia ciudadana
- Crisis económica mundial
- Cambio de políticas
- Término de vida útil de sitios de disposición final
- Falta de políticas en cobros de tasas
- Crecimiento territorial desordenado

- Injerencia política
- Fenómenos ambientales
- Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía
- Ley de Contratación Pública
- Falta de organización de recicladores
- Malos hábitos ciudadanos
- Irrespeto a la autonomía
- Falta de proveedores (mecánicos especializados)
- Vida útil de rellenos sanitarios
- Dependencia del servidor municipal
- Parrilla retráctil
- Decisión política para implementación de ET
- Aplicación de ley de contratación pública
- Incumplimiento de convenios con Municipio
- Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas
- Decisiones políticas de actores claves
- Autonomía en papel
- Falta de ordenamiento territorial

## **6.2. Enfoque de la Auditoría**

En este trabajo aplicado a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP se utilizará un enfoque empresarial constructivo de valoración de la gestión institucional y reconocimiento de su valor agregado, con el fin de brindar asesoría y emitir recomendaciones reales, prácticas y realizables que colaboren con la empresa en su organización y mejoramiento administrativo.

### **6.2.1. Objetivos**

#### **6.2.1.1. Objetivos generales**

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y base legal vigente

- Evaluar la gestión empresarial y su cumplimiento acorde a las seis E's
- Evaluar el sistema de control interno
- Evaluar el uso adecuado de los recursos: humanos, económicos y tecnológicos.
- Controlar el manejo de los recursos tanto en cantidad como en calidad.

#### **6.2.2.2. Objetivos específicos por subcomponente**

##### **Selección de Personal:**

- Verificar la implementación de un proceso adecuado para la selección de personal.
- Comprobar que el proceso de selección se realice con equidad y transparencia.
- Seguridad en los expedientes presentados por los postulantes.

##### **Capacitación**

- Confirmar la adopción de planes y programas de capacitación
- Verificar la inclusión de controles y monitoreos para el proceso de capacitación.
- Mejorar la preparación profesional del personal de la empresa.

##### **Remuneraciones**

- Verificar la equidad en las remuneraciones otorgadas
- Comprobar la homologación de las remuneraciones

#### **6.2.2. Alcance**

La presente Auditoría de gestión se realizará para el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011 al Departamento de Talento Humano de la EMAC EP, dentro de tres subcomponentes que son: selección de personal, capacitación y remuneraciones.

#### **6.2.3. Indicadores de gestión**

El uso de indicadores en una auditoría de gestión, se debe a la necesidad de contar con una herramienta que permita establecer un marco de referencia para evaluar los resultados de

gestión de la empresa.

Los indicadores, aportan elementos importantes para promover la mejora continua de los procesos, servicios, empleo eficiente de recursos tanto en calidad como en cantidad y la posibilidad de adoptar cambios necesarios para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas en beneficio de la institución y la ciudadanía.

### Generales

#### Aplicación de Indicadores

Concepto	Indicador	Cálculo
Eficiencia de Recaudación	$ER = \frac{\text{Ingreso Devengado}}{\text{Ingreso Codificado}} \times 100$	$ER = \frac{20.472.258,83}{21.548.708,09} \times 100 = 95\%$
Eficiencia en Ingresos Corrientes	$EIC = \frac{\text{Ing. Ctes. Deveng}}{\text{Ing. Ctes. Codificado}} \times 100$	$EIC = \frac{14.833.308,55}{13.841.160,84} \times 100 = 107\%$
Eficiencia en ingresos de capital	$EIK = \frac{\text{Ing. Capital Deveng}}{\text{Ing. Cap. Codificado}} \times 100$	$EIK = \frac{1.173.190,10}{1.274.869,02} \times 100 = 92\%$
Eficiencia en ingresos de Financiamiento	$EIF = \frac{\text{Ing. Financ. Deveng}}{\text{Ing. Financ. Codificado}} \times 100$	$EIF = \frac{4.465.760,18}{6.432.678,23} \times 100 = 69\%$
Eficiencia en Gastos	$EG = \frac{\text{Gastos Devengados}}{\text{Gastos codificados}} \times 100$	$EG = \frac{14.017.477,78}{21.548.708,09} \times 100 = 65\%$
Eficiencia en Gastos Corrientes	$EGC = \frac{\text{Gtos. Ctes. Deveng}}{\text{Gasto Cte. Codificado}} \times 100$	$EGC = \frac{1.621.819,44}{1.673.159,77} \times 100 = 97\%$
Eficiencia en Gastos de Capital	$EGK = \frac{\text{Gastos capital. Deveng}}{\text{Gastos Cap. Codificado}} \times 100$	$EGK = \frac{315.844,29}{3.914.879,21} \times 100 = 8\%$
Eficiencia en Gastos de Inversión	$EGI = \frac{\text{Gastos Inver. Deveng}}{\text{Gastos Invers. Codificado}} \times 100$	$EGI = \frac{11.014.434,97}{13.091.258,57} \times 100 = 84\%$
Eficiencia en Gastos de financiamiento	$EGF = \frac{\text{Gastos Finan. Deveng}}{\text{Gastos Financ. Codificado}} \times 100$	$EGF = \frac{902.000,52}{2.663.396,52} \times 100 = 34\%$

**Fuente: Cédulas de Ingresos y Gastos al 31 de Diciembre de 2011**

#### Interpretación de indicadores:

La EMAC EP de acuerdo con su presupuesto inicial del periodo, estimó sus ingresos en \$ 22.661.903,36 de los cuales se obtuvo un presupuesto codificado de \$ 21.548.708,09, devengándose \$ 20.472.258,83.

En consecuencia el nivel de eficacia en la recuperación de ingresos ascendió al 95% del

valor codificado. Cabe señalar que la eficacia en ingresos corrientes está en un 7% más que las metas previstas, debido a la importante gestión de recuperación efectuada.

En lo referente a la eficacia de los ingresos de capital se ha recuperado el 92% del valor codificado.

En cambio los ingresos financieros previstos, se hicieron realidad en un 69%, debido básicamente, a que no se efectivizaron los créditos inicialmente previstos.

Pasando ahora a analizar los gastos, el presupuesto codificado para el periodo fue de \$ 21.548.708,09, se devengó \$ 14.017.477,78, obteniéndose una eficacia en su ejecución del 65% en comparación con las metas previstas.

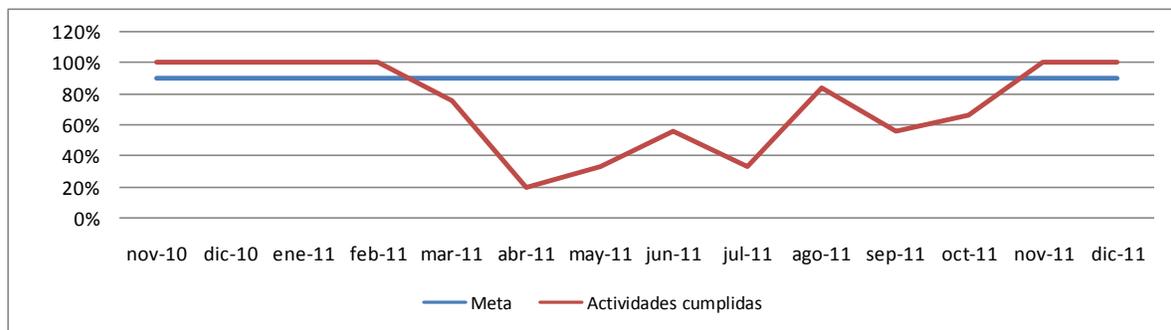
Las diferencias en la eficacia de ejecución de gastos, no son muy importantes en los gastos corrientes (97%), sobre todo porque se trata de erogaciones permanentes, no obstante, se torna notorio en lo referente a los gastos de inversión 84% y de capital 8%.

Por otra parte, la aplicación del financiamiento que incluye partidas para el servicio de la deuda, se devengó con un porcentaje del 34% lo cual revela que la asignación de partidas presupuestarias cubren en parte las obligaciones de la empresa.

### Específicos por subcomponente

**Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - EMAC EP-**

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO</small>	INDICADOR DE GESTIÓN										Código FSG-010			
	<b>PROCESO:</b> RECURSOS HUMANOS													
<b>Nombre del Indicador:</b> Cumplimiento del Programa de Capacitación 2011 <b>Frecuencia:</b> Mensual										<b>Periodo analizado:</b> Diciembre 2011 <b>Responsable:</b> Jefe de Personal				
<b>GRÁFICO</b>														
	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
<b>Meta</b>	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Actividades cumplidas</b>	100%	100%	100%	100%	75%	20%	33%	56%	33%	83%	56%	67%	100%	100%



**Análisis:**

Acorde a manifestaciones de la Ing. Tania García, la manera en como obtienen el porcentaje de actividades cumplidas es aplicando una simple relación de regla de tres; por ejemplo, en el mes de enero tenían planificadas 3 capacitaciones y se cumplieron las 3 alcanzando el 100%, lo mismo sucedió en el mes de febrero; en el mes de marzo en cambio se planificaron 4 capacitaciones de las cuales se cumplieron solo 3, que representa el 75%; para abril tenemos un porcentaje de actividades cumplidas del 20% pues se planificaron 5 capacitaciones y apenas se cumplió 1; en mayo se planificaron 3 capacitaciones, se cumplió solo con 1, dando como resultado un porcentaje de cumplimiento de actividades del 33%; para el mes de junio de 2011 se planificaron 7 capacitaciones de las cuales se llevaron acabo 3 y casi se dio por terminada la cuarta por lo que se alcanzó un porcentaje de cumplimiento del 56%; para julio se llevó a cabo 1 capacitación de las 3 planificadas alcanzando un porcentaje del 33%; en el mes de agosto se planificaron 5 capacitaciones y se cumplieron con las 4 y se dio inicio a la quinta por lo cual se alcanzó un cumplimiento del 83%; para el mes de Septiembre se planificaron 7 capacitaciones, llevándose a cabo

nada más 3 de ellas y por falta de disponibilidad de tiempo una cuarta quedó inconclusa, contando con un 56% de cumplimiento; en octubre se llevaron a cabo 4 capacitaciones de las 6 planificadas lo que da por resultado un 67% de cumplimiento; para los meses de noviembre y diciembre se cumplieron con la totalidad de capacitaciones planificadas, esto es 3 y 2 respectivamente alcanzando un porcentaje del 100% en cada uno de ellos.

Anualmente se ha obtenido un porcentaje de cumplimiento en capacitación del 65% relacionando entre las capacitaciones planificadas y las que se llevaron a cabo en realidad, esto es, se realizaron aproximadamente 33 capacitaciones de las 51 planificadas; decimos aproximadamente pues algunas quedaron a punto de terminarse y otras apenas empezaron, y por distintas razones de fuerza mayor se tuvieron que suspender.

## **7. Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno**

### **7.1. Generales**

1. Ausencia de un código de ética
2. No están establecidas políticas para la selección de personal
3. No existen los suficientes mecanismos y técnicas para la identificación de eventos que pueden afectar a la empresa.
4. No se da la debida importancia a los controles y seguridades sobre los servicios de la información tecnológica.
5. No cuentan con una unidad de Auditoría Interna.
6. Dificultades en la identificación de riesgos, su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

### **7.2. Específicos por cada subcomponente**

#### **Selección de personal**

1. La empresa tiene elaborado ya un manual de procesos para la Selección de personal, el mismo que está en proceso de aprobación, es decir aun no es aplicado a la institución.

2. La manera en la que se selecciona a un postulante para un cargo vacante, no brinda la suficiente confianza y seguridad.
3. Para seleccionar al personal, no se rigen únicamente en el concurso público de meritos y oposición.
4. Los expedientes de los candidatos a un cargo vacante, no son analizados ni calificados.
5. No se mide objetivamente los niveles de competencia de los aspirantes mediante el rendimiento de pruebas.
6. No se ha delegado la responsabilidad de ejecutar el proceso de selección de personal a ninguna persona específica.
7. No se cuenta con un tribunal que califique los expedientes de los aspirantes.
8. Los puestos vacantes no son publicados en la red pública de socio empleo.

### **Capacitación**

1. La empresa no cuenta con planes y programas de capacitación.
2. Ausencia de un departamento que estudie la necesidad real de una capacitación.
3. Las capacitaciones que se han brindado, no han sido monitoreadas, controladas ni evaluadas.
4. El efecto multiplicador de la capacitación no se cumple.

5. No se otorgan certificados de aprobación o asistencia a las personas que concluyeron el proceso de capacitación.

### **Remuneraciones**

1. La empresa no cuenta con una escala de remuneración mensual unificada para el nivel jerárquico superior ni para los servidores públicos.
2. No hay homologación de sueldos de aquellos funcionarios que perciben valores menores a los que corresponden según la escala, puesto que esta actividad no viene incluida en el presupuesto.
3. El sistema de remuneraciones que tiene la empresa, no se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa.
4. Las remuneraciones que la empresa ofrece, no están apegadas a la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas y sus respectivas bandas remunerativas

### 7.3. Determinación del Nivel de Riesgo y Confianza

#### 7.3.1. Selección de Personal

EMACEMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY¡El futuro ahora!

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA  
SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### 1. VALORACIÓN

CP: Confianza Ponderada  
CT: Calificación Total  
PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$
$$CP = \frac{40 * 100}{80} = 50,00\%$$

<b>2. CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">15 - 50</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">54 - 75</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">76 - 95</span>
<b>3. RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

El subcomponente de Selección de Personal está ubicado en el intervalo 15-50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.

### 7.3.2. Capacitación

EMACEMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASES¡El futuro ahora!

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA  
SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN**

**1. VALORACIÓN**  
  
CP: Confianza Ponderada  
CT: Calificación Total  
PT: Ponderación Total  
  
$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$
  
$$CP = \frac{25 * 100}{50} = 50,00\%$$

**2. CONFIANZA**

**BAJA**  
15 - 50

**MODERADA**  
54 - 75

**ALTA**  
76 - 95

**3. RIESGO**

**ALTO**

**MODERADO**

**BAJO**

El subcomponente de Capacitación está ubicado en el intervalo 15-50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.

### 7.3.3. Remuneraciones

EMACEMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY¡El futuro ahora!

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA  
SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES**

**1. VALORACIÓN**

CP: Confianza Ponderada  
CT: Calificación Total  
PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$
$$CP = \frac{37 * 100}{80} = 46,25\%$$

<b>2. CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">15 - 50</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">54 - 75</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">76 - 95</span>
<b>3. RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

El subcomponente de Remuneraciones está ubicado en el intervalo 15 - 50, lo cual significa que su nivel de confianza es bajo y de riesgo es alto.

## 8. Trabajo a realizar por los auditores en la fase de Ejecución

### 8.1. Selección de Personal:

1. Evaluación del Control Interno
2. Revisar el Manual de Procesos para la Selección de Personal y apresurar su aprobación para su inmediata aplicación.
3. Revisar el proceso que se realiza actualmente para la selección de personal.
4. Entrevistas con la persona responsable de Departamento de Talento Humano.

5. Revisión de la documentación e información relacionada con el subcomponente.

### **8.2. Capacitación:**

1. Evaluación del Control Interno
2. Establecimiento y aplicación de planes y programas de capacitación.
3. Establecimiento y aplicación de políticas para la capacitación.
4. Entrevista con la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos para el nombramiento de un responsable directo de la capacitación.
5. Revisión de la documentación e información relacionada con el subcomponente.

### **8.3. Remuneraciones**

1. Evaluación del Control Interno
2. Revisar los documentos en los que se guían actualmente para el pago de remuneraciones.
3. Revisar roles de pagos y contratos.
4. Entrevista con la persona encargada de las acreditaciones salariales.

### **9. Colaboración de otros profesionales en la fase de ejecución**

He contado con la colaboración desprendida del personal de la EMAC EP, entre ellos están la Econ. Valeria Villavicencio, Gerente; el Econ. Juan Carlos Vélez C., Subdirector Administrativo; la Econ. Ligia Gutiérrez, Directora Financiera; la Ing. Fernanda Andrade, Asistente del Sistema de Gestión; la Ing. Tania García, Consultora de Talento Humano, entre otros.

#### **Firmas de responsabilidad de la Planificación**

---

Ing. Mateo Pérez

**Supervisor**

---

Ing. Jean Campoverde

**Jefe de Equipo**

**Fecha:** 11 de Septiembre de 2012



## **Aprobación de la Planificación**

---

Econ. Teodoro Cubero

**Auditor General**

**Fecha:** 12 de Septiembre de 2012.

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		SELECCIÓN DE PERSONAL		
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
	<b>OBJETIVOS:</b> * Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias de Selección de Personal * Evaluar la calidad del servicio que se presta al personal * Determinar el nivel de confianza en el escogitamiento del personal que ingresa a laborar en la empresa			
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b> Evalúe el control interno específico del subcomponente			
1.				
2.	Entrevistar a la persona responsable del Departamento de Talento Humano para conocer si se maneja algún proceso específico para la selección de personal			
3.	Analizar el proceso actual que se sigue para la selección de personal			
4.	Revisar el manual de procesos elaborado e insistir en su aprobación para su inmediata aplicación.			
5.	Determinar si existe algún motivo para que el manual no se haya aprobado aún.			
6.	Sustentar con papeles de trabajo las particularidades de los perfiles para los cargos vacantes y su cumplimiento			
7.	Determinar las causas por las cuales no se aplican pruebas a los postulantes para cargos vacantes			
8.	Verifique las condiciones en las que se encuentran las carpetas que han sido entregadas para la selección de personal			
9.	Determine si hay un profesional responsable de la selección de personal			

 <b>EMAC</b> EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO				
<i>¡El futuro ahora!</i>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		SELECCION DE PERSONAL		
<b>PAG. 2</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
10	Determine si los profesionales del departamento tienen la responsabilidad expresa de analizar, evaluar, calificar los expedientes de los postulantes a cargos vacantes			
11.	Analizar el porque no se da a conocer de cargos vacantes mediante la red de socio empleo			
12.	Verificar los perfiles solicitados en cada uno de los cargos vacantes			
13.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos.			

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		CAPACITACION		
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
	<b>OBJETIVOS:</b> *Determinar el nivel de preparación de los funcionarios *Verificar si los funcionarios están debidamente capacitados para ejercer el cargo que desempeñan *Comprobar si las capacitaciones impartidas son aplicadas en sus labores operacionales *Verificar el nivel de eficiencia de los funcionarios que han recibido las capacitaciones			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b> 1. Evaluar el control interno específico del subcomponente			
2.	Realizar una entrevista con el responsable del Departamento de Talento Humano para verificar la existencia de planes y programas de capacitación			
3.	Determinar la necesidad real de una capacitación			
4.	Revisar que cada una de las capacitaciones cuenten con la debida aprobación			
5.	Verificar si se cuenta con el presupuesto necesario para la cobertura de estas capacitaciones			
6.	Recopilar documentos que certifiquen el monitoreo, control y evaluación de las capacitaciones			
7.	Verificar si los funcionarios cumplen con el pago parcial que les compete cubrir por la capacitación recibida			
8.	Verificar si el funcionario que recibió la capacitación, cumple con el efecto multiplicador de la misma			

 <b>EMAC</b> EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO				
<i>¡El futuro ahora!</i>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		CAPACITACIÓN		
<b>PAG. 2</b>				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
9.	Analizar el porque no se otorgan certificados de aprobación o asistencia a las personas que concluyeron el proceso de capacitación.			
10.	Realizar un análisis minucioso del rendimiento de los funcionarios luego de recibir la capacitación			
11.	Verificar que las capacitaciones impartidas tengan relación con el trabajo que desempeñan			
12.	Proponer el establecimiento y aplicación de planes y programas de capacitación.			
13.	Proponer el establecimiento y aplicación de políticas para la capacitación			
14.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos			

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>iEl futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		REMUNERACIONES		
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
	<b>OBJETIVOS:</b> * Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias del área de remuneraciones  *Verificar que las remuneraciones sean pagadas de manera justa y a tiempo  * Analizar que los contratos estén debidamente legalizados y cada uno conste con el valor de la remuneración a percibir  * Verificar la homologación de sueldos			
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b> Evaluar el sistema de control interno del subcomponente			
1.	Tomar una muestra de roles de pago y contratos y revisarlos minuciosamente			
2.	Realizar una entrevista con la persona responsable del Departamento de Talento Humano para constatar las debilidades encontradas			
3.	Analizar en que se basan para el establecimiento de remuneraciones			
4.	Cotejar los valores fijados en el contrato de trabajo y el valor a recibir de una muestra de funcionarios			
5.	Verificar los valores recibidos por cada funcionario			
6.	Verificar la vía por la cual se realiza el pago de las remuneraciones			
7.	Comparar las remuneraciones que percibe cada funcionario con la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas			
8.				



 <b>EMAC</b> EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO				
<i>¡El futuro ahora!</i>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		REMUNERACIONES		
<b>PAG. 2</b>				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
9.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos			

# Fase III.

# Ejecución

### **3.3. Ejecución**

En las fases anteriores de Conocimiento Preliminar y Planificación, se han encontrado datos que nos servirán de base y fundamento para desarrollar esta tercera fase de la auditoría al Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP.

En esta fase se determinan los objetivos principales, sus actividades y procedimientos a seguir.

Esta etapa toma un poco más del 50% del tiempo laborable útil destinada a la Auditoría, es un paso realmente importante y decisivo.

En la ejecución se desarrollan los programas de trabajo por cada subcomponente, en donde cada procedimiento va sustentado con la realización de pruebas que generarán los diferentes hallazgos debidamente sustentados, para luego dejar constancia además de la estructura del informe que será presentado a la Administración.

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		SELECCIÓN DE PERSONAL		
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
	<b>OBJETIVOS:</b> * Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias de Selección de Personal * Evaluar la calidad del servicio que se presta al personal * Determinar el nivel de confianza en el escogitamiento del personal que ingresa a laborar en la empresa			
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b> Evalúe el control interno específico del subcomponente			
1.		PT-SP-001	Ing. Paola Peñaloza	06/08/2012
2.	Entrevistar a la persona responsable del Departamento de Talento Humano para conocer si se maneja algún proceso específico para la selección de personal	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
3.	Analizar el proceso actual que se sigue para la selección de personal	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
4.	Revisar el manual de procesos elaborado e insistir en su aprobación para su inmediata aplicación.	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
5.	Determinar si existe algún motivo para que el manual no se haya aprobado aún.	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
6.	Sustentar con papeles de trabajo las particularidades de los perfiles para los cargos vacantes y su cumplimiento	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
7.	Determinar las causas por las cuales no se aplican pruebas a los postulantes para cargos vacantes	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
8.	Verifique las condiciones en las que se encuentran las carpetas que han sido entregadas para la selección de personal	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
9.	Determine si hay un profesional responsable de la selección de personal	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		SELECCION DE PERSONAL		
<b>PAG. 2</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
10	Determine si los profesionales del departamento tienen la responsabilidad expresa de analizar, evaluar, calificar los expedientes de los postulantes a cargos vacantes	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
11.	Analizar el porque no se da a conocer de cargos vacantes mediante la red de socio empleo	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
12.	Verificar los perfiles solicitados en cada uno de los cargos vacantes	PT-SP-002	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
13.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos.	PT-SP-003	Ing. Paola Peñaloza	15/10/2012

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small>					<i>¡El futuro ahora!</i>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>									
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN							
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP							
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		CAPACITACION							
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA					
	<b>OBJETIVOS:</b> *Determinar el nivel de preparación de los funcionarios *Verificar si los funcionarios están debidamente capacitados para ejercer el cargo que desempeñan *Comprobar si las capacitaciones impartidas son aplicadas en sus labores operacionales *Verificar el nivel de eficiencia de los funcionarios que han recibido las capacitaciones								
	<b>PROCEDIMIENTOS</b> Evaluar el control interno específico del subcomponente	PT-C-01	Ing. Paola Peñaloza	05/09/2012					
2.	Realizar una entrevista con el responsable del Departamento de Talento Humano para verificar la existencia de planes y programas de capacitación	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
3.	Determinar la necesidad real de una capacitación	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
4.	Revisar que cada una de las capacitaciones cuenten con la debida aprobación	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
5.	Verificar si se cuenta con el presupuesto necesario para la cobertura de estas capacitaciones	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
6.	Recopilar documentos que certifiquen el monitoreo, control y evaluación de las capacitaciones	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
7.	Verificar si los funcionarios cumplen con el pago parcial que les compete cubrir por la capacitación recibida	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					
8.	Verificar si el funcionario que recibió la capacitación, cumple con el efecto multiplicador de la misma	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012					

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small> <span style="float: right;"><i>¡El futuro ahora!</i></span>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		CAPACITACION		
<b>PAG. 2</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
9.	Analizar el porque no se otorgan certificados de aprobación o asistencia a la personas que concluyeron el proceso de capacitación.	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
10.	Realizar un análisis minucioso del rendimiento de los funcionarios luego de recibir la capacitación	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
11.	Verificar que las capacitaciones impartidas tengan relación con el trabajo que desempeñan	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
12.	Proponer el establecimiento y aplicación de planes y programas de capacitación.	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
13.	Proponer el establecimiento y aplicación de políticas para la capacitación	PT-C-02	Ing. Paola Peñaloza	02/10/2012
14.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos	PT-C-03	Ing. Paola Peñaloza	16/10/2012

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small>					<i>¡El futuro ahora!</i>	
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>						
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN				
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		REMUNERACIONES				
No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA		
	<b>OBJETIVOS:</b> * Determinar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias del área de remuneraciones  *Verificar que las remuneraciones sean pagadas de manera justa y a tiempo * Analizar que los contratos estén debidamente legalizados y cada uno conste con el valor de la remuneración a percibir * Verificar la homologación de sueldos					
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b> 1. Evaluar el sistema de control interno del subcomponente	PT-R-01	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
2.	Tomar una muestra de roles de pago y contratos y revisarlos minuciosamente	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
3.	Realizar una entrevista con la persona responsable del Departamento de Talento Humano para constatar las debilidades encontradas	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
4.	Analizar en que se basan para el establecimiento de remuneraciones	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
5.	Cotejar los valores fijados en el contrato de trabajo y el valor a recibir de una muestra de funcionarios	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
6.	Verificar los valores recibidos por cada funcionario	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
7.	Verificar la vía por la cual se realiza el pago de las remuneraciones	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		
8.	Comparar las remuneraciones que percibe cada funcionario con la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas	PT-R-02	Ing. Paola Peñaloza	07/09/2012		



 <b>EMAC</b> EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO				
<i>¡El futuro ahora!</i>				
<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORÍA DE GESTIÓN		
<b>COMPONENTE:</b>		EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP		
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		REMUNERACIONES		
<b>PAG. 2</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
9.	Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos	PT-R-03	Ing. Paola Peñaloza	17/10/2012

## **CEDULA NARRATIVA**

### **PT-SP-02**

Obedeciendo al Programa de Trabajo realizado para el Subcomponente Selección de Personal acudí el día martes 02 de Octubre a las instalaciones de la EMAC EP, ubicadas en la Av. Solano y Av. 12 de Abril, Edificio San Vicente de Paúl, segundo piso, en donde fui atendida por la Ing. Tania García, consultora de Talento Humano, quien con amabilidad dio respuesta y explicación a cada uno de los puntos planteados en este programa.

Efectivamente la empresa no se basa en un proceso específico para la selección de personal, actualmente están elaborando el Manual de Procesos, el mismo que no se aprueba debido a que está incompleto aún, debiendo abarcar todavía algunos temas que no se concretan; el hecho de que no se cuente con una guía para este proceso desencadena en varios inconvenientes que no dan confiabilidad en el escogitamiento del personal que ingresará a la empresa.

Los expedientes de los candidatos para cargos vacantes han sido levantados y revisados, y todos están completos con respecto al listado de requerimientos solicitados por la empresa.

Además la falta de un titular responsable de la selección de personal dificulta el análisis, la evaluación y calificación de los expedientes de los candidatos para cargos vacantes.

En estos momentos, no se publican los cargos vacantes en la red socio empleo, precisamente en el manual que se está elaborando, se están tratando temas como los mecanismos de difusión entre los cuales están: redes del estado e información masiva. (Computrabajos, Multitrabajos, etc.)

## **CEDULA NARRATIVA**

### **PT-C-02**

La persona responsable del Departamento de Talento Humano, fue delegada por la gerencia para coordinar el desarrollo de mi tesis, así que le entrevisté con fecha 02 de Octubre de 2012 para tratar los puntos planteados dentro del Plan de Programa de Capacitación.

La Ing. Tania García me indicó que existe la necesidad real de capacitación, por lo que está en elaboración un Plan de Capacitación y Formación para 3 años, entre los cuales están varias áreas como: desarrollo de conocimiento con 70 temas, habilidades 12 temas, y seguridad y salud ocupacional con 30 temas, mas o menos serán 100 temas en total; se definirán además tres prioridades, la 1 y 2 para el 2013 y la 3 para el 2015 es decir a mediano plazo.

El propósito es que con el manual que se está elaborando se establezca el reglamento de formación y capacitación, se nombrará a funcionarios que serán responsables de autorizar las capacitaciones en función del perfil, realizar un análisis comparativo entre lo que requiere el perfil para un determinado cargo y lo que actualmente tiene el funcionario. Se ha planificado realizar las capacitaciones en sitio para abarcar mayor cantidad de funcionarios y abaratar costos.

En el presupuesto para el 2011 se contaba con un presupuesto anual por persona que era de entre \$ 50 y \$ 60 dólares, lo cual se está modificando, pues la idea de la empresa es presupuestar para 3 años.

Las personas que participan en las capacitaciones, se registran en hojas de asistencia y se está incorporando además un formulario para evaluación de la capacitación, pero aún no está estandarizado.

La empresa cubre el valor total de las capacitaciones impartidas a los empleados, lo que no se ha observado es el cumplimiento del efecto multiplicador de la capacitación; al



terminarse la capacitación, en el caso de ser una capacitación de asistencia no se otorga certificado, si esta capacitación es calificada se otorga el debido certificado siempre y cuando el participante supere el mínimo de calificación caso contrario solo se entrega un certificado de asistencia.

Luego de la capacitación los funcionarios no son evaluados para confirmar el rendimiento y eficacia de la capacitación recibida, esto también se está incorporando en el manual y sus formas.

Absolutamente todas las capacitaciones impartidas están relacionadas con el trabajo que desempeña cada funcionario.

En la entrevista hubo un cruce de ideas en el que se propuso el establecimiento y aplicación de planes, programas y políticas para la capacitación.

**CEDULA NARRATIVA****PT-R-02**

Con fecha 02 de Octubre, la Ing. Tania García, me indicó una muestra de los contratos y se observó que hay dos figuras: 1) Los contratos laborales es decir los inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales y 2) Los contratos de servidores públicos es decir los que tienen nombramientos profesionales, ocasionales, o definitivos y estos se tramitan internamente con la máxima autoridad de la empresa, es decir el Gerente.

En esta muestra se realizó una comparación entre los valores fijados en los contratos y los valores a recibir de cada funcionario, y se observó que hay total coherencia, valores que se acreditan a las cuentas bancarias de los empleados hasta máximo el día 28 de cada mes.

Para el pago de las remuneraciones hay definidas más o menos 6 escalas, las mismas que no reflejan la realidad, desde el 2008 luego de que se dio la unificación salarial, no se ha regularizado, tienen pensado plantear una propuesta de regularización de la curva salarial.

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección de Personal

**REF/PT:** PT-SP-02

### **Ausencia de un Manual de Procesos para la Selección de Personal**

**Condición:** La EMAC EP, no cuenta con ninguna guía o manual de procesos que dirija la selección de personal, actualmente están elaborando un manual de procesos que aún no es aprobado debido a que hay ciertos temas que no se concretan aún.

**Criterio:** La Selección de Personal, es un proceso muy importante dentro de las actividades administrativas de la empresa; saber analizar, evaluar y calificar los expedientes de los candidatos para los cargos vacantes forma parte del éxito de este proceso, pues al contar con personal preparado y acorde al perfil requerido, tanto la empresa como el individuo optimizan los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo.

**Causa:** La falta de interés en un tema de trascendental importancia por parte de todos los Departamentos de la empresa, pues ninguno ha terminado aún su manual para unificarlo en el Manual General de Procesos; existen muchos puntos que faltan por concretar, las discrepancias y desacuerdos entre el personal responsable de realizar el levantamiento de procesos retrasan aun más la elaboración de esta guía.

**Efecto:** Al no contar con un manual que indique el proceso a seguir para la selección de personal, se observa notoriamente que hay dificultad en el escogitamiento eficaz de los individuos que llenarán cargos vacantes; este proceso de selección no goza de confiabilidad, seguridad ni transparencia.

**Conclusión:** La EMAC EP no cuenta con un manual de procesos que pueda guiar y servir de base para el proceso de selección de personal, de tal manera que en un futuro se unifique



esta actividad, y tenga la confiabilidad y seguridad suficiente de que se cuenta con personal que cumple a cabalidad con el perfil requerido de manera transparente y justa.

**Recomendación:** Sugerir a los jefes departamentales que terminen de levantar el manual de cada una de sus secciones, obviamente incluyendo al Departamento de Talento Humano, objeto de nuestro estudio, para unificarlos y someterlos a consideración y aprobación del Directorio, y contar lo mas pronto posible con este manual que se difundirá a todos los empleados de la Empresa, documento que servirá de guía en cada una de las actividades que se desarrollan en la EMAC EP.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 17 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

**Jefe de equipo**

**Fecha:** 17.Octubre.2012

Ing. Mateo Pérez

**Supervisor**

**Fecha:** 17. Octubre.2012

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección de Personal

**REF/PT:** PT-SP-02

### **Ausencia de un titular responsable de la selección de personal**

**Condición:** En el Departamento de Talento Humano, no hay una persona que se responsabilice del proceso de Selección de Personal, es decir que se encargue de: la difusión de los cargos vacantes; el análisis, evaluación y calificación de los expedientes de los candidatos; entrevistas; toma de pruebas; etc.

**Criterio:** Cada departamento tiene a su cargo varios procesos o actividades que se unifican en la consecución de los objetivos generales de la empresa, uno de ellos es la selección de personal y su debida confiabilidad, eficacia y transparencia por lo que se hace indispensable la presencia de una persona que se encargue de proveer de recurso humano a la empresa, recurso que esté capacitado y que cumpla con el perfil solicitado.

**Causa:** El Departamento de Talento Humano no ha comunicado la necesidad de contar con una persona responsable de la Selección de Personal.

**Efecto:** La falta de una persona capacitada para la selección de personal, ocasiona demora al momento de escoger el recurso humano que posiblemente cubrirá algún puesto vacante, muchas veces no se analiza con eficacia cada uno de los expedientes, la evaluación de cada una de las carpetas no es confiable, así como también su calificación. Todo esto desata una elevada rotación de personal, ocasionando una mala utilización de los recursos empresariales.

**Conclusión:** Se identifica plenamente la falta de una persona que se responsabilice de escoger al personal óptimo, capacitado y eficiente que cumpla con el perfil solicitado para cubrir los cargos vacantes que se presenten.



**Recomendación:** Se recomienda al Consultor (a) del Departamento de Talento Humano, comunicar al Jefe Administrativo la necesidad de contar con una persona responsable de la selección de personal y adherirlo al organigrama seccional del Departamento.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 18 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

Ing. Mateo Pérez

**Jefe de equipo**

**Supervisor**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

**Fecha:** 18. Octubre.2012

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación

**REF/PT:** PT-C-02

### **Ausencia de funcionario responsable de autorizar las capacitaciones en función de un perfil determinado**

**Condición:** Al momento no se cuenta con una persona responsable de autorizar las capacitaciones en función de un perfil determinado, un encargado de realizar un análisis comparativo entre lo que requiere el perfil para un cargo específico.

**Criterio:** La capacitación del personal es un tema muy importante, tema que hace uso de recursos económicos y humanos, por lo que es necesario la presencia de una persona que canalice este proceso acorde al perfil requerido para cada cargo, y así complementar, ajustar y fortalecer los perfiles de los empleados y estén preparados para realizar las actividades a ellos encomendadas con eficiencia, eficacia y confiabilidad.

**Causa:** Falta de comunicación por parte del Departamento de Talento Humano.

**Efecto:** Si la empresa no cuenta con una persona delegada y responsable para analizar, aprobar, difundir las actividades de capacitación que están disponibles para los funcionarios, se verá obstaculizado el cumplimiento de los objetivos de cada departamento, los empleados no tendrán un rendimiento óptimo; se verá afectado también el recurso económico, pues muchas veces hay capacitaciones que no complementan el perfil acorde al cargo y por ende no se verán reflejados los resultados de las mismas.

**Conclusión:** El recurso humano, es un elemento muy importante para la consecución de los objetivos planteados por la empresa, por lo que se hace necesario contar con el apoyo de un funcionario que se encargue de analizar la necesidad real de capacitación y complementar los perfiles de los funcionarios acorde a los requerimientos empresariales.



**Recomendación:** Se recomienda al Consultor (a) del Departamento de Talento Humano, comunicar al Jefe Administrativo la necesidad de contratar a una persona que se encargue de la autorización y análisis de las capacitaciones e incluirlo en el organigrama respectivo.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 18 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

Ing. Mateo Pérez

**Jefe de equipo**

**Supervisor**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

**Fecha:** 18. Octubre.2012

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación

**REF/PT:** PT-C-02

### **Incumplimiento del efecto multiplicador de la capacitación**

**Condición:** Aquella persona que ha asistido a una determinada capacitación, a su vez, no capacita al personal involucrado en el tema tratado, incumpliendo con el efecto multiplicador de la capacitación.

**Criterio:** La empresa tiene incluido dentro de su presupuesto, cierto valor que servirá para la capacitación del personal que labora en la entidad; es óptimo que aquella persona, una vez termine su curso, capacitación, seminario, etc., cumpla con el efecto multiplicador de la misma, y comparta con sus compañeros los conocimientos adquiridos; optimizando así la utilización de los recursos institucionales.

**Causa:** Se ha detectado descuido en tratar este tema de vital importancia para la empresa, pues no se ha dado el debido seguimiento, de tal manera que se difunda el aprendizaje adquirido, a más de falta de organización y delegación de autoridad.

**Efecto:** Si los empleados que reciben la capacitación, no cumplen con el efecto multiplicador de la misma, la empresa estaría desperdiciando los recursos económicos y humanos.

**Conclusión:** El personal que recibe la capacitación adecuada, al mismo tiempo que crece profesionalmente, ayuda a que la empresa crezca y cuente con calidad, eficacia y eficiencia en los servicios prestados; si el efecto multiplicador no se cumple se está desperdiciando los recursos de la institución.



**Recomendación:** Se recomienda al Consultor (a) de Talento Humano que preste atención a cumplir con el objeto multiplicador de las capacitaciones, o a su vez plantee las capacitaciones en sitio para contar con la presencia de mayor personal y se aproveche de mejor manera la enseñanza impartida.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 18 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

**Jefe de equipo**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

Ing. Mateo Pérez

**Supervisor**

**Fecha:** 18. Octubre.2012

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación

**REF/PT:** PT-C-02

### Evaluaciones posteriores a las capacitaciones impartidas

**Condición:** Luego de impartida una capacitación, los funcionarios que han asistido, no son evaluados, dificultando la confirmación del rendimiento y eficacia de la capacitación recibida, y obstaculizando la oportunidad de saber hasta que punto este aprendizaje es o no aplicado en sus labores diarias.

**Criterio:** Toda enseñanza impartida, amerita ser evaluada para comprobar su debida interiorización y posterior aplicación.

**Causa:** La falta de organización y el desinterés por este tema es visible.

**Efecto:** Al no constatar que tan factible y eficiente resultó una capacitación, no hay manera de saber hasta que punto la empresa está convirtiendo las capacitaciones en inversiones para la institución, o se quedan nada más en egresos de dinero sin obtener provecho alguno de ellos. El rendimiento intelectual, profesional y humano de los empleados asegura también la calidad en los servicios prestados y por ende el bienestar de la ciudadanía en general que son quienes se benefician de los mismos.

**Conclusión:** La evaluación posterior a las capacitaciones impartidas, confirma la interiorización del aprendizaje y su aplicación en las actividades diarias del personal; su ausencia dificulta reconocer el provecho obtenido de este curso, taller, seminario, etc.

**Recomendación:** Se recomienda al Consultor (a) de Talento Humano que organice las actividades de capacitación, de tal manera que se alcance a realizar la evaluación



respectiva, así como también evaluar las actividades relacionadas con la capacitación recibida, para comprobar hasta que punto mejoró su realización.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 18 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

**Jefe de equipo**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

Ing. Mateo Pérez

**Supervisor**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

## HOJA DE HALLAZGOS



**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones

**REF/PT:** PT-R-02

### **Salarios que no están acorde a las escalas salariales de los servidores públicos.**

**Condición:** Se ha observado que los salarios no son homologados acorde a las actualizaciones salariales del sector público.

**Criterio:** Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, se usa la valoración y clasificación de cargos, que sirven precisamente para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura salarial de la organización, y así proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la empresa y eliminar cualquier tipo de arbitrariedad manteniendo el principio universal de “A igual trabajo, igual remuneración”.

**Causa:** Definitivamente la falta de organización es la causa esencial para los defectos administrativos encontrados hasta el momento.

**Efecto:** Si la empresa no cuenta con una valoración justa y equitativa de salarios, causará que el personal se desenvuelva en un ambiente laboral incómodo y obviamente no utilizarán al 100 % su capacidad y muy difícilmente aportarán para la consecución de los objetivos planteados; inclusive existe el riesgo de caer en una rotación de personal alta.

**Conclusión:** El recurso humano es el pilar más importante dentro de la administración empresarial, y lo óptimo es recompensar su trabajo, acorde al nivel de responsabilidad y toma de decisiones, las dificultades que encierra cierta actividad, el riesgo en aquellas actividades, nivel de complejidad, las competencias requeridas para su desempeño y las relaciones con las personas con las que mantiene vínculos de trabajo, sin el cumplimiento de este particular es difícil contar con un ambiente laboral adecuado.



**Recomendación:** Debido a que no hay una clasificación de cargos y por ende responsables de una determinada actividad, se recomienda al Consultor (a) de Talento Humano que se planifique un levantamiento de procesos de todos y cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la empresa, a fin de luego ejecutar una valoración y clasificación de cargos y proponer una homologación salarial acorde a las características encontradas en cada cargo.

**Preparado por:** Ing. Paola Peñaloza

**Fecha:** 18 de Octubre de 2012

**Revisado por:**

Ing. Jean Campoverde

**Jefe de equipo**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

Ing. Mateo Pérez

**Supervisor**

**Fecha:** 18.Octubre.2012

## ESTRUCTURA DEL INFORME



**Componente sujeto a examen:** Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca  
EMAC EP

**Periodo examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011

### INTRODUCCIÓN

- Carátula
- Índice
- Carta de Presentación

### CAPÍTULO I

#### Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Subcomponentes Auditados

### CAPÍTULO II

#### Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Análisis FODA
- Política
- Estructura Organizacional
- Objetivos
- Financiamiento



### **CAPÍTULO III**

#### **Resultados Generales**

### **CAPÍTULO IV**

#### **Resultados específicos por subcomponente**



# Fase IV.

# Comunicación de Resultados



### **3.4. Comunicación de Resultados**

El producto final de una auditoría de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe servirá como herramienta para el componente auditado, agregar valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos en beneficio de la empresa, y por consiguiente a la ciudadanía que se favorece con sus servicios.

En el desarrollo de este capítulo se establecerá el motivo, objetivo, alcance y enfoque de la Auditoría; se considera nuevamente ciertas características de la empresa estudiada; se dará a conocer explícitamente los resultados tanto generales como los específicos por cada subcomponente.



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP**

# **INFORME**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO DE LA  
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP”**

**Subcomponentes:**

Selección de Personal

Capacitación

Remuneraciones

**Periodo:**

01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011



## Índice

Carta de Presentación.....209

### **CAPÍTULO I. Enfoque de la Auditoría**

Motivo.....210  
Objetivo.....210  
Alcance.....210  
Enfoque.....210  
Subcomponentes Auditados.....211

### **CAPÍTULO II. Información de la Entidad**

Misión.....212  
Visión.....212  
Análisis FODA.....212  
Política.....219  
Estructura Organizacional.....220  
Objetivos.....222  
Financiamiento.....224

### **CAPÍTULO III. Resultados Generales**

Informe de la Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno.....226

- Ausencia de un Manual de Procesos General de la empresa.....235

Conclusión .....235



Recomendación Nro. 1 .....	235
• Desconocimiento del CORRE y falta de mecanismos confiables de identificación de eventos.....	236
Conclusión.....	236
Recomendación Nro. 2.....	236
• No se preparan informes sobre el resultado de la aplicación de los indicadores de gestión y estándares existentes.....	237
Conclusión.....	237
Recomendación Nro. 3.....	237
• Sistema Informático carente de agilidad, confiabilidad y flexibilidad.....	239
Conclusión.....	239
Recomendación Nro. 4.....	239

## **CAPÍTULO IV. Resultados Específicos por Subcomponente**

### **Subcomponente: Selección de Personal**

• Ausencia de un manual de procesos para la Selección de Personal.....	240
Conclusión.....	240
Recomendación Nro. 5.....	241
• Ausencia de un titular responsable de la Selección de Personal.....	242
Conclusión.....	242
Recomendación Nro. 6.....	242

### **Subcomponente: Capacitación**

• Ausencia de un funcionario responsable de autorizar las capacitaciones en función de un perfil determinado.....	243
Conclusión.....	243



Recomendación Nro. 7.....	243
• Incumplimiento del efecto multiplicador de la capacitación.....	244
Conclusión.....	244
Recomendación Nro. 8.....	244
• Evaluaciones posteriores a las capacitaciones impartidas.....	245
Conclusión.....	245
Recomendación Nro. 9.....	245

**Subcomponente: Remuneraciones**

• Salarios que no están acorde a las escalas salariales de los servidores públicos...	246
Conclusión.....	246
Recomendación Nro. 10.....	246



Cuenca, 19 de Octubre de 2012

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

Señora

Ing. Valeria Villavicencio Vega

Gerente de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP

Su despacho

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO”, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 2011.

El examen se ha realizado de acuerdo a lo previsto en las normas vigentes en la ley, con la obligada planificación y ejecución.

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

Hacemos la entrega de este informe, con la intención de que el mismo sea tomado como una herramienta importante para apoyar el mejoramiento de los procesos administrativos.

Atentamente,

---

Econ. Teodoro Cubero  
**AUDITOR GENERAL**

## **CAPÍTULO I.**

### **Enfoque de la Auditoría**

#### **Motivo:**

La elaboración de esta auditoría a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP es para formular recomendaciones que mejoren la gestión administrativa, se optimicen los recursos utilizados, y se obtengan mejores resultados.

#### **Objetivo**

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y base legal vigente
- Evaluar la gestión empresarial y su cumplimiento acorde a las seis E's
- Evaluar el sistema de control interno
- Evaluar el uso adecuado de los recursos: humanos, económicos y tecnológicos.
- Controlar el manejo de los recursos tanto en cantidad como en calidad.

#### **Alcance**

La presente Auditoría de gestión se realizará para el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011 al Departamento de Talento Humano de la EMAC EP.

#### **Enfoque**

En este trabajo aplicado a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP se utilizará un enfoque empresarial constructivo de valoración de la gestión institucional y reconocimiento de su valor agregado, con el fin de brindar asesoría y emitir



recomendaciones reales, prácticas y realizables que colaboren con la empresa en su organización y mejoramiento administrativo.

### **Subcomponentes Auditados**

- Selección de personal
- Capacitación
- Remuneraciones

## **CAPITULO II.**

### **Información de la Entidad**

#### **Misión**

Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

#### **Visión**

Empresa pública municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.

#### **Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- Credibilidad y transparencia
- Trabajo por procesos
- Trabajo con sistemas de gestión
- Personal competente
- Autonomía Técnica – Financiera
- Sostenibilidad Económica
- Generador de empleo
- Profesionalismo
- Certificaciones ISO
- Asesoría Técnica
- Sistema Integrado de Gestión
- Servicios Contratados
- Compromiso de personal
- Liquidez de la empresa



- Recursos económicos propios
- Remuneraciones y buenas oportunidades
- Tecnología de punta

### **Debilidades**

- Falta de comunicación y difusión permanente
- Reciclaje mínimo
- Alta rotación gerencial
- Equipamiento insuficiente
- Falta de sanción a infractores
- Selección inadecuada del personal
- No aplicación de multas y sanciones
- Falta de capacitación permanente
- Deficiente comunicación interna
- Mala distribución de funciones
- Desmotivación del personal
- Promoción ineficiente de servicios
- Estructura orgánica actual
- Aplicación de multas
- Fiscalización de servicios
- Sistema informático
- Infraestructura inadecuada e insuficiente
- Equipos de comunicación
- Demora en pago a proveedores
- No valoración de las diferentes funciones
- Falta de manual de funciones
- Personal insuficiente en ciertas áreas
- No se explora el posicionamiento de la EMAC EP
- Falta de seguimiento a proyectos

## **Oportunidades**

- Exclusividad en la prestación del servicio
- Incremento de la demanda
- Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos
- Obtención de energías alternativas
- Actualización tecnológica
- Mercado para materiales reciclados
- Cooperación internacional
- Credibilidad de la empresa
- Innovación de tecnologías
- Credibilidad ciudadana
- Credibilidad financiera
- Aprovechamiento del Biogas
- Marco legal actual
- Convenios de cooperación
- Reciclaje
- Posicionamiento de la empresa
- Acceso a créditos y fondos internacionales
- Capacidad para brindar asesoría
- Ampliación de cobertura de los servicios
- Formación de mancomunidades de los servicios

## **Amenazas:**

- Inadecuada planificación ciudadana
- Inadecuadas vías de acceso a equipamiento
- Falta de conciencia ciudadana
- Crisis económica mundial
- Cambio de políticas
- Término de vida útil de sitios de disposición final



- Falta de políticas en cobros de tasas
- Crecimiento territorial desordenado
- Injerencia política
- Fenómenos ambientales
- Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía
- Ley de Contratación Pública
- Falta de organización de recicladores
- Malos hábitos ciudadanos
- Irrespeto a la autonomía
- Falta de proveedores (mecánicos especializados)
- Vida útil de rellenos sanitarios
- Depender del servidor municipal
- Parrilla retráctil
- Decisión política para implementación de ET
- Aplicación de ley de contratación pública
- Incumplimiento de convenios con Municipio
- Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas
- Decisiones políticas de actores claves
- Autonomía en papel
- Falta de ordenamiento territorial



 			
DIAGNÓSTICO FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Credibilidad y transparencia	Falta de comunicación y difusión permanente	Exclusividad en la prestación del servicio	Inadecuada planificación ciudadana
Trabajo por procesos	Reciclaje mínimo	Incremento de la demanda	Inadecuadas vías de acceso a equipamiento
Trabajo con sistemas de gestión	Alta rotación gerencial	Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos	Falta de conciencia ciudadana
Personal competente	Equipamiento insuficiente	Obtención de energías alternativas	Crisis económica mundial
Autonomía Técnica - Financiera	Falta de sanción a infractores	Actualización tecnológica	Cambio de políticas
Sostenibilidad Económica	Selección inadecuada del personal	Mercado para materiales reciclados	Término de vida útil de sitios de disposición final
Generador de Empleo	No aplicación de multas y sanciones	Cooperación internacional	Falta de políticas en cobros de tasas
Profesionalismo	Falta de capacitación permanente	Credibilidad de la empresa	Crecimiento territorial desordenado
Certificaciones ISO	Deficiente comunicación interna	Innovación de tecnologías	Injerencia política
Asesoría Técnica	Mala distribución de funciones	Credibilidad ciudadana	Fenómenos ambientales
Sistema Integrado de Gestión	Desmotivación del personal	Credibilidad financiera	Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía
Servicios Contratados	Promoción ineficiente de servicios	Aprovechamiento del Biogas	Ley de Contratación pública
Compromiso de personal	Estructura orgánica actual	Marco legal actual	Falta de organización de recicladores
Liquidez de la empresa	Aplicación del multas	Convenios de cooperación	Malos hábitos ciudadanos
Recursos económicos propios	Fiscalización de servicios	Reciclaje	Irrespeto a la autonomía
Remuneraciones y buenas oportunidades	Sistema informático	Posicionamiento de la empresa	Falta de proveedores (mecánicos especializados)
Tecnología de punta	Infraestructura inadecuada e insuficiente	Aceso a créditos y fondos internacionales	Vida útil de rellenos sanitarios
	Equipos de comunicación	Capacidad para brindar asesoría	Depender del servidor municipal
	Demora en pago a proveedores	Ampliación de cobertura de los servicios	Parrilla retráctil
	No valoración de las diferentes funciones	Formación de mancomunidades de los servicios	Decisión política para implementación de ET
	Falta de manual de funciones		Aplicación de ley de contratación pública
	Personal insuficiente en ciertas áreas		Incumplimiento convenios con Municipio
	No se explora el posicionamiento de la EMAC EP		Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas
	Falta de seguimiento a proyectos		Decisiones políticas de actores claves
			Autonomía en papel
			Falta de ordenamiento territorial

 <b>EMAC</b> <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AZUAY</small>					<i>iEl futuro ahora!</i>	
<b>MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE FACTORES INTERNOS</b> <b>FORTALEZAS - DEBILIDADES</b>						
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA		
Credibilidad y transparencia	4%	Fortaleza	4	0,16		
Certificaciones ISO	4%	Fortaleza	4	0,16		
Liquidez de la empresa	4%	Fortaleza	4	0,16		
Recursos económicos propios	4%	Fortaleza	4	0,16		
Falta de manual de funciones	4%	Debilidad	2	0,08		
Trabajo por procesos	3%	Fortaleza	3	0,09		
Trabajo con sistemas de gestión	3%	Fortaleza	3	0,09		
Personal competente	3%	Fortaleza	4	0,12		
Autonomía Técnica - Financiera	3%	Fortaleza	4	0,12		
Sostenibilidad Económica	3%	Fortaleza	4	0,12		
Sistema Integrado de Gestión	3%	Fortaleza	3	0,09		
Remuneraciones y buenas oportunidades	3%	Fortaleza	3	0,09		
Tecnología de punta	3%	Fortaleza	3	0,09		
Falta de comunicación y difusión permanente	3%	Debilidad	2	0,06		
Alta rotación gerencial	3%	Debilidad	2	0,06		
Fiscalización de servicios	3%	Debilidad	2	0,06		
Sistema informático	3%	Debilidad	2	0,06		
Generador de Empleo	2%	Fortaleza	4	0,08		
Profesionalismo	2%	Fortaleza	4	0,08		
Asesoría Técnica	2%	Fortaleza	4	0,08		
Compromiso de personal	2%	Fortaleza	4	0,08		
Reciclaje mínimo	2%	Debilidad	2	0,04		
Equipamiento insuficiente	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de sanción a infractores	2%	Debilidad	2	0,04		
Selección inadecuada del personal	2%	Debilidad	2	0,04		
No aplicación de multas y sanciones	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de capacitación permanente	2%	Debilidad	2	0,04		
Deficiente comunicación interna	2%	Debilidad	2	0,04		
Mala distribución de funciones	2%	Debilidad	2	0,04		
Desmotivación del personal	2%	Debilidad	2	0,04		
Infraestructura inadecuada e insuficiente	2%	Debilidad	2	0,04		
Equipos de comunicación	2%	Debilidad	2	0,04		
Demora en pago a proveedores	2%	Debilidad	2	0,04		
No valoración de las diferentes funciones	2%	Debilidad	1	0,02		
Personal insuficiente en ciertas áreas	2%	Debilidad	2	0,04		
No se explora el posicionamiento de la EMAC EP	2%	Debilidad	2	0,04		
Falta de seguimiento a proyectos	2%	Debilidad	2	0,04		
Servicios Contratados	1%	Fortaleza	3	0,03		
Promoción ineficiente de servicios	1%	Debilidad	2	0,02		
Estructura orgánica actual	1%	Debilidad	2	0,02		
Aplicación del multas	1%	Debilidad	2	0,02		
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>2,8</b>			
<b>ESCALA DE VALORES:</b>	1. DÉBIL GRAVE		3. FORTALEZA MENOR			
	2. DÉBIL CONTROLABLE		4. FORTALEZA IMPORTANTE			

  				
<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO - FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES - AMENAZAS</b>				
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
Exclusividad en la prestación del servicio	4%	Oportunidad	4	0,16
Credibilidad de la empresa	4%	Oportunidad	4	0,16
Acceso a créditos y fondos internacionales	4%	Oportunidad	3	0,12
Mercado para materiales reciclados	3%	Oportunidad	4	0,12
Credibilidad ciudadana	3%	Oportunidad	4	0,12
Posicionamiento de la empresa	3%	Oportunidad	4	0,12
Credibilidad financiera	3%	Oportunidad	4	0,12
Marco legal actual	3%	Oportunidad	4	0,12
Inadecuada planificación ciudadana	3%	Amenaza	1	0,03
Inadecuadas vías de acceso a equipamiento	3%	Amenaza	2	0,06
Falta de conciencia ciudadana	3%	Amenaza	1	0,03
Crisis económica mundial	3%	Amenaza	1	0,03
Incremento de la demanda	2%	Oportunidad	4	0,08
Crecimiento de desechos tecnológicos y peligrosos	2%	Oportunidad	3	0,06
Obtención de energías alternativas	2%	Oportunidad	3	0,06
Actualización tecnológica	2%	Oportunidad	3	0,06
Cooperación internacional	2%	Oportunidad	4	0,08
Innovación de tecnologías	2%	Oportunidad	3	0,06
Aprovechamiento del Biogas	2%	Oportunidad	3	0,06
Convenios de cooperación	2%	Oportunidad	3	0,06
Reciclaje	2%	Oportunidad	3	0,06
Capacidad para brindar asesoría	2%	Oportunidad	3	0,06
Ampliación de cobertura de los servicios	2%	Oportunidad	4	0,08
Formación de mancomunidades de los servicios	2%	Oportunidad	3	0,06
Cambio de políticas	2%	Amenaza	1	0,02
Término de vida útil de sitios de disposición final	2%	Amenaza	1	0,02
Falta de políticas en cobros de tasas	2%	Amenaza	2	0,04
Ley de Contratación pública	2%	Amenaza	1	0,02
Falta de organización de recicladores	2%	Amenaza	2	0,04
Malos hábitos ciudadanos	2%	Amenaza	1	0,02
Irrespeto a la autonomía	2%	Amenaza	2	0,04
Falta de proveedores (mecánicos especializados)	2%	Amenaza	2	0,04
Vida útil de rellenos sanitarios	2%	Amenaza	1	0,02
Depender del servidor municipal	2%	Amenaza	2	0,04
Aplicación de ley de contratación pública	2%	Amenaza	2	0,04
Incumplimiento convenios con Municipio	2%	Amenaza	2	0,04
Dependencia de la Centrosur para el cobro de tasas	2%	Amenaza	2	0,04
Decisiones políticas de actores claves	2%	Amenaza	1	0,02
Autonomía en papel	2%	Amenaza	1	0,02
Crecimiento territorial desordenado	1%	Amenaza	1	0,01
Injerencia política	1%	Amenaza	1	0,01
Fenómenos ambientales	1%	Amenaza	1	0,01
Falta de cultura y empoderamiento de la ciudadanía	1%	Amenaza	1	0,01
Parrilla retráctil	1%	Amenaza	2	0,02
Decisión política para implementación de ET	1%	Amenaza	2	0,02
Falta de ordenamiento territorial	1%	Amenaza	1	0,01
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,52</b>
<b>ESCALA DE VALORES:</b>		1. AMENAZA CRÍTICA		2,18
		2. AMENAZA CONTROLABLE		
		3. OPORTUNIDAD MENOR		
		4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO		

### **Evaluación de los factores internos:**

Al evaluar esta matriz puedo evaluar los factores internos de la empresa, es decir las fortalezas y debilidades significativas de la EMAC EP.

El resultado obtenido de la calificación ponderada es de 2.80, está ligeramente mayor al margen mínimo de seguridad que es 2.5; con lo que podemos deducir que la empresa posee mayores fortalezas frente a las debilidades de la misma.

### **Evaluación de factores externos:**

Al analizar el entorno de la empresa o sus factores externos puedo evaluar el peso que hay entre las amenazas y las oportunidades de la EMAC EP.

El total obtenido de la calificación ponderada es de 2.52 sigue siendo mayor al margen mínimo de seguridad que es 2.5 aunque con muy poca diferencia, con lo que puedo deducir que la empresa tiene ligeramente mayores oportunidades frente a las amenazas presentadas.

### **Política**

La EMAC EP es una organización que se ocupa integralmente de la gestión de los residuos sólidos y del mantenimiento y recuperación de áreas verdes, y están comprometidos con:

- Prevenir, mitigar, remediar o compensar nuestros impactos ambientales, para contribuir a la preservación del ambiente y la salud pública.
- Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros trabajadores, empleados y demás colaboradores, a través de la prevención de lesiones y enfermedades y, el control de riesgos laborales.

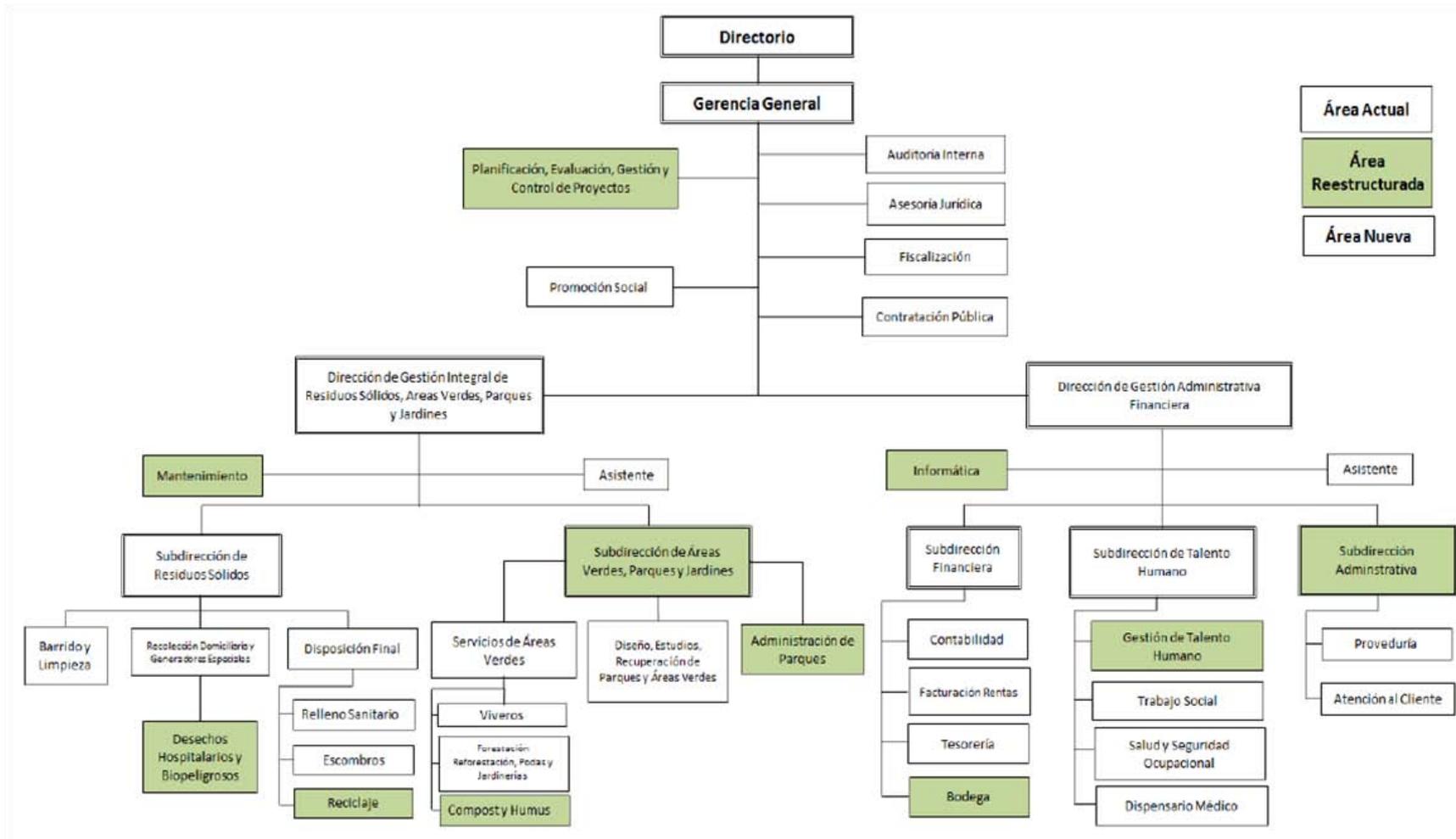


- Fomentar con una visión social y humana la aplicación de buenas prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje y residuos sólidos y otras actividades relacionadas con nuestros servicios.
- Mejorar continuamente nuestros procesos para alcanzar los estándares de eficiencia y calidad, contribuir al buen vivir y a la satisfacción de la comunidad.
- Cumplir con los requisitos del Sistema Integrado de Gestión, la legislación ecuatoriana aplicable y demás compromisos adquiridos por la empresa.
- Incluir en nuestras operaciones el concepto de Responsabilidad Social Empresarial aplicando con ética y equilibrio, actividades que persigan el mejoramiento social de la persona, la familia y la comunidad en general.

**El cumplimiento responsable de esta política es tarea de TODOS**

### **Estructura Organizacional**

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca, está estructurada a través de un organigrama en el que constan los diversos departamentos. Su estándar de trabajo se lo realiza en base a una gestión basada en procesos que los interrelacionan y armonizan con el fin de alcanzar de manera eficiente sus metas y objetivos, propendiendo al desarrollo sostenible, económico, ecológico y comunitario, plasmada en su modelo de acción de todo esto garantiza la satisfacción de las diversas partes interesadas, al interior de la EMAC EP y la comunidad.



## **Objetivos**

### **Objetivos Estratégicos**

- a) Consolidar modelos sostenibles de gestión en los procesos de dirección, operativos y de apoyo de la EMAC EP que garanticen su mejoramiento permanente.
- b) Fomentar relaciones institucionales mutuamente beneficiosas que coadyuven a la gestión de la EMAC EP.
- c) Propender a que el marco jurídico, el ordenamiento territorial y el uso de suelo permita a la EMAC EP brindar servicios eficientes y de calidad.
- d) Precautelar la salud pública y el entorno ambiental con participación y corresponsabilidad ciudadana.
- e) Propender a la cohesión social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de empleo.
- f) Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable

### **Objetivos Específicos**

- a) Mejorar e incrementar la estructura física y tecnológica de la EMAC EP.
- b) Establecer un sistema organizacional en función de los objetivos y necesidades de la institución.
- c) Institucionalizar el sistema Integrado de Gestión en base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

- d) Fortalecer la aplicación de las 3R's (reducción, reutilización y reciclaje) en el cantón Cuenca.
- e) Desarrollar el talento humano de la EMAC EP a través del mejoramiento de las competencias laborales y de la superación personal.
- f) Establecer programas efectivos de comunicación, educación y concienciación permanentes sobre el manejo de residuos sólidos y el uso y cuidado de áreas verdes y espacios públicos.
- g) Fortalecer los procesos de mantenimiento, recuperación, forestación y reforestación de áreas verdes del cantón Cuenca.
- h) Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la EMAC EP.
- i) Fomentar convenios de cooperación interinstitucionales para la investigación, desarrollo y mejora de los servicios que presta EMAC EP.
- j) Garantizar la disposición final de los residuos sólidos recolectados en el Cantón Cuenca, en cumplimiento de la normativa legal aplicable.
- k) Mantener los espacios públicos limpios.
- l) Ser partícipes en las decisiones de la planificación de la ciudad, para facilitar la cobertura de servicios de la EMAC EP.
- m) Generar fuentes de empleo para la comunidad que garanticen calidad y fiabilidad.
- n) Fortalecer el reciclaje como aspecto importante de la gestión de residuos sólidos de la EMAC EP.

- o) Dotar de infraestructura ambiental, recreativa y educativa.

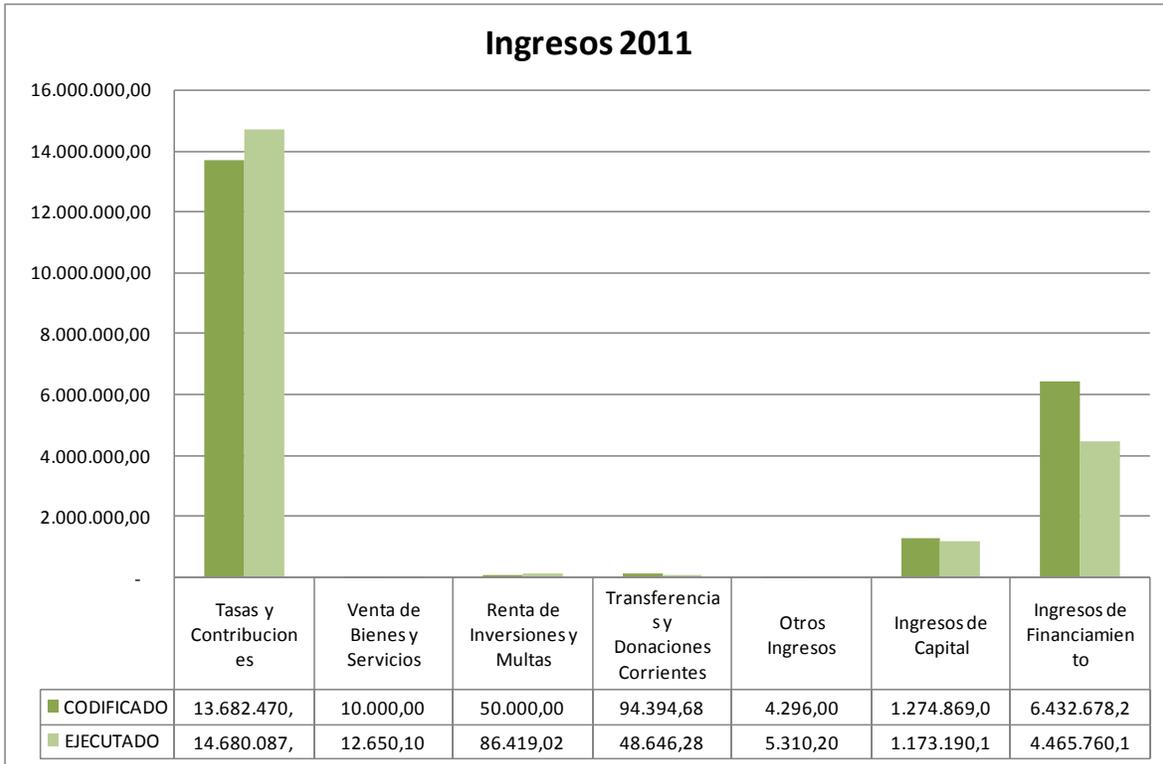
## Financiamiento

La EMAC EP es una empresa pública autónoma tanto administrativa como financieramente, toma sus propias decisiones, y se autofinancia mediante recursos económicos que los obtiene de las tasas de recolección y contribuciones sin que el estado o la Municipalidad contribuyan para su sostenibilidad económica; así como también recurre a endeudamiento público a largo plazo.

INGRESOS	VALOR USD \$	
	CODIFICADO	EJECUTADO
Tasas y Contribuciones	13.682.470,16	14.680.087,95
Venta de Bienes y Servicios	10.000,00	12.650,10
Renta de Inversiones y Multas	50.000,00	86.419,02
Transferencias y Donaciones Corrientes	94.394,68	48.646,28
Otros Ingresos	4.296,00	5.310,20
Ingresos de Capital	1.274.869,02	1.173.190,10
Ingresos de Financiamiento	6.432.678,23	4.465.760,18
<b>TOTAL *</b>	<b>21.548.708,09</b>	<b>20.472.063,83</b>
* Valores tomados del Estado de Ejecución Presupuestaria al 31.12.2011		

**Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2011**

### Ingresos 2011 Codificado VS Ejecutado



**Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria al 31 de Diciembre de 2011**

En este gráfico estadístico, nos podemos dar cuenta que siempre existe una diferencia entre los valores codificados en el presupuesto y los realmente ejecutados.

## **CAPÍTULO III.**

### **Resultados Generales**

#### **INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

##### **1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:**

###### **FACTORES POSITIVOS:**

Se ha notado que la empresa se desenvuelve dentro de un ambiente honesto y equitativo, permitiendo que los empleados tengan la suficiente confianza y certeza de presentar informes y denuncias sin temor a represalias.

La Administración participa en operaciones de riesgo alto, medio y bajo, e involucra también a todo el personal en este proceso, de tal manera que los empleados se sienten parte activa de la empresa cumpliendo con disposiciones y leyes adoptadas.

El Directorio está actualizando constantemente los estatutos de la empresa para que vayan siempre acorde a la ley vigente.

Cuentan con indicadores de rendimiento permitiendo así una medición entre lo planeado y lo realmente ejecutado.

###### **FACTORES NEGATIVOS:**

Un factor que puede afectar a la organización, es la ausencia de un código de ética; por otro lado, al momento se está elaborando un manual de procesos, el mismo no cuenta aun con la aprobación del directorio debido a que están pendientes varios temas puntuales a tratar; no existe una estructura organizativa idónea, además que no está apegada a los estatutos establecidos en la empresa ni se lo actualiza periódicamente, lo que dificulta la identificación de niveles de autoridad y responsabilidad.

Hay insuficiencia de personal para cubrir las diferentes actividades y sistemas.

La EMAC EP, no ha establecido políticas y procedimientos para el proceso de Selección de personal, así como tampoco para la revisión de remuneraciones; no hay una evaluación de

desempeño que mida el cumplimiento de objetivos y así poder aplicar correctivos o incentivar al personal de ser el caso; todos los puntos citados anteriormente están inmersos en el manual de procesos que se está elaborando, pero no agrega ningún valor de importancia si no se lo aprueba. La identificación de la especialización del personal de áreas técnicas no ha sido un punto al cual se le haya dado la debida importancia.

La comunicación de políticas y normas al personal es muy escasa; muy pocos funcionarios están enterados de particularidades como la misión y visión institucional.

### **CONCLUSIÓN:**

La EMAC EP, es una empresa que involucra a todos sus funcionarios en sus diferentes operaciones, y se maneja acorde a la ley vigente, a pesar de esto, le hace falta organización interna comenzando desde el establecimiento de un código de ética, políticas para la selección de personal y difusión de la comunicación en todos los niveles, y lo más importante el desarrollo y sobre todo la aprobación de un manual de procesos que guíe la gestión total de la empresa en sus distintas dependencias.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda el estudio para el establecimiento de un código de ética, y gestionar la pronta aprobación del manual de procesos que está pendiente, en el cual constan los puntos deficientes encontrados como la revisión de remuneraciones, capacitación, selección de personal y sus evaluaciones respectivas.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

La empresa cuenta con un Plan Estratégico Institucional dentro del cual están la misión, visión, objetivos estratégicos y específicos, los mismos que tienen conexión con el objetivo general de la empresa, así como también sus estrategias para conseguirlos, políticas, estructura organizacional, servicios, etc.

El personal trabaja oportunamente para alcanzar los objetivos fijados, haciendo uso de las estrategias plasmadas dentro del Plan Estratégico, permitiendo que su alcance pueda ser medido y cuantificado mediante los indicadores de gestión institucionales debidamente establecidos.

El Plan Operativo Anual y el presupuesto empresarial son revisados periódicamente, para así detectar a tiempo cualquier anomalía y poder establecer los correctivos necesarios.

El establecimiento de objetivos y sus estrategias se torna participativo para todo el personal contando con el compromiso del Gerente y Directorio, quienes han incorporado una supervisión adecuada para verificar el cumplimiento cabal de los mismos.

La rotación del personal en cargos claves es reducida, lo que garantiza el funcionamiento apropiado de la empresa.

La Administración coadyuva a determinar el riesgo aceptable y su tolerancia, realizando evaluaciones internas para medir así su razonabilidad.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

Desconocen los elementos del CORRE (COSO ERM) lo que dificulta la identificación de riesgos y la aplicación de los procesos de análisis de los mismos.

No se realizan informes que reflejen el cumplimiento de indicadores y estándares

### **CONCLUSIÓN:**

La realización de evaluaciones internas para determinar el riesgo aceptable y su tolerancia cuenta con el apoyo total de la Administración, la misma que también hace extensiva la participación de los empleados en las propuestas de objetivos y estrategias empresariales.

La mínima rotación de cargos claves favorece al buen funcionamiento de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda que la empresa incorpore a su administración los elementos del CORRE, para mejorar así la identificación de riesgos, su análisis, el impacto que puede ocasionar en cada uno de sus procesos y los controles que se pueden adoptar frente a la presencia de dichos riesgos.

El cumplimiento de indicadores y estándares a más de ser evaluados, sus resultados deben ser plasmados en informes que permitan y optimicen la toma de decisiones.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.**

#### **FACTORES POSITIVOS:**

La empresa tiene inmerso en su administración, varios mecanismos que sirven para la identificación de eventos tanto internos como externos, contando además con la participación y colaboración del Directorio y personal en general.

#### **FACTORES NEGATIVOS:**

A pesar que la empresa ha adoptado mecanismos identificadores de eventos que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, estos no son totalmente confiables.

No se cuenta con técnicas ni métodos que optimicen la identificación de los eventos y sus posibles consecuencias.

#### **CONCLUSIÓN:**

Si bien la empresa en la mayoría de los aspectos torna participativo a todo el personal en sus diferentes procesos administrativos, no se ha dotado con los suficientes mecanismos y técnicas para la identificación de los eventos que pueden afectar a la empresa.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Sería enriquecedor que la empresa estudie la adopción de técnicas y mecanismos óptimos para la identificación de los eventos tanto internos como externos y estar preparados para enfrentarlos.

### **4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

#### **FACTORES POSITIVOS:**

El Directorio se reúne periódicamente para evaluar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto causado por los mismos basándose en métodos cualitativos y cuantitativos, y técnicas que van acorde con el objetivo perseguido

La información recopilada y los resultados de la evaluación de riesgos se manejan con total transparencia y confiabilidad.

La empresa está expuesta a muchos cambios, como tales podemos mencionar: cambios operacionales, administrativos, cambios internos y externos, los mismos que atraen la presencia de nuevos riesgos que amenazan a la entidad, ante todo esto la EMAC EP cuenta con mecanismos y técnicas para la identificación de nuevos cambios y lógicamente los riesgos presentados conjuntamente con su nivel de probabilidad e impacto.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

No aplica.

### **CONCLUSIÓN:**

En cuanto a la evaluación de riesgos se toma las precauciones del caso y se maneja de una forma correcta, tomando en cuenta incluso los nuevos riesgos que pueden afectar a la empresa, contando además con la intervención, de ser necesario, del Directorio.

### **RECOMENDACIÓN:**

Seguir fortaleciendo el proceso de evaluación de riesgos, más la elaboración periódica de un informe de riesgos.

## **5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

La EMAC EP cuenta con mecanismos para el análisis de respuestas para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, se cuenta con el total apoyo de la administración para la orientación hacia el estudio de alternativas para una eficaz toma de decisiones, acción que esta muy bien argumentada con evidencias suficientes y confiables.

Los costos y beneficios se toman muy en cuenta al momento de decidir la respuesta a los riesgos, y al adoptar una decisión, esta es comunicada a los diferentes niveles de la empresa.

**FACTORES NEGATIVOS:**

No aplica.

**CONCLUSIÓN:**

Se puede observar que se cuenta con el apoyo total del Directorio y los funcionarios en general para responder a riesgos que se presenten en la empresa, sin dejar de lado sus costos y beneficios, y participando a toda la entidad de las decisiones adoptadas.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda a la administración que continúe apoyando al personal para analizar las respuestas a los riesgos, involucrándolos siempre en las decisiones adoptadas, pues el personal cuando se siente parte activa de la empresa y además de eso, que sus opiniones sean aceptadas, se identifican mas con la entidad y optimizan sus labores y su tiempo, aportando para el fiel cumplimiento de los objetivos propuestos.

**6. ACTIVIDADES DE CONTROL.****FACTORES POSITIVOS:**

Se ha optado por diseñar y aplicar controles, emitir políticas y procedimientos para aplicarlos en las actividades de control.

Enfatizan además todos los tipos de controles entre los cuales están los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección.

**FACTORES NEGATIVOS:**

Hace falta perfilar un plan estratégico de tecnologías de información que esté relacionado con los objetivos institucionales y la gestión de riesgos y que además contengan mecanismos sobre el como controlar las diferentes actividades de la empresa, se ha dejado totalmente a un lado el control sobre los sistemas tecnológicos e informáticos. Recientemente se están implementando actividades de control, pero no todas están en función de los riesgos.

## **CONCLUSIÓN:**

La EMAC EP, en este aspecto se maneja con un diseño de actividades de control aceptable que guie la aplicación de controles. Los controles y seguridad sobre los sistemas de información tecnológica es una cuestión muy importante que pasa por desapercibido sin darle la debida importancia.

## **RECOMENDACIÓN:**

Gestionar la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, además controles internos específicos para cada área de la empresa con un seguimiento minucioso a todo el proceso que se realiza en cada una de las actividades, con el fin de optimizar resultados.

## **7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

La administración ha dispuesto a todo el personal que se comparta la información con fines de gestión y control, cuentan con un mural en el que se comunica sobre los resultados de la entidad de manera periódica lo que coadyuva a dar confiabilidad a la información; la comunicación entre directores y gerente se va dando acorde a las actividades desempeñadas y su ritmo de trabajo.

Los datos que se detallan en los informes contienen datos actualizados, eficientes y oportunos siendo de mucha ayuda para el área de gestión empresarial con lo que se puede determinar si se han logrado los objetivos, metas e indicadores, y sirviendo además de base para la elaboración de los informes a la comunidad al terminar cada periodo anual y adecuarlos y consolidarlos acorde a la requisición de los Organismos de Control y proceder a su entrega.

En cuanto a la comunicación interna es oportuna y está alineada acorde a la cultura deseada por la Administración, hay la confianza de denunciar actos indebidos, la administración toma en cuenta las opiniones y propuestas de todo el personal y de terceros como son los proveedores y clientes externos.

Toda la información está al alcance de terceros de una manera oportuna y transparente, por lo cual tienen varios canales, de los cuales, el principal es la pagina web [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec) la misma que esta en constante mantenimiento y actualización.

Se ha notado que a más de la información en la página web y sus distintos informes, la ejecución de obras habla más que las palabras.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

La comunicación y su difusión entre todos los niveles no está regulada, pues no se cuenta con políticas establecidas al respecto ni sistemas y procedimientos para su integración dentro de todos los departamentos.

No se cuenta con un plan estratégico que analice el sistema informático sus ventajas y desventajas, pues se ha notado que el sistema de información carece de agilidad, confiabilidad y flexibilidad dificultando además la obtención de resultados cuando la Administración lo requiere. Además no se cuenta con un sistema que identifique automáticamente los errores o irregularidades.

La supervisión de los procesos y de la información no se realiza con frecuencia, acumulándose todos estos datos y dando como resultado una “sobrecarga de información”.

### **CONCLUSIÓN:**

La comunicación y su difusión son aceptables, pero no se cuenta con políticas establecidas para su manejo; hace falta la inclusión de un plan estratégico que tenga como objetivo principal la seguridad informática.

### **RECOMENDACIÓN:**

Elaborar un Plan Estratégico dentro del cual se haga constar políticas y procedimientos que regulen la difusión de la comunicación entre todos los niveles empresariales y además con terceras personas, así como también que acoja como uno de sus objetivos principales la seguridad informática y calidad en el sistema utilizado por la empresa.

## **8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO.**

### **FACTORES POSITIVOS:**

Generalmente en todas las empresas se realiza un conteo físico una vez al año comparando los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad, lo que sucede también con la EMAC EP

La empresa está abierta al cumplimiento de recomendaciones constantes en auditorías anteriores, en base a las cuales se han implementado acciones correctivas, están siempre atentos a observaciones dadas por los organismos de control, y supervisan su fiel e inmediato cumplimiento.

### **FACTORES NEGATIVOS:**

Al momento no cuenta con un departamento de Auditoría interna que se encargue de evaluar y supervisar en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos, dificultando la identificación de deficiencias importantes.

La administración de la empresa no se basa en el CORRE (COSO ERM).

### **CONCLUSIÓN:**

La Empresa está culturizando a todo su personal para que su trabajo aporte al cumplimiento de las recomendaciones y requerimientos de los diferentes organismos de control, esto es presentando información respaldada en evidencias suficientes y confiables de tal manera que todo reporte solicitado cumpla con las bases legales vigentes.

El no contar con una unidad de auditoría interna dificulta la identificación de riesgos, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede causar dentro de los procesos de cada una de las actividades. Una empresa como la EMAC EP necesita constantemente de supervisión y monitoreo con lo que se puede identificar a tiempo cualquier evento que pueda afectar a la funcionalidad de la entidad.

### **RECOMENDACIÓN:**

Contratar personal calificado para realizar las labores de la unidad de Auditoría Interna, llevando a cabo actividades de supervisión y monitoreo, detección e identificación de riesgos y estrategias para tratarlos.

## **Ausencia de un Manual de Procesos General de la Empresa**

Para un buen rendimiento empresarial, la consecución oportuna de objetivos y brindar servicios de calidad, siempre es necesario contar con un manual de proceso que describa las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas, precisando además responsabilidades y participación.

Además que el manual de procesos contiene toda la información que se necesite para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa, facilitando las labores de auditoría, evaluación y control interno y su vigilancia.

Permite que los empleados y sus jefes se informen sobre si su trabajo se está realizando o no adecuadamente y acorde a lo establecido en este manual.

### **Conclusión:**

La EMAC EP no cuenta con un manual de procesos en el que se describan todas y cada una de las actividades que tienen que ser desarrolladas por los funcionarios de la empresa dentro de sus cargos en las diferentes áreas, por lo que no existen especificaciones de responsabilidades y participación.

### **Recomendación Nro. 1.**

#### **Al Responsable del Departamento de Planificación, Evaluación, Gestión y Control de Proyectos:**

Se recomienda coordinar con cada uno de los jefes departamentales para que realicen un levantamiento de procesos de cada uno de los cargos desempeñados por los funcionarios que colaboran en su área, se recopilen sus actividades específicas y se incorporen en un manual de procesos general de la empresa, de tal manera que incluso sea tomado como una herramienta de inducción para colaboradores nuevos y optimizar de mejor manera el recurso económico y humano mejorando así la gestión de la EMAC EP.

## **Desconocimiento del CORRE y falta de mecanismos confiables de identificación de eventos**

Si una empresa sabe administrar adecuadamente sus riesgos podrá identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la organización de manera negativa en algunos casos (riesgos) y de manera positiva (oportunidades) en otros, y así proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

El CORRE (COSO ERM) incluye además de la administración de riesgos también el control interno, aportando entonces para identificar, evaluar, responder, comunicar, y monitorear los riesgos a lo largo de toda la organización; analizar su probabilidad de ocurrencia e impacto.

### **Conclusión:**

La Empresa desconoce los elementos del CORRE (COSO ERM) lo que dificulta la identificación de riesgos, su evaluación, respuesta, comunicación, monitoreo, probabilidad de ocurrencia e impacto sobre las actividades de la organización; además que no cuenta con mecanismos que garanticen confiabilidad en la identificación de eventos.

### **Recomendación Nro. 2:**

#### **Al consultor de Talento Humano:**

Se recomienda que aquella persona encargada de las capacitaciones, coordine una instrucción para todo el personal sobre los elementos del CORRE y su aplicación.

## **No se preparan informes sobre el resultado de la aplicación de los indicadores de gestión y estándares existentes**

Los indicadores de gestión expresan cuantitativamente el comportamiento y el desempeño de toda una organización o de una de sus partes, cuyos resultados al ser comparados con algún nivel de referencia, nos señala una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

El cumplimiento de objetivos, el rendimiento de una empresa, se mide en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, y a su vez los índices de gestión se convierten en una unidad de medida gerencial que permite relacionar las metas u objetivos y sus resultados.

### **Conclusión:**

Si la empresa no comunica los resultados obtenidos al comparar el desempeño de las actividades y el cumplimiento de metas y objetivos con el nivel de referencia planteado, no se podría afirmar si la organización está o no cubriendo adecuada y oportunamente las necesidades tanto de la ciudadanía en general como de los clientes internos de la institución.

Si los funcionarios conocieren los resultados según los indicadores de gestión sabrán si se necesita de un mayor aporte de su parte, para alcanzar el nivel de referencia, mantenerlo o en el mejor de los casos mejorarlo.

### **Recomendación Nro. 3:**

#### **A los Jefes Departamentales:**

Es factible y muy aprovechable el contar con indicadores de gestión que proporcione el nivel de cumplimiento de metas y objetivos departamentales e institucionales, pero a más de realizar estos análisis se deberían plasmar en informes, que se podrían dar a conocer en



las reuniones convocadas, directorios, etc. o publicarla en la red interna para conocimiento de todos los funcionarios en sus diferentes niveles.

### **Sistema Informático carente de agilidad, confiabilidad y flexibilidad.**

Un sistema informático interrelaciona varias partes, entre ellas están el hardware, el software y el humanware y además permite almacenar y procesar información.

Una empresa debe considerar la importancia de contar con un sistema informático ágil, confiable y flexible que garantice y optimice la obtención de resultados cuando los usuarios lo requieran, al hablar de usuarios nos referimos a la Administración, a los funcionarios, a la ciudadanía, a los organismos de control, etc.; analizar las ventajas y desventajas que conlleva la utilización de cierto sistema informático.

La tecnología mejora el perfil competitivo de la empresa y aumenta su productividad, agilidad en la toma de decisiones, el manejo y el mejoramiento de la relación con el cliente.

#### **Conclusión:**

La EMAC EP cuenta con un sistema informático, pero que no garantiza la confiabilidad en la obtención de resultados e informes, pues se ha notado que este sistema carece de agilidad, confiabilidad y flexibilidad, además que no tiene un sistema que identifique automáticamente errores o irregularidades.

#### **Recomendación Nro. 4:**

##### **Al Responsable del Departamento de Informática:**

Se recomienda que la persona encargada del Sistema Informático de la entidad realice un estudio cabal del sistema que se está utilizando actualmente considerando hasta que punto esta herramienta contribuye al alcance de las metas de la organización; buscando una solución tecnológica adaptable, productiva y accesible, con la capacidad de soportar la evolución de la institución, para cada una de los departamentos que la integran, siempre acorde al presupuesto, metas y necesidades de la empresa enfocándose a retos que se presentasen en el futuro.

## CAPITULO IV.

### Resultados Específicos por Subcomponente

#### ❖ Selección de Personal

##### Ausencia de un Manual de Procesos para la Selección de Personal

La Selección de Personal, es un proceso muy importante dentro de las actividades administrativas de la empresa; saber analizar, evaluar y calificar los expedientes de los candidatos para los cargos vacantes forma parte del éxito de este proceso, pues al contar con personal preparado y acorde al perfil requerido, tanto la empresa como el individuo optimizan los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo.

La EMAC EP, no cuenta con ninguna guía o manual de procesos que dirija la selección de personal, actualmente están elaborando un manual de procesos que todavía no está aprobado debido a que hay ciertos temas que no se concretan aún; las discrepancias y desacuerdos entre el personal responsable de realizar el levantamiento de procesos retrasan aun más la elaboración de esta herramienta guía.

Al no contar con un manual que indique el proceso a seguir para la selección de personal, se observa notoriamente que hay dificultad en el escogimiento eficaz de los individuos que llenarán cargos vacantes; este proceso de selección no goza de confiabilidad, seguridad ni transparencia.

**Conclusión:** El departamento de Talento Humano no cuenta con un manual de procesos, que pueda guiar y servir de base para el proceso de selección de personal, de tal manera que en un futuro se unifique esta actividad, y se cuente con la confiabilidad y seguridad suficiente de que se cuenta con personal que cumple a cabalidad con el perfil requerido de manera transparente y justa



### **Recomendación Nro. 5:**

#### **Al Consultor de Talento Humano:**

Realizar el levantamiento de procesos de su área, elaborar un informe para luego someterlo a consideración y aprobación del Directorio, y unificarlo al Manual de Procesos General, y contar lo mas pronto posible con este documento que se difundirá a todos los empleados de la Empresa, documento que servirá de guía en cada una de las actividades que se desarrollan en la EMAC EP.

### **Ausencia de un titular responsable de la selección de personal**

Cada departamento tiene a su cargo varios procesos o actividades que se unifican en la consecución de los objetivos generales de la empresa, uno de ellos es la selección de personal y su debida confiabilidad, eficacia y transparencia por lo que se hace indispensable la presencia de una persona que se encargue de proveer de recurso humano a la empresa, recurso que esté capacitado y que cumpla con el perfil solicitado.

En el Departamento de Talento Humano, no hay una persona que se responsabilice del proceso de Selección de Personal, es decir que se encargue de: la difusión de los cargos vacantes; el análisis, evaluación y calificación de los expedientes de los candidatos; entrevistas; toma de pruebas; etc. La falta de una persona capacitada para la selección de personal, ocasiona demora al momento de escoger el recurso humano que posiblemente cubrirá algún puesto vacante, muchas veces no se analiza con eficacia cada uno de los expedientes, la evaluación de cada una de las carpetas no es confiable, así como también su calificación. Todo esto desencadena en una elevada rotación de personal, ocasionando una mala utilización de los recursos empresariales.

**Conclusión:** Se identifica plenamente la falta de una persona que se responsabilice de escoger al personal óptimo, capacitado y eficiente que cumpla con el perfil solicitado para cubrir los cargos vacantes que se presenten.

#### **Recomendación Nro. 6**

##### **Al Consultor de Talento Humano:**

Comunicar al Jefe Administrativo la necesidad de contar con una persona responsable de la selección de personal y adherirlo al organigrama seccional del Departamento.

## ❖ Capacitación

### **Ausencia de funcionario responsable de autorizar las capacitaciones en función de un perfil determinado**

La capacitación del personal es un tema muy importante, tema que hace uso de recursos económicos y humanos, por lo que es necesario la presencia de una persona que canalice este proceso acorde al perfil requerido para cada cargo, y así complementar, ajustar y fortalecer los perfiles de los empleados y garantizar que estén preparados para realizar las actividades a ellos encomendadas con eficiencia, eficacia y confiabilidad.

Al momento no se cuenta con una persona responsable de autorizar las capacitaciones en función de un perfil determinado, un encargado de realizar un análisis comparativo entre lo que requiere el perfil para un cargo específico. Si la empresa no cuenta con una persona delegada y responsable para analizar, aprobar, difundir las actividades de capacitación que están disponibles para los funcionarios, se verá obstaculizado el cumplimiento de los objetivos de cada departamento, los empleados no tendrán un rendimiento óptimo; se verá afectado también el recurso económico, pues muchas veces hay capacitaciones que no complementan el perfil acorde al cargo y por ende no se verán reflejados los resultados de las mismas.

**Conclusión:** El recurso humano, es un elemento muy importante para la consecución de los objetivos planteados por la empresa, por lo que se hace necesario contar con el apoyo de un funcionario que se encargue de analizar la necesidad real de capacitación y complementar los perfiles de los funcionarios acorde a los requerimientos empresariales.

#### **Recomendación Nro. 7**

##### **Al Consultor de Talento Humano:**

Comunicar al Jefe Administrativo la necesidad de contratar a una persona que se encargue de la autorización y análisis de las capacitaciones e incluirlo en el organigrama respectivo.

## **Incumplimiento del efecto multiplicador de la capacitación**

La empresa tiene incluido dentro de su presupuesto, cierto valor que servirá para la capacitación del personal que labora en la entidad; es óptimo que aquella persona, una vez termine su curso, capacitación, seminario, etc. comparta los conocimientos adquiridos con sus compañeros.

En la EMAC EP no se ha constatado que se cumpla con el efecto multiplicador de la capacitación, se ha detectado descuido en tratar este tema de vital importancia para la empresa, pues no se ha dado el debido seguimiento, de tal manera que se logre difundir el aprendizaje adquirido; si los empleados que reciben la capacitación, no cumplen con el efecto multiplicador de la misma, la empresa estaría desperdiciando los recursos económicos y humanos.

**Conclusión:** El personal que recibe la capacitación adecuada, al mismo tiempo que crece profesionalmente, ayuda a que la empresa crezca y cuente con calidad, eficacia y eficiencia en los servicios prestados; si el efecto multiplicador no se cumple se está desperdiciando los recursos de la institución.

### **Recomendación Nro. 8**

#### **Al Consultor de Talento Humano:**

Prestar atención a cumplir con el objeto multiplicador de las capacitaciones, o a su vez plantear las capacitaciones en sitio para contar con la presencia de mayor personal y se aproveche de mejor manera la enseñanza impartida.

## **Evaluaciones posteriores a las capacitaciones impartidas**

Toda enseñanza impartida, amerita ser evaluada para comprobar su debida interiorización y posterior aplicación.

Luego de impartida una capacitación, los funcionarios que han asistido, no son evaluados, dificultando la identificación del valor agregado que ha aportado la misma, y obstaculizando además la oportunidad de saber hasta que punto este aprendizaje es o no aplicado en sus labores diarias. Al no constatar que tan factible y eficiente resultó una capacitación, no hay manera de saber hasta que punto la empresa está convirtiendo las capacitaciones en inversiones para la institución, o se quedan nada más en egresos de dinero sin obtener ningún provecho de ellos.

El rendimiento intelectual, profesional y humano de los empleados asegura también la calidad en los servicios prestados y por ende el bienestar de la ciudadanía en general que son quienes se benefician de los mismos.

**Conclusión:** La evaluación posterior a las capacitaciones impartidas, confirma la interiorización del aprendizaje y su aplicación en las actividades diarias del personal; su ausencia dificulta reconocer el provecho obtenido de este curso, taller, seminario, etc.

### **Recomendación Nro. 9**

#### **Al Consultor de Talento Humano:**

Organizar las actividades de capacitación, de tal manera que se alcance a realizar la evaluación respectiva, así como también evaluar las actividades relacionadas con la capacitación recibida, para comprobar hasta que punto mejoró su realización.

## ❖ Remuneraciones

### **Salarios que no están acorde a las escalas salariales de los servidores públicos.**

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, se usa la valoración y clasificación de cargos, que sirven precisamente para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura salarial de la organización, y así proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la empresa y eliminar cualquier tipo de arbitrariedad manteniendo el principio universal de “A igual trabajo, igual remuneración”.

No obstante, se ha observado que los salarios no son homologados acorde a las actualizaciones salariales del sector público, si la empresa no cuenta con una valoración justa y equitativa de salarios, causará que el personal se desenvuelva en un ambiente laboral incómodo y obviamente no utilizarán al 100 % su capacidad y muy difícilmente aportarán para la consecución de los objetivos planteados; inclusive existe el riesgo de caer en una rotación de personal alta.

**Conclusión:** El recurso humano es el pilar más importante dentro de la administración empresarial, y lo óptimo es recompensar su trabajo, acorde al nivel de responsabilidad y toma de decisiones, las dificultades que encierra cierta actividad, el riesgo en aquellas actividades, nivel de complejidad, las competencias requeridas para su desempeño y las relaciones con las personas con las que mantiene vínculos de trabajo, sin el cumplimiento de este particular es difícil contar con un ambiente laboral adecuado.

### **Recomendación Nro. 10**

#### **Al Consultor de Talento Humano:**

Debido a que no hay una clasificación de cargos y por ende responsables de una determinada actividad, se recomienda al Consultor (a) de Talento Humano que se planifique un levantamiento de procesos de todos y cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la empresa, a fin de luego ejecutar una valoración y clasificación de



cargos y proponer una homologación salarial acorde a las características encontradas en cada cargo.

# Fase V.

# Seguimiento y Monitoreo



### **3.5. Seguimiento**

Esta quinta y última fase de la auditoría de gestión es una fase posterior a la finalización del examen.

Uno de sus objetivos fundamentales es confirmar el cumplimiento de las recomendaciones plasmadas en el informe, conforme los plazos acordados en el cronograma o matriz de cumplimiento.

Por otro lado también se espera que la empresa haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía como producto de ese cumplimiento, pues un informe de auditoría de gestión merece ser tomado como una herramienta útil para el mejoramiento de la administración y gestión empresarial.

**MATRIZ DEL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

Nro.	Recomendación	Responsable	Plazo
1	<p><b><u>Al responsable del Departamento de Planificación, Evaluación, Gestión y Control de Proyectos</u></b></p> <p>Coordinar con los jefes departamentales el levantamiento de procesos de cada uno de los cargos bajo su supervisión:</p> <p><b><u>A todos los funcionarios</u></b></p> <p>Realizar un levantamiento de procesos de cada una de las actividades que desempeñan y plasmarla en un informe personal.</p> <p><b><u>A los jefes departamentales</u></b></p> <p>Revisar cada uno de los informes entregados por los funcionarios que están a su cargo, y unificarlos en un Manual de Procesos departamental.</p>	<p>Responsable del área en mención.</p> <p>Cada uno de los funcionarios</p> <p>Jefes departamentales</p>	<p>07 de Noviembre de 2012</p> <p>07 de Noviembre de 2012</p> <p>14 de Noviembre de 2012</p>
2	<p><b><u>Al consultor del Departamento de Talento Humano</u></b></p> <p>Coordinar la capacitación para el personal en general sobre los elementos del CORRE y su aplicación</p>	<p>Consultor de Talento Humano</p>	<p>Inmediato</p>
3	<p><b><u>A los jefes departamentales</u></b></p> <p>Coordinar con su grupo de trabajo para la realización de informes que muestren los resultados de los indicadores utilizados en las áreas que dispongan de ellos, estos informes se pueden preparar una vez al mes y se pueden tratar en los directorios convocados.</p>	<p>Jefes departamentales</p>	<p>Una vez al mes</p>

4	<p><b><u>A los jefes departamentales</u></b></p> <p>Entrevistar a sus colaboradores para saber en que parte del proceso que cada uno desempeña, se encuentran con fallas o dificultades en el sistema informático; además de las opciones adicionales que necesiten para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia; y luego armar un informe sobre todo lo notificado.</p> <p><b><u>Al Responsable del Departamento de Informática</u></b></p> <p>Unificar todos los informes presentados y realizar un estudio minucioso sobre el sistema utilizado actualmente, y si es necesario buscar propuestas para un mejoramiento o cambio del sistema informático.</p>	<p>Jefes Departamentales</p> <p>Jefe de Sistemas</p>	<p>21 de Noviembre de 2012</p> <p>23 de Noviembre de 2012</p>
5	<p><b><u>A los colaboradores del Departamento de Talento Humano</u></b></p> <p>Realizar el levantamiento de procesos de cada uno de sus cargos, y plasmarlos en un informe individual.</p> <p><b><u>Al Consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>Se recomienda recopilar los informes de todos y cada uno de sus colaboradores, unificarlos en un informe, presentarlo para la corrección, aprobación e incorporación en el Manual de Procesos General de la Empresa</p>	<p>Personal del Dpto. de Talento Humano</p> <p>Consultor de Talento Humano</p>	<p>07 de Noviembre de 2012</p> <p>14 de Noviembre de 2012</p>
6	<p><b><u>Al consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>Dar aviso inmediatamente al Subdirector</p>	<p>Consultor de</p>	<p>Inmediato</p>

	<p>Administrativo, sobre la necesidad de contratar a un profesional que se encargue de la Selección del Personal.</p> <p><b><u>Al subdirector Administrativo</u></b></p> <p>Pedir la debida aprobación a la Gerencia para contratar a una persona que se encargue del proceso de Selección de Personal.</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Subdirector Administrativo</p>	<p>Inmediato</p>
7	<p><b><u>Al consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>Comunicar al Subdirector Administrativo la necesidad de contar con un profesional que se encargue del proceso de Capacitación en la Empresa, o en su defecto que se delegue esta función a algún funcionario que se responsabilice y responda por este acto.</p> <p><b><u>Al Subdirector Administrativo</u></b></p> <p>Presentar a la Gerencia la necesidad de capacitar constantemente al personal, conjuntamente con la propuesta de contratar o delegar esta función.</p>	<p>Consultor de Talento Humano</p> <p>Subdirector Administrativo</p>	<p>Inmediato</p> <p>Inmediato</p>
8	<p><b><u>Al consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>Como no se cuenta con una persona que se encargue específicamente del proceso de capacitación del personal, o en su defecto algún responsable del mismo, se recomienda al Consultor de Talento Humano, haga un seguimiento a las capacitaciones impartidas, para que se cumpla con el efecto multiplicador, o a su vez, que se planifiquen</p>	<p>Consultor de Talento Humano</p>	<p>Al presentarse capacitación alguna.</p>

	las capacitaciones en sitio.		
9	<p><b><u>Al consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>Se recomienda hacer un seguimiento a cada capacitación impartida, y finalizarla con una evaluación posterior, y además medir el rendimiento de cada uno de los funcionarios luego de recibir el aprendizaje.</p>	Consultor de Talento Humano	Posterior a la capacitación impartida
10	<p><b><u>Al consultor de Talento Humano</u></b></p> <p>En base al levantamiento de procesos realizado en toda la institución, ejecutar una valoración y clasificación de cargos y proponer una homologación salarial acorde a las características encontradas en cada cargo.</p> <p><b><u>Al Director Financiero</u></b></p> <p>Analizar la propuesta presentada por el consultor de Talento Humano, y al mismo tiempo, estudiar la posibilidad de incluirla en el presupuesto subsiguiente.</p>	Consultor de Talento Humano  Director Financiero	30 de Noviembre de 2012  07 de Diciembre de 2012

**ENCUESTA POST AUDITORIA**

ENTIDAD AUDITADA:	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC EP
TIPO DE AUDITORÍA:	AUDITORIA DE GESTIÓN
PERÍODO EXAMINADO:	1 de enero al 31 de diciembre del 2011
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	- Selección de Personal - Capacitación - Remuneraciones

**POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA YA SEA SI O NO, MARCANDO CON UNA X**

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

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

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

- ❖ ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

- ❖ ¿Está enterado de que la auditoría de gestión requiere que la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP 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	X		NO	
----	---	--	----	--

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

- ❖ Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

- ❖ ¿Se les informó de manera verbal y escrita los resultados parciales?

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

- ❖ ¿Se convocó a la lectura del borrador del informe?

SI			NO	X
----	--	--	----	---

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

- ❖ ¿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	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

- ❖ ¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores coadyuvaron con la administración en el desarrollo de los indicadores de la EMAC EP?

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

- ❖ ¿Indique si las recomendaciones plasmadas en el informe final, producto de esta auditoría, son prácticas y posibles de aplicar?

SI	X		NO	
----	---	--	----	--



- ❖ ¿Considera Ud. que las recomendaciones expresadas por los auditores en su informe final, sirvan para lograr la eficacia y eficiencia en la gestión realizada por la EMAC EP?

SI	X		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?

SI	X		NO	
----	---	--	----	--

<b>DATOS DEL ENCUESTADO</b>	
ENTIDAD	: .....
NOMBRES	: .....
CARGO	: .....
FIRMA	: .....

**NOTA:** Favor devolver este formulario contestado a la Gerencia General de la EMAC EP en un sobre cerrado.



## **INFORME SOBRE EL IMPACTO DE LA AUDITORÍA**

La realización de este examen a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, no solo trata de fiscalizar las operaciones, sino que además busca la eficiencia y eficacia de todos los procesos y gestiones dentro de la organización.

Es menester que las conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe, estén totalmente fundamentadas y se basen en los análisis y pruebas realizados en el transcurso de la auditoría de gestión.

Todas las recomendaciones constantes en el informe son claras, concisas, reales y se pueden aplicar con facilidad; con el cumplimiento de todas ellas, la empresa mejorará sus diferentes gestiones brindando un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo de la entidad.

El objetivo real de esta auditoría, es precisamente el mejorar la gestión empresarial dentro de todos sus procesos.



# CAPITULO IV

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

1. La entidad en general no cuenta con un Manual de Procesos que coadyuve a la gestión empresarial y administrativa.
2. No se han preocupado en diseñar un código de ética
3. La EMAC EP es una empresa que participa a todos sus empleados sobre la situación de la institución, valora sus opiniones y las toma en cuenta al momento de la toma de decisiones.
4. El sistema informático no cuenta con una seguridad optima
5. El colapso del sistema informático que actualmente utiliza la EMAC EP, es bastante frecuente debido a sobrecarga de información
6. La empresa esta interiorizando en sus funcionarios el cumplimiento fiel e inmediato de las disposiciones dadas por los diferentes Organismos de Control
7. Dentro de la estructura organizacional de la empresa, falta aún por incluir varios cargos que se tornan necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión de la EMAC EP.

#### 4.2. Recomendaciones

1. Se ha recomendado realizar el levantamiento de procesos de todas y cada unas de las actividades que se llevan a cabo en cada cargo, unificarlo por departamento y luego consolidarlo en un manual general.
2. Diseñar un código de ética
3. Capacitar a los empleados sobre los elementos del CORRE, para facilitar la identificación, análisis, evaluación, calificación y tratamiento de los riesgos. La

empresa tiene que adoptar mecanismos óptimos y confiables para la identificación de eventos, los mismos que pueden ser positivos (oportunidades) o negativos (riesgos)

4. Todo resultado que sea obtenido a través de los indicadores de gestión, deben ser plasmados en un informe que se presentará ante la administración, esto para el apoyo en la toma de decisiones.
5. Resulta óptimo hacer constar una nota adicional al Plan Estratégico 2012- 2021 en la que se incluya la parte de Tecnología de la Información, que se ocupe de la seguridad informática y sus derivados.
6. Analizar el sistema informático y readecuarlo, pues no cuenta con la suficiente capacidad para almacenar información, ocasionando colapsos frecuentes que dificultan la gestión adecuada de los diferentes procesos.
7. Crear un departamento de Auditoria Interna que se encargue de evaluar y supervisar en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos, facilitando la identificación de deficiencias importantes.
8. Reunir las necesidades de personal de cada departamento y presentarlo ante la administración para el respectivo estudio y análisis.
9. Aprovechar las capacitaciones impartidas, cumpliendo con el efecto multiplicador de las mismas, así como también monitorear la evaluación posterior al aprendizaje recibido, y evaluar las actividades de los funcionarios que recibieron el curso y confirmar su rendimiento.
10. Realizar una valoración y clasificación de cargos para homologar los salarios acorde a las tablas salariales del sector público.



### **4.3. Bibliografía**

- ✓ Plan Estratégico EMAC EP 2012 – 2021
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento
- ✓ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
- ✓ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, “Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna”, Bogotá – Colombia , 2006
- ✓ Manual Específico de Auditoría de Gestión”, Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril
- ✓ [www.emac.gob.ec](http://www.emac.gob.ec)
- ✓ <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>

### **4.4. Anexos**

- ✓ Cédulas de ingresos y gastos
- ✓ Estado de Situación Financiera
- ✓ Estado de Ejecución Presupuestaria
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo
- ✓ Plan Estratégico 2012 – 2021
- ✓ Plan Operativo Anual 2011.7