



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

“Auditoría de gestión en la “Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora” (EMAPAZ EP), período 01 de enero al 31 de diciembre de 2010”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Pucha Paute, Héctor Aníbal.

DIRECTOR: Castro Íñiguez, Graciela Esperanza. Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctora.

Graciela Esperanza. Castro Iñiguez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Auditoría de gestión en la “Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora” (EMAPAZ EP), período 01 de enero al 31 de diciembre de 2010”, realizado por Pucha Paute, Héctor Aníbal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2014

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Héctor Aníbal Pucha Paute, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación Auditoría de gestión en la “Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora” (EMAPAZ EP), período 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, de la Titulación de Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor siendo Graciela E. Castro Iñiguez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Cedula: 1900268630

DEDICATORIA

Gracias Padre Celestial, por concederme el don de poder ser testigo de tus infinitas bondades, gracias a ello puedo ver realizado este anhelo. Gracias también a mis hijos Cristian Geovanny y Jessica Alexandra, por brindarme su apoyo y comprensión incondicional para la culminación de mis estudios, y de igual forma el más grande reconocimiento a mi amable esposa Rosita, por ser mi apoyo constante y mi compañera a cada momento de mi vida, a mis padres por haberme inculcado valores y por ser ejemplos de perseverancia y constante lucha, y a mis compañeras de trabajo por contribuir y apoyarme siempre a que consiga las metas que me he trazado en esta corta etapa de mi vida. A mi directora de tesis y maestros, gracias por haberme dedicado su tiempo en desarrollo y formación profesional. A mi querida Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme permitido ser parte de un ejército de triunfadores y entes productivos de esta gran patria. A sí mismo a todo el personal de la EMAPAZ EP, por haberme facilitado todo cuanto requerí de ellos, y haberme brindado su valioso tiempo en la recopilación de información que han llevado a culminar con éxito mi trabajo de tesis.

Héctor Aníbal Pucha Paute

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por hacerme partícipe del proceso educativo implementado e impartido de una manera pródiga, y por sobre todo por la formación humana recibida para ser mejor persona y así aportar a la sociedad.

Al señor gerente, funcionarios, empleados y trabajadores de la “Empresa pública de agua potable y alcantarillado de cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP), por su gentil colaboración al facilitarme la información necesaria para desarrollar el presente trabajo investigativo.

De manera especial mi sincero agradecimiento a la doctora Graciela Castro Iñiguez, por haberme otorgado su tiempo y colaboración durante la ejecución y revisión del presente trabajo.

Finalmente agradezco a mis padres, por haberme inculcado valores y una formación espiritual, moral y ética que ahora me permiten alcanzar una meta más en mi vida.

A todos eternamente gracias.

Héctor Aníbal Pucha Paute

ÍNDICE

CONTENIDO	Páginas
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	5
1.1. Descripción de la empresa.....	5
1.2. Base legal.....	6
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	7
1.4. Plan estratégico.....	9
1.4.1. Misión.....	9
1.4.2. Visión.....	9
1.4.3. Valores corporativos.....	9
1.4.4. EMAPAZ EP, Análisis Estratégico Situacional FODA.....	13
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2.1. Auditoría de gestión.....	15
2.2. Proceso de la auditoría de gestión.....	19
2.2.1. Verificación preliminar.....	19
2.2.2. Planificación.....	23
2.2.3 Trabajo de campo o ejecución.....	26
2.2.4. Comunicación de resultados.....	27
2.2.5. Seguimiento.....	30

2.3. Indicadores para la auditoría de gestión.....	32
2.3.1. Tipos de indicadores de gestión.....	32
2.3.2. Criterios para establecer indicadores de gestión.....	33
2.4. Herramientas para la auditoria de gestión.....	42
2.4.1. Equipo multidisciplinario.	42
2.4.2. Control interno.	42
2.4.3. Riesgos de la auditoria de gestión.	50
2.4.4 Muestreo en la auditoria.....	52
2.4.5. Evidencias suficientes y competentes.	54
2.4.6. Técnicas más utilizadas.	55
2.4.7. Marcas de auditoría.	58
2.4.8 Papeles de trabajo.	60
3.1.1. Orden de trabajo.	66
3.1.2. Notificación de inicio de la auditoría.....	67
3.1.3 Cronograma de actividades.....	68
3.1.4. Informe de la visita previa.....	69
3.1.5. Programa de auditoría para el conocimiento preliminar.	72
3.1.5 Análisis FODA.	73
3.1.6. Entrevista a gerente.....	74
3.1.7. Evaluación de la estructura de control interno.	77
3.2. Memorando de planificación específica.....	96
3.3.1. Aplicaciones de programas de auditoría por componente.	100
3.4. Informe de auditoría de gestión	117
3.5. Cronograma de aplicación de recomendaciones	127
CONCLUSIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	130

RESUMEN

El presente trabajo se basa en el análisis, evaluación y la comprensión de la gestión administrativa de la “Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora EMAPAZ-EP”, brinda el servicio a la población Zamorana, debe ser eficaz y eficiente para una mejor atención de los funcionarios públicos.

En el primer capítulo se hace mención a todo lo relacionado con la empresa presentando una breve reseña histórica, ubicación, estructura organizacional con su respectivo nivel legislativo, ejecutivo y operativo, disposiciones legales que la rigen, la visión, misión y objetivos planteados.

En el segundo capítulo se presenta todas las bases conceptuales de auditoría de gestión.

En el capítulo tres, se inicia la auditoría con una visita previa a la EMAPAZ EP, para recolectar la información necesaria y utilizarse en el trabajo de campo para su análisis, luego se procesa esta información para obtener resultados y poder emitir una opinión de cómo se encuentra la empresa.

Con los resultados obtenidos de este trabajo espero que la empresa mejore sus procesos administrativos y financieros que le permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Palabras clave: Auditoría, Gestión, Empresa Pública, Control Interno.

ABSTRACT

This work is based on the analysis, evaluation and understanding of the administrative management of the "Public Utility Potable Water Zamora Canton EMAPAZ-EP," offers the service to Zamorana population must be effective and efficient for a better care of public officials.

In Chapter referred to anything related to the company presenting a brief history, location, organizational structure with its respective operating the legislative, executive and laws that govern it, the vision, mission and objectives.

All the conceptual foundations of audit is presented in the second chapter.

In chapter three, the audit begins with a visit to the EMAPAZ previous EP, s to collect the necessary information used in the field for analysis, then this information is processed to obtain results and to give an opinion of how find the company.

With the results of this study hope that the company improve its administrative and financial processes that enable it to achieve the objectives and goals.

Keywords: Audit, Management, Public Enterprise Internal Control.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión permite identificar si los actuales procesos que se están desarrollando por los funcionarios administrativos de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAZ EP, están ejecutando sus funciones de forma eficaz y eficiente logrando de esta manera un óptimo servicio.

La realización de la investigación de tesis se la efectuó a través del desarrollo de diversos capítulos entre los que se destacan la descripción de la empresa para de esta forma dar a conocer sobre las actividades que realiza la institución, identificando la situación actual en la que se encuentran tanto la institución como los funcionarios públicos que laboran en la empresa.

En un segundo capítulo se fundamenta teóricamente lo que es la auditoría de gestión detallando cada una de las fases que componen el trabajo desarrollado así como los distintos papeles de trabajo que lo componen.

En un tercer capítulo se desarrolla y ejecuta la auditoría de gestión plasmando las diferentes etapas dentro del trabajo efectuado en EMAPAZ E.P., para de esta forma poder desarrollar la investigación.

En un último apartado se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del trabajo efectuado.

El tema cobra importancia en su desarrollo al permitir identificar si el personal se encuentra laborando de acuerdo a las políticas establecidas o a la normativa legal vigente, así también permitirá identificar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos y las metas establecidas en el Plan operativo Anual.

Para tener metas claras a dónde dirigirse, los objetivos que han guiado la investigación fueron:

- Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.
- Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
- Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

La metodología que se utilizó es la investigación descriptiva por medio de la que se detalló el trabajo efectuado definiendo los distintos procesos y etapas de la auditoría de gestión.

La metodología explicativa permitió hacer explicación de cada una de las fases desarrolladas.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

La EMAPAZ EP, es una Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora EP, con personería jurídica, de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley Orgánica que regula los Gobiernos Municipales (COOTAD), y su respectiva ordenanza en particular, y , en general, por las de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y más normas jurídicas aplicables a las empresas de esta naturaleza.

El nombre oficial que utilizará para todas sus actuaciones será el de “Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP). El objeto principal de esta empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora, es ofrecer los servicios de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora, y la construcción de obras afines o complementarias a nivel local, municipal, regional, nacional e internacional, además contribuir al manejo, cuidado y protección de las micro cuencas hidrográficas.

Principios generales:

- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del estado, y de las actividades económicas asumidas por este.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.
- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren los costos de producción.
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

1.2. Base legal

La ordenanza de creación de la “Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP), fue discutida y aprobada por la I. Cámara Edilicia del cantón Zamora, en las sesiones ordinarias del 4 y 14 de junio del dos mil diez.

La misma que entra en vigencia a partir del 30 de junio del dos mil diez, sin perjuicio de la fecha de publicación en el registro oficial, y que fuera publicada en la edición especial N° 73 del 27 de septiembre del dos mil diez.

El directorio de esta entidad es la autoridad política, normativa y fiscalizadora de la empresa, encargada de establecer las estrategias y directrices generales de las actividades que desarrolla.

Se conforma de la siguiente manera:

- a) El Alcalde o su delegado que podrá ser un funcionario (a), quien lo presidirá.
- b) El coordinador (a) de las empresas públicas del Gobierno Municipal de Zamora, que será el director (a) de obras públicas municipales.
- c) El Director (a) de Planificación del Gobierno Municipal de Zamora.
- d) Un representante elegido de entre los presidentes de los barrios urbanos y rurales del cantón, debidamente reconocidos, en calidad de usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado, y en representación de la ciudadanía.
- e) Un representante o un delegado de los sectores productivos organizados, en representación de este sector.

Los representantes de los usuarios y ciudadanos, con sus respectivos suplentes serán conformados de conformidad a la disposición transitoria novena de esta ordenanza. El gerente actuara como secretario, con voz informativa.

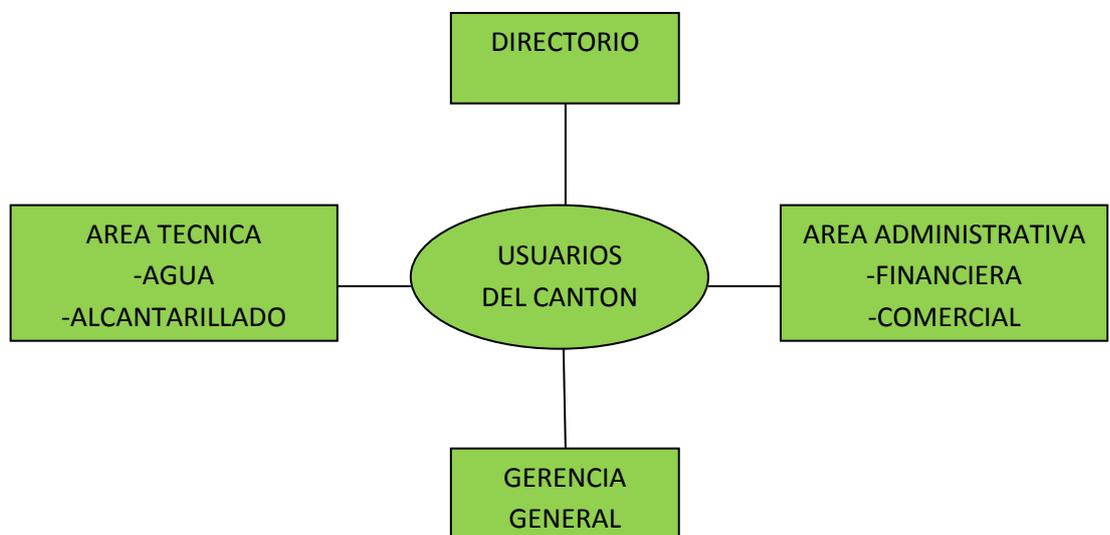
El periodo de los miembros del directorio a los que se refiere en los literales a), b) y c), duraran en sus funciones mientras dure el desempeño del cargo; en tanto que los que se refieren a los literales d) y e) serán elegidos para un periodo de un año y podrán ser reelegidos por una sola vez.

1.3. Organigrama estructural y funcional

La estructura organizacional de “Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP), parte de la concepción moderna que busca el trabajo en equipo y el logro de resultados mediante la administración, operación, mantenimiento y mejoramiento eficientemente de los servicios de agua potable y alcantarillado.

Gráfico 1

Organigrama Estructural de la Empresa EMAPAZ EP.



Fuente: Ordenanza Municipal

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

De la gestión de la empresa

La razón de ser de la empresa son sus clientes que están conformados por los usuarios de los diferentes proyectos de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora.

Su manejo operativo, comercial, financiero y organizacional será independiente de la gestión municipal.

Se maneja con su propio presupuesto de ingresos y egresos, y las asignaciones de la municipalidad.

El manejo administrativo de los recursos humanos estará bajo su responsabilidad y se regirá por su propia normativa.

La gestión del servicio será de estricta responsabilidad del gerente, quien tendrá todas las facultades para tomar decisiones importantes con autonomía y a su vez contará con el apoyo directo del directorio de la “Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP)

La estructura de la EMAPAZ EP, estará acorde con los objetivos y funciones que le competen, para lo cual, contará con los siguientes niveles jerárquicos: legislativo, ejecutivo, asesor y operativo.

El nivel legislativo, estará representado por el directorio, máxima autoridad de la empresa; le corresponde dictar políticas, fijar objetivos, metas y expedir reglamentos internos, generales y específicos de la empresa y, solicitar al concejo municipal la expedición de ordenanzas que considere necesarias o la reforma de las vigentes.

El nivel ejecutivo está representado por el gerente general, constituye la autoridad que orienta y ejecuta la política directriz emanada del nivel legislativo; representa a la empresa en todas las actuaciones de carácter oficial, judicial o extrajudicial, de acuerdo a lo establecido en la ordenanza de constitución de la empresa y más leyes y reglamentos vigentes.

El nivel asesor, constituye el órgano consultivo y de apoyo para las decisiones de la empresa; su relación de autoridad es indirecta con respecto a las unidades del nivel operativo. Su función se ejecuta por medio del nivel ejecutivo. Estará integrada por las unidades administrativas que la empresa considere necesarias.

El nivel operativo, será el responsable de la ejecución de los planes, programas, proyectos, actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos y al logro de los resultados de acuerdo con los parámetros de eficiencia definidos para la empresa. El nivel operativo estará conformado por las siguientes áreas de gestión:

Área Administrativa – Financiera:

- Contabilidad
- Tesorería

- Comercialización
- Bodega y Proveeduría

Área Técnica de agua potable y alcantarillado:

- Laboratorio
- Operación y mantenimiento agua potable
- Operación y mantenimiento alcantarillado

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión.

Dotar del servicio agua potable y alcantarillado preservando la salud de la población y el medio ambiente.

1.4.2. Visión.

Ser una empresa líder en brindar el servicio de agua potable y alcantarillado a través del mejoramiento continuo de los procesos realizados para satisfacer al cliente interno y externo, utilizando tecnología de avanzada e infraestructura adecuada.

1.4.3. Valores corporativos.

En la “Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP)

Creemos:

- Que los productos y servicios deben enriquecer la vida de las personas y mejorar su estilo de vida.
- Que la creatividad y la calidad de los conceptos, productos y servicios son esenciales para el éxito.
- Que los usuarios del cantón Zamora, son el recurso más valioso de nuestra empresa.
- Que un desempeño transparente es una necesidad, no como un fin en mismo, sino como medio para desarrollar la misión más alta.
- Que se debe conservar las fuentes de agua.

Los valores que la guían son:

- Excelencia en todo lo que hace.
- Lealtad y compromiso para con la institución y usuarios.
- Conducta ética y moral en todo momento y en todas las relaciones.
- Empoderamiento del plan estratégico institucional.
- Innovación en todas las áreas de nuestra empresa como medio para alcanzar y sostener el liderazgo.
- Responsabilidad social corporativa en Zamora y en cada comunidad en que operamos.

Estas creencias y valores dirigen las estrategias de negocio, nuestro comportamiento corporativo y las relaciones con proveedores, usuarios, comunidades y unos con otros

Principios:

- Atención a la satisfacción del cliente.
- Liderazgo y compromiso de la dirección con calidad.
- Participación y compromiso de los miembros de la empresa.
- Cambio cultural y desarrollo organizacional.
- Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.
- Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa.

Objetivos:

La EMAPAZ EP, básicamente se plantea los siguientes objetivos:

En lo técnico:

1. Alcanzar la continuidad del servicio que permita elevar el nivel de los habitantes del cantón Zamora, a través de la optimización del funcionamiento de la red de distribución, controlando fugas físicas, comerciales, y operacionales.
2. Disponer de una línea de conducción confiable que reduzca al máximo las posibilidades de interrupción del flujo de agua desde las captaciones hasta el tratamiento a partir de la optimización de las estructuras existentes.
3. Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudad, para precautelar la salud de los habitantes mediante el control continuo de las características

físicas, químicas y bacteriológicas, así como de un control de calidad del tratamiento.

En lo financiero:

1. Elaborar el presupuesto de la EMAPAZ EP.- con el fin de cumplir en forma lógica y racional con las actividades programadas para el correcto funcionamiento y desenvolvimiento de esta empresa, a través de la planificación y priorización de necesidades que nos permitan alcanzar las metas propuestas. Estrategia (capacitación técnica).
2. Estados financieros.- mensualmente presentar los estados financieros capaz de constituirse en un medio de información y herramienta de toma de decisiones para la gerencia.
3. Sistema de control.- incorporar sistemas periódicos de control de las disponibilidades de la empresa (inventarios, caja bancos, etc.).
4. Pagos oportunos.- realizar pagos oportunos a proveedores y empleados, capaz de constituir a estos en unos valiosos socios estratégicos en la conclusión de nuestras actividades.
5. Implementar el software del sistema contable.- que nos permita el ingreso sistemático de datos y un procesamiento técnico de los mismos que nos facilite un registro adecuado de las transacciones contables y al mismo tiempo aporte con datos reales para la toma de decisiones y transparencia en el manejo del factor económico a través de la aplicación de la tecnología informática. (estrategia, asesoramiento)
6. Programación para generar otros ingresos.- ser la vía más apropiada para identificar y recuperación de valores por recuperar de otras instituciones.

En lo comercial:

1. Recuperar la cartera vencida.- correspondiente a consumos y acometidas, para incremento de recursos económicos que permita generar mayores ingresos que se reviertan en brindar un mejor servicio.
2. Incrementar un nuevo software de facturación.- con el fin de disponer de información oportuna y veraz en cuanto a ingresos y al mismo tiempo optimizar la atención al cliente, a través del procesamiento técnico y ágil de los datos que ingresan al sistema. (estrategia, capacitación al personal).
3. Concienciar a la gente sobre el buen uso del agua.- con el fin de evitar el uso indiscriminado del uso del líquido vital al mismo tiempo que redunde el ahorro

significativo para el cliente, mediante una difusión clara y oportuna a través de los medios de comunicación y campañas de promoción para el efecto.

4. Orientar las operaciones de la empresa.- que permita la satisfacción y comodidad del cliente externo mediante la implementación de una línea telefónica de consulta por parte del cliente.
5. Actualizar el catastro.- pulir el catastro de la empresa evitando la duplicidad de los códigos y nombres de usuarios; incorporando nuevos usuarios y además legalizando a los usuarios que se detecten su conexión clandestina.
6. Implementar medios electrónicos.- implementar los medios electrónicos necesarios, como por ejemplo la Lectofacturación de manera que nos permita realizar tomas de lectura de manera más confiable y fidedigna.
7. Aplicar Reingeniería de Procesos.- aplicar una reingeniería en los procesos comerciales que permitan una mejor atención al cliente: control permanente de los lectores, facturación oportuna, atención personalizada y buen trato al usuario, ingresos de lecturas confiables, evitar desviaciones exageradas en los consumos, regulaciones oportunas y exactas, entre otras.
8. Utilizar nuevos métodos de recaudación.- desarrollar nuevos métodos de recaudación, de manera tal que los usuarios se vean atendidos en forma directa.

En lo administrativo:

1. Disponer de talento humano técnico, proactivo con iniciativa y con predisposición al cambio, que garantice el óptimo funcionamiento de los procesos productivos y de atención al cliente de esta empresa a través de un proceso correctivo e inducción de personal.
2. Disponer y aplicar los subsistemas de recursos humanos lo cual garantice estabilidad, y un mayor aprovechamiento del talento humano mediante el empleo de técnicas administrativas de vanguardia.
3. Cumplir con las prestaciones laborales que motiven y garanticen la salud e integridad física de los empleados y trabajadores, procurando un incremento de sueldos de acuerdo a las clasificaciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, afiliando a seguros de salud y vida; uniformes que den una imagen corporativa; eventos deportivos y sociales; con programas de capacitación; pero también de control y sanción.

1.4.4. EMAPAZ EP, Análisis Estratégico Situacional FODA.

Fortalezas (interno):

- Autonomía administrativa financiera,
- Talento humano operario,
- Experiencia del personal, especialmente en el área técnica,
- Monopolio local (sin competencia),
- Pago puntual de sueldos y salarios,
- Planificación horizontal,
- Ubicación geográfica de la ciudad con respecto a las principales fuentes de generación de líquido vital,
- Costos de producción bajos para lograr el producto final,

Oportunidades (externos):

- Disponibilidad de vertientes naturales de agua,
- Convenios interinstitucionales,
- Crecimiento demográfico,
- Financiamiento externo de instituciones públicas, privadas y ONG'S.
- Topografía del cantón Zamora.
- Agua cruda no necesita de mucho tratamiento,
- La tecnología disponible en el mercado, para el desarrollo de nuestros procesos productivos.
- Asesoría externa especializada por parte de entidades públicas, privadas, empresas a fines e instituciones de educación superior.

Debilidades (Interno):

- Inestabilidad laboral
- Sistema informático deficiente.
- Bajo nivel de comunicación intrasistitucional y asertividad.
- Carencia de infraestructura adecuada.
- Ausencia de programas de capacitación y especialización.
- Bajo nivel de cultura institucional.
- Falta de planes de publicidad y marketing.
- Gestión administrativa limitada.
- Logística

- Actualización de orgánico estructural
- Falta de departamento de planificación que elaboren proyectos de inversión.
- Cartera vencida demasiado elevada
- Deficiente proceso de adquisiciones
- Falta de convenios interinstitucionales con entidades financieras para pagos de usuarios.
- Falta de proyectos ecológicos de reforestación.
- Falta de control interno
- Cuentas por cobrar al Gobierno Municipal de Zamora.
- Crisis de valores por parte de ciertos empleados.
- Temor al cambio por parte del personal de la empresa
- Falta de políticas de evaluación del desempeño del personal de la empresa
- Falta de higiene y seguridad industrial en la empresa
- Mala imagen institucional
- Marco legal o jurídico escuálido

Amenazas (externo):

- Injerencia política
- Sequias de vertientes
- Sistemas de conducción y redes en mal estado
- Cultura de pago deficiente
- Negligencia en el uso y optimización
- Falta de planificación entre Gobierno Municipal y la EMAPAZ EP
- Medios de comunicación sin ética profesional

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión aunque no tan desarrollada como la financiera, es de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

Según (Terry, 2001), en el libro Principios de Administración, señala que: “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa”.

Para (William & Leonard, 2002) presenta la siguiente definición de auditoría administrativa: “La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Mientras que (Fernández Arena, 2006) con el libro "La auditoría administrativa": “Sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de auditoría operacional así: “Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los conceptos anteriores se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del control fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del consejo técnico de la contaduría pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar la antigua auditoría administrativa y auditoría operacional.

El consejo técnico de la contaduría pública en su pronunciamiento No. 7, presenta la siguiente definición de auditoría de gestión: “La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”.

La Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría de Gestión define a la auditoría de gestión como: “El examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa o proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficacia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.” (Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, 2002)

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

De acuerdo con COOPERS y Lybrand: La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a

determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. (Coopers & Lybrand, 2003) Podemos decir que su propósito general es:

- La identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

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

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

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

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para

revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la empresa. (Madariaga, 2002)

Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

- La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los estados financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de

economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones. También se debe considerar el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, el cual determina los propósitos de la auditoría de gestión entre u otros los siguientes:
- Determinar si los servicios prestados, obras o 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 eficacia de métodos y procedimientos adecuados.

En conclusión, la auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

2.2. Proceso de la auditoría de gestión

2.2.1. Verificación preliminar.

La verificación preliminar consiste en obtener un conocimiento integral del objetivo 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 tiempos razonables. (Terry, 2001)

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes.

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- a. La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b. La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa:
 - o Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad ; etc.
 - c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - d. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
1. Determinar criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas
 2. Detectar las fuerzas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarlas a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 3. Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

Flujo de Actividades:

FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start(()) --> D1{ } D1 --> C1(()) C1 --> R1[] R1 --> D2{ } D2 --> C2(()) C2 --> D3{ } D3 --> C3((2)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de auditoria designa 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 corriente 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 de finen objetivos y estrategia general de la auditoria. 10. Director de auditoria emite la orden de trabajo.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

Formato y modelos de aplicación

Cuadro 2

1. Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTION INSTITUCIONNAL				
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de obras? • ¿Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describalos fines y actividades				
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento: • Período de vigencia • A quiénes se divulgó: 				
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las metas? • ¿La misión? • ¿La visión? • ¿Los objetivos? En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.				
4	¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto				
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • ¿Encuestas o cuestionarios? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto				
6	Para evaluar la gestión institucional se necesitó de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos 				
7	¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o recuperación a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de las obras o servicios prestados? En caso afirmativo indique si se cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? Encuetas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.				
8	¿En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades: así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeas y reducir los posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo, describala y obtenga documentación relativa.				

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

2.2.2. Planificación.

Objetivos

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. (Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, 2002) 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 existentes en la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesario tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que sea utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieren tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución, a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirman la estimación de los requerimientos de personal, programan su trabajo, preparan los programas específicos de la siguiente fase y fijan los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los

sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a. Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- b. De control (procedimientos de control de auditoría que no prevenga o detecte), y;
- c. De detención (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)

Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la auditoría de gestión;
 - b. Preparar un informe sobre el control interno.
-
1. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, preparan un memorando de planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
 2. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 ``E`` (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. (Guía Didáctica de Auditoría I, 2004) El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la clasificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a la cinco ``E``, breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1,3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

Productos

- Memorando de planificación.
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

Cuadro 3
Flujo de Actividades

FASE II. PLANIFICACION	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((2)) --- Circle1(()) Circle1 --> Parallelogram[/ /] Parallelogram --> Trapezoid[/ /] Trapezoid --> Circle2(()) Circle2 --> Rectangle[] Rectangle --> Diamond{ } Diamond --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinarios 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.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

Formatos y modelos de aplicación

1. Memorando de planificación.
2. Cuestionario de evaluación específica de control interno.
3. Programa de trabajo por componentes.

2.2.3 Trabajo de campo o ejecución.

Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. (Maldonado, 2001)

Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizan las siguientes tareas típicas:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprenda la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relativa.
- Elaboración de hojas de resúmenes de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación, además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura de equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y los objetivos trazados.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

Cuadro 4

Flujo de Actividades:

FASE III. EJECUCION	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((3)) --> Empty(()) Empty --> Papeles[Papeles de trabajo] Papeles --> Hojas[Hojas de resumen] Hojas --> Box[] Box --> Diamond{ } Diamond --> End((4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinarios aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes competentes y pertinentes 3. Jefe de equipo y supervisor elabora y revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente. 4. Jefe de equipo y supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad 6. Jefe de equipo y supervisor definen la estructura del informe de auditoria

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

Formatos y modelos de aplicación

1. Estructura del informe de auditoría de gestión.

2.2.4. Comunicación de resultados.

Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere,

pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; (Salas Puig, 2002) 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.

Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, debe ser discutido en la conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionado con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Fernández Arena, 2006)

Productos

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

Cuadro 5

Flujo de actividades

FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start(()) --> Node4((4)) Node4 --> Node1(()) Node1 --> Node2[] Node2 --> Node3{ } Node3 --> Node4[] Node4 --> Node5(()) Node5 --> Node6[] Node6 --> Node7(()) Node7 --> Node8[] Node8 --> Node9{ } Node9 --> Node10((DP)) Node10 --> Node11{ } Node11 --> Node12[] Node12 --> Node13((5)) Node12 --> Node10 </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor y jefe de equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes. 2. Subdirector revisa el borrador de informe. 3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final. 4. Jefe de equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe. 5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados. 6. Supervisor y jefe de equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados. 7. Supervisor y jefe de equipo redactan el informe final, síntesis y memorando de antecedentes. 8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorandos de antecedentes. 9. Director de auditoría previa revisión suscribe el informe. 10. La dirección de planificación y evaluación institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes. 11. Contralor o subcontralor aprueban el informe. 12. Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la dirección de responsabilidades.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

2.2.5. Seguimiento.

Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente. (William & Leonard, 2002)

Actividades

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, según corresponda, con el siguiente propósito:

- a. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúan el seguimiento de inmediato a la determinación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 ``E`` y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar un recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- c. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Cuadro 6
Flujo de Actividades

FASE V.SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCION
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de auditoria solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoria. 2. Auditor designado recibe de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría. 3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor designado obtiene de la dirección de responsabilidades el oficio de determinación. 5. Auditor designado recepta 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 archiva en papeles de trabajo resultado del seguimiento. 7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultad 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.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual de la Contraloría General del Estado

Formatos y modelos de aplicación

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

2.3. Indicadores para la auditoría de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. (Normas y principios de contabilidad, 2008) Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

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

2.3.1. Tipos de indicadores de gestión.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en contabilidad gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

2.3.2. Criterios para establecer indicadores de gestión.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Indicadores de gestión = medición del desempeño

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional. (Holmes Arthur, 2005)

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

Por lo tanto los indicadores de gestión desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, y son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar,

con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. (Fernández Arena, 2006)

Además existen los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional que pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2) Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3) Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.

- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

4) Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5) Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. (Guía Didáctica de Auditoría I, 2004) Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6) Indicadores interfacitos. - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.

- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Uso de indicadores en auditoria de gestión

El uso de indicadores en auditoria, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Indicadores de control de gestión.- Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional. (Salas Puig, 2002)

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

Tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

Para medir una actividad lo importante es saber:

Gráfico 2

Cuadro para medir actividades cumplidas



Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Libro Principios de Administración de George R. Terry

En la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, se ha establecido un capítulo dentro de la ordenanza dedicada especialmente al control de la gestión, en donde se incluyen los indicadores que sirven para medir el desempeño de la empresa, el mismo que lo he transcrito textualmente:

Del control de la gestión

De la gestión.- La gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado comprende la ejecución eficiente de todos los procesos que garantizan su sostenibilidad, este concepto involucra su administración, operación, mantenimiento, comercialización, manejo financiero, programas de expansión y repotenciación de los sistemas.

Indicadores de eficiencia.- La gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado realizados en forma directa o delegada, será evaluado periódicamente en función de los siguientes indicadores de eficiencia que constituirán la base del plan de gestión anual de la empresa:

a. Agua Potable

Cuadro 7

Aspectos Operativos

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Volumen de agua tratada	Volumen producido / Volumen tratado	En concordancia con la demanda máxima estimada.
Cobertura Agua Potable	Población atendida / Población total	100%
Calidad		Norma INEN 1108 Cloro residual de acuerdo a la norma
Cantidad / Producción	Producción / Demanda	Producción = Demanda máxima
Continuidad		24 horas al día
Mantenimiento		Preventivo

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 8

Aspectos Organizacionales

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Carga laboral	Total recurso humano / (N0. usuarios/1000)	6x1000 usuarios
Contratación laboral	Total recurso humano sindicalizado / Total Recurso humano	Mínimo posible
Estructura del recurso humano	Personal administrativo vs. Personal operativo	N° de personal administrativo < N° de personal operativo
Oportunidad de la información gerencial		Indicadores de gestión aplicados. Información financiera de calidad y con oportunidad
Satisfacción del usuario- cliente	No. De usuarios satisfechos/ No. Usuarios consultados	> al 90%

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 9

Aspectos Comerciales

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Cobertura en micromedición	Número de medidores instalados / Número de usuarios	100%
ANC (Agua no Contabilizada)	$(\text{Volumen Producido} - \text{Volumen Facturado}) / \text{Volumen Producido}$	Menor al 30%
Rezago tarifario de sostenibilidad	Tarifa aplicada vs. tarifa real a costos de eficiencia de sostenibilidad financiera por m3	0
Eficiencia en medición	Medidores funcionando / Medidores que se toman lectura	Tendiente al 100%
Eficiencia en facturación	Número de usuarios facturados / Total de usuarios registrados	100%

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 10

Aspectos financieros

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Situación financiera del servicio	Ingresos / gastos	superávit
Autosuficiencia mínima	Ingresos del servicio / Remuneraciones	> al 100%
Elegibilidad o solvencia	Ingreso corriente / gasto corriente	> a 1
Peso de las remuneraciones	Gasto en remuneraciones / gasto corriente	Relativo
Cartera vencida	Cartera + valor facturado - valor recaudado – bajas	
Peso de la cartera vencida	Cartera vencida / ingresos propios	< al 5%
Eficiencia en el recaudo US\$.	Valor recaudado / valor emitido + cartera vencida	> o = 90%
Contribución tributaria per cápita por usuario	Ingresos del servicio / número de usuarios	Referencial
Eficiencia en el recaudo de usuarios	Número de usuarios que pagan / total de usuarios Facturados	Mayor al 90%
Gasto per cápita por usuario	Gasto total / número de usuarios	Referencial
Auto-Costeabilidad	Ingresos del servicio / Costos de eficiencia	Mayor al 100%
Manejo Eficiente de los Inventarios	Mantiene inventarios actualizados y valorados.	100 % inventario actualizado, valorado y contabilizado

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

b. Alcantarillado

Cuadro 11

Aspectos Operativos

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Cobertura alcantarillado sanitario	Población atendida / Población total	100%
Impacto ambiental	Nivel contaminación aguas servidas / Nivel de contaminación a la descarga final	Normas de impacto ambiental
Mantenimiento		Preventivo

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 12

Aspectos organizacionales

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Contratación laboral	Total recurso humano sindicalizado / Total Recurso humano	Mínimo posible
Estructura del recurso humano	Personal administrativo vs. personal operativo	N° de personal administrativo < N° de personal operativo
Oportunidad de la información gerencial	Indicadores de gestión aplicados.	Información financiera de calidad y con oportunidad
Satisfacción del usuario- cliente	No. De usuarios satisfechos/ No. Usuarios consultados	> al 90%

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 13

Aspectos comerciales

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Cobertura registro usuarios	Usuarios registrados/Usuarios potenciales	100%
Rezago Tarifario de sostenibilidad	Tarifa aplicada vs. tarifa real a costos de eficiencia de sostenibilidad financiera por m ³	0
Eficiencia en la facturación	Número de usuarios facturados / Total de usuarios registrados	= al 100%

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Cuadro 14

Aspectos financieros

INDICADOR	RELACION	STANDARD
Situación financiera del servicio	Ingresos / gastos	superávit
Autosuficiencia mínima	Ingresos del servicio / Remuneraciones	> al 100%
Elegibilidad o solvencia	Ingreso Corriente / gasto corriente	> a 1
Peso de las remuneraciones	Gasto en remuneraciones / gasto corriente	Relativo
Autocosteabilidad	Ingresos del servicio / costos de eficiencia	> al 100%
Eficiencia en el recaudo US\$.	Valor recaudado / valor emitido + cartera vencida	> o = 90%
Eficiencia en el Recaudo de Usuarios	Número de usuarios que pagan / total de usuarios Facturados	Mayor al 90%
Contribución tributaria per cápita por usuario	Ingresos del servicio / número de usuarios	Referencial
Gasto per cápita por usuario	Gasto total / número de usuarios	Referencial
Cartera vencida	Cartera + valor facturado - valor recaudado – bajas	
Peso de la cartera vencida Inventario de activos fijos	Cartera vencida / ingresos propios Mantiene Inventarios actualizados y valorados.	< al 5% 100% del inventario de activos fijos actualizado y valorado.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Manual para el tratamiento de agua potable EMAPAZ

Las variaciones negativas significativas serán causales de remoción de los administradores.

Las variaciones positivas en la gestión de los servicios serán reconocidas a través de incentivos, previstos en la reglamentación interna de la empresa o contractualmente cuando se trate de servicios con terceros.

2.4. Herramientas para la auditoria 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. (William & Leonard, 2002)

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoria de gestión.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoria, 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 auditoria, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación.

2.4.2. Control interno.

El American Institute Public Accountants emite la declaración sobre normas de auditoria, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (Coopers & Lybrand, 2003)

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

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

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.

- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la auditoría de gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. (Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, 2002) El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

Actividades de gestión que controlan

1. Establecimiento de los objetivos de la entidad:
2. Planificación estratégica.
3. Establecimiento de los factores del entorno de control.
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
5. Identificación y análisis de riesgos.
6. Gestión de riesgos.
7. Dirección de las actividades de gestión.
8. Identificación, recopilación y comunicación de información.
9. Supervisión
10. Acciones correctivas

Evaluación de los riesgos de control interno

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. (Holmes Arthur, 2005)

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus servicios; no existe ninguna forma práctica

de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable. (Salas Puig, 2002)

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, y la naturaleza de las actividades de la entidad.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad. (Terry, 2001)

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente evaluación de los riesgos, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

Métodos de evaluación del control interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

Cuestionarios.- Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria. (Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, 2002)

Flujogramas.- Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

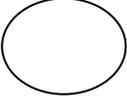
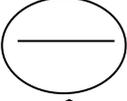
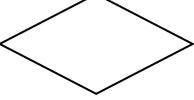
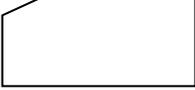
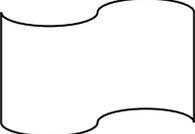
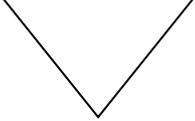
Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma

3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	Proceso
	Proceso de control
	Decisión
	Documento
	Documento prenumerado
	Registros (Libro, tarjetas; etc.)
	Tarjeta perforada
	Papel perforado
	Archivo
	Desplazar un documento para explicar desviaciones del sistema

Elaborado por:	Héctor Aníbal Pucha Paute.
Revisado por:	Dra. Graciela E. Castro Iñiguez.

Matrices.- El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

Combinación de métodos.- Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los Flujogramas con cuestionarios, etc. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 15

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta - Permite pre-elaborar y estandarizar su utilización 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas - No permite una visión de conjunto - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias - Que lo toma como fin y no como medio - Iniciativa puede limitarse - Podría su aplicación originar malestar en la entidad
<p>Flujogramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada - Observación del circulo en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles - Localiza desviaciones de procedimientos rutinas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo - Limitado el uso a personal inexperto - Por su diseño específico, resulta un método.
<p>Narrativas o descriptivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades - Facilidad en su uso - Deja abierta la iniciativa del auditor - Descripción en función de observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sistemática - Auditor con experiencia evalúa - Limitado a empresas grandes - No permite visión en conjunto - Difícil detectar áreas comparación - Eventual no de palabras incorrectas origina resultados inadecuados
<p>Matrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor localización de debilidades de control interno - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro custodia y control. 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Libro Principios de Administración de George R. Terry

2.4.3. Riesgos de la auditoría de gestión.

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

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

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

- **Riesgo inherente:** 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.
- **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 detallamos:

1.- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos 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 auditoria 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 de la alta dirección le asigna a la auditoria 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 auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.4.4 Muestreo en la auditoria.

Durante el examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. (William & Leonard, 2002) Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

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

El muestreo en auditoria, 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 auditoria 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. (Guía Didáctica de Auditoría I, 2004)

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. (Holmes Arthur, 2005)

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 estadísticos.- 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.

Estadísticos.- 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:

- a) Diseñar una muestra eficiente.
- b) Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
- c) Evaluar los resultados de la muestra.

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 a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

a) Evidencias suficientes. - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

b) Evidencias competentes.- 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.

c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena 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, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 16

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.- Producida por una estructura de Control Interno efectivo	<ul style="list-style-type: none">- Obtenida dentro de la entidad- Producida por una estructura de control interno débil.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Paute.

Fuente: Libro Auditoría y gestión administrativa de William P, Leonardo (2002)

2.4.6. Técnicas más 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. (Madariaga, 2002) Se considera importante definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

Comparación.- 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, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: ejecución y comunicación de resultados. (Salas Puig, 2002)

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- 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, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Revisión selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

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

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

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

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Muestreo estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

2.4.7. Marcas de auditoría.

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. (Terry, 2001)

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor,

obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. (Coopers & Lybrand, 2003)

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP.

Auditoría de gestión

Marcas de auditoría

✓	Ligado
✕	Comparado
*	Observado
∧	Rastreado
><	Indagado
∩	Analizado
↔	Conciliado
∪	Circularizado
∅	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
∠	Comprobado
∑	Cálculos
⊗	Inspeccionado
⊙ Nº	Notas explicativas
ELABORADO POR: Héctor Aníbal Pucha Paute.	
REVISADO POR: Dra. Graciela E. Castro Iñiguez.	

2.4.8 Papeles de trabajo.

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

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

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo 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.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales

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

Secundarias

- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

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 por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. (Holmes Arthur, 2005)

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

a) Archivo permanente o continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información

Archivo corriente.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo, de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

Índices de referenciación

Es necesario la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. (Madariaga, 2002)

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- Alfabético;

- Numérico, y;
- Alfanumérico.

El criterio anterior expuesto fue para el archivo permanente, índices numéricos y para los archivos corrientes alfabéticos y alfanuméricos.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO E.P.

Este capítulo constituye la ejecución de la auditoría a la EMAPAZ- E.P. Por tratarse de una investigación para presentación de tesis de grado, el trabajo de campo se presentara en forma resumida, poniendo mayor énfasis en el informe, por ser el resultado final de la auditoría. Así mismo en cada fase de la auditoria se hará lo siguiente:

En la fase I: Conocimiento preliminar:

- Orden de trabajo.
- Notificación del inicio de la auditoria
- Cronograma de actividades
- Informe dela visita previa
- Programa de auditoría para el conocimiento preliminar
- Análisis FODA
- Entrevista a gerente
- Evaluación de la estructura de control interno
- Memorando de planificación
- Planificación preliminar (memorando).

En la fase II: Planificación:

- Memorando de planificación específica

En la fase III: Ejecución:

- Aplicación de programa de auditoría por componente
- Hallazgos de auditoría por componente

De la fase IV: Comunicación de resultados

- Informe de auditoría de gestión.
- Resultados específicos de la auditoría de gestión

De la fase V: Seguimiento de recomendaciones:

- Cronograma de aplicación de las recomendaciones

FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. Orden de trabajo.

	<p align="center">EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 ORDEN DE TRABAJO</p>	<p align="center">OT 1/1</p>
<p align="right">Zamora, 15 de enero del 2012</p>		
<p>Egresado Héctor Aníbal Pucha Paute. EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA” Ciudad.- De mi consideración: De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria gestión en la “empresa pública de agua potable y alcantarillado de cantón Zamora EP” (EMAPAZ EP), en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como jefe de equipo. El objetivo general es: Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones. Los objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none">1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, el que se realizará en seis meses. Atentamente, Dra. Graciela Castro Iñiguez DIRECTORA DE TESIS</p>		
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08

3.1.2. Notificación de inicio de la auditoría.

	<p align="center">EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA</p>	<p align="center">NIA 1/1</p>
<p align="right">Oficio 001-AJE-EMAPAZ EP Zamora, 21 de febrero del 2011</p>		
<p>Señor Ingeniero. Vital Solano Rey.</p>		
<p>GERENTE GENERAL DE LA EMAPAZ EP.</p>		
<p>En su despacho.-</p>		
<p>De mi consideración:</p>		
<p>Con la finalidad de dar cumplimiento a la orden de trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iñiguez. Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la auditoria de gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.</p>		
<p>El objetivo específico es:</p>		
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.		
<p>Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.</p>		
<p>Atentamente.</p>		
<p>Héctor Aníbal Pucha Paute.</p>		
<p>EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA</p>		
<p>Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta</p>		<p>Fecha: 2013/10/07</p>
<p>Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.</p>		<p>Fecha: 2013/10/08</p>

3.1.3 Cronograma de actividades.

		EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		CA 1/1
1. Fechas de intervención				
➤	Orden de trabajo:		15 de enero del 2012	
➤	Inicio del trabajo en el campo:		30 de enero del 2012	
➤	Finalización del trabajo en el campo:		15 de junio del 2012	
➤	Discusión del borrador del informe con funcionarios:		17/ de junio del 2012	
➤	Presentación del informe a la EMAPA-Z-EP		20 de junio del 2012	
➤	Emisión del informe final de auditoría:		25 de julio de 2012	
 Días presupuestados				
Se considera realizar el trabajo en 180 días, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:				
	FASES	%	DIAS	
	a. FASE I: Conocimiento preliminar:	10%	18	
	b. FASE II: Planificación:	30%	54	
	c. FASE III: Ejecución:	40%	72	
	d. FASEIV: Conocimiento de resultados:	10%	18	
	e. FASE V: Seguimiento	10%	18	
	Total	100%	180	
Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta			Fecha: 2013/10/07	
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.			Fecha: 2013/10/08	

3.1.4. Informe de la visita previa.

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 INFORME DE LA VISITA PREVIA	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red;"> IVP 1/3 </div>
1.- Identificación de la entidad Entidad: Empresa Municipal de Agua potable y alcantarillado EMAPAZ. EP. Dirección: Avda. Loja entre Mayaicu y Manuelita Cañizarez. Teléfono: 072 605 105		
2.- Base legal de la creación y funcionamiento. La empresa municipal de agua potable y alcantarillado EMAPAZ EP., fue creada mediante ordenanza y publicada en el registro oficial Nro. _____ de fecha _____, con domicilio en el cantón Zamora provincia de Zamora Ch.		
3.- Estructura Organizativa.- La empresa municipal de agua potable y alcantarillado EMAPAZ EP, posee la siguiente organización estructural:		
Nivel legislativo:	Directorio	
Nivel ejecutivo:	Gerente general	
Nivel asesor:	Asesoría jurídica	
Nivel operativo:	<u>Área administrativa financiera:</u> Contabilidad Tesorería Comercialización <u>Área técnica agua potable y alcantarillado</u> Laboratorio Operación y mantenimiento de agua potable Operación y mantenimiento de alcantarillado	
Nivel de apoyo:	Secretaría	
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

INFORME DE LA VISITA PREVIA

IVP
2/3

4.- Personal Directivo de la empresa:

Apellidos y nombres	Cargo o función
Ing. Vital Solano Rey	Gerente general
Lcda. Berenice Jaramillo	Contadora
Ing. Carlos Guzmán	Técnico administrativo
Sr. Néstor Xavier Cabrera	Recaudador
Sr. Manuel Llivichuzca R.	Proveedor
Sr. Vinicio Rodondi Borja	Bodeguero
Sr. Tito Fuentes Chávez	Jefe de cuadrilla

5.- Objetivo de la Visita Previa.- Dando cumplimiento a la orden de trabajo 001 emitida con fecha 15 de enero del 2011, por la Dr. Graciela E. Castro Iñiguez, Directora de Tesis de grado en el plan de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me he permitido visitar las instalaciones de la EMAPAZ EP, en donde he podido observar muchos aspectos como: las condiciones en que laboran los funcionarios, empleados y trabajadores, las instalaciones con que cuenta, y en si todo su entorno, observar cómo se realizan determinados procesos: como el de control del personal, adquisiciones, protección y conservación de archivos, inventarios y más bienes de la entidad. Indagar sobre la estructura orgánica y funcional de la empresa, documentos que permiten el buen accionar de sus servidores y directivos etc. Al no haberse realizado auditorias anteriormente se procede a solicitar copias de documentos sobre la constitución legal de la empresa, RUC, manuales de procedimientos, presupuesto aprobado y liquidado del ejercicio económico 2009 y 2010, estados financieros al 31 de diciembre del año 2009 y 2010, libro de actas del directorio, convenios, etc.

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

INFORME DE LA VISITA PREVIA

**IVP
3/3**

Así mismo con anterioridad he preparado un cuestionario de Evaluación global del control interno el cual se aplicó a los funcionarios y empleados de la empresa que se encontraron en sus oficinas el día de la visita, por tanto se tiene un argumento más para determinar hacia donde orientar nuestro accionar o planificación preliminar, porque se determina los riesgos, debilidades, oportunidades y amenazas. El cuestionario se ha aplicado y calificado conforme lo determina la norma de auditoría, y por tanto se orientara a el área de recaudación por tratarse de un punto estratégica de la empresa ya que está más en contacto con el cliente y por aquí ingresan la mayor parte de los recursos económicos de la empresa., por lo tanto dedicare todos mis esfuerzos en determinar la objetividad y eficacia del accionar de la persona encargada de recaudar los recursos económicos de la empresa.

Con la documentación obtenida se determina que la empresa no tiene definida su visión misión, objetivos y metas, porque en la ordenanza no se incluye, ni existe documento que demuestre lo contrario, de igual forma no existe documento alguno que demuestre que la empresa actué en base a una planificación estratégica, siendo una prioridad que la empresa debe tomar en cuenta y que en el transcurso del examen se exigirá se presente, para lo cual pondré mi aporte a fin de dejar redactado un buen modelo de planificación estratégica en la empresa.

Con todos los antecedentes mencionados, dejo constancia de que se realizó la visita preliminar a la empresa EMAPAZ EP.

Héctor Aníbal Pucha Pauta.

Auditor

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

3.1.5. Programa de auditoría para el conocimiento preliminar.

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA CONOCIMIENTO PRELIMINAR	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red;"> PA 1/1 </div>	
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Obtener conocimiento integral de la entidad que será auditada. Conocer las principales actividades de la gestión institucional Recopilar información y documentación que permita determinar el enfoque de la auditoría de gestión de manera objetiva 			
No.	Procedimientos	Referencia P/T	Elaborado por:
	Procedimientos:		HAP
1	Análisis FODA de la EMAPAZ	AFE	HAP
2	Entrevista al gerente de la Empresa EMAPAZ	EG	HAP
3	Control Interno Recaudador	CIR	HAP
4	Control Interno Gerente	CIG	HAP
5	Control Interno Contadora	CIC	HAP
6	Control Interno Tesorera	CIT	
6	Elaborar el memorando de planificación preliminar	PP	HAP
		Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
		Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

3.1.5 Análisis FODA.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 ANÁLISIS FODA DE EMAPAZ		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> AFE 1/1 </div>				
						
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)					
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía administrativa financiera, • Talento humano operario, • Experiencia del personal, especialmente en el área técnica, • Monopolio local (sin competencia), • Pago puntual de sueldos y salarios, • Planificación horizontal, • Ubicación geográfica de la ciudad con respecto a las principales fuentes de generación de líquido vital, • Costos de producción bajos para lograr el producto final, 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de comunicación intrasistitucional y asertividad. • Carencia de infraestructura adecuada. • Ausencia de programas de capacitación y especialización. • Bajo nivel de cultura institucional. • Falta de planes de publicidad y marketing. • Gestión administrativa limitada. • Actualización de orgánico estructural • Cartera vencida demasiado elevada • Falta de control interno • Falta de políticas de evaluación del desempeño del personal de la empresa • Falta de higiene y seguridad industrial en la empresa 					
OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)					
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de vertientes naturales de agua, • Convenios interinstitucionales • Crecimiento demográfico • Financiamiento externo de instituciones públicas, privadas y ONG'S. • Topografía del cantón Zamora. • Agua cruda no necesita de mucho tratamiento, 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política • Sistemas de conducción y redes en mal estado • Cultura de pago deficiente • Negligencia en el uso y optimización • Falta de planificación entre Gobierno Municipal y la EMAPAZ EP • Medios de comunicación sin ética profesional 					
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 70%;"> Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta </td> <td style="width: 30%;"> Fecha: 2013/10/07 </td> </tr> <tr> <td> Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I. </td> <td> Fecha: 2013/10/08 </td> </tr> </table>	Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07	Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07					
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08					

3.1.6. Entrevista a gerente.

	<p style="text-align: center;">EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">Del. 01/01/2010 al 31/12/2010</p> <p style="text-align: center;">ENTREVISTA GERENTE</p>	<table border="1"><tr><td style="color: red;">EG 1/3</td></tr></table>	EG 1/3
EG 1/3			
<p>¿Cómo funcionario de la empresa, conoce las leyes que regulan el funcionamiento de la misma. Cuánto conoce sobre la Ley Orgánica de Empresas Públicas. - COTAD. - Reglamentos internos y en general por la Ley orgánica de administración financiera y control?</p> <p>El funcionario manifiesta conocer los artículos pertinentes a la función a lo que él está a cargo que conocerlo de forma completa no, debido a que esta es una función del asesor jurídico quien tiene conocimiento a fondo de estas normas, pero que el si conoce de forma general de manera tal que le permita tomar decisiones correctas que vayan en beneficio de un buena administración.</p> <p>¿Conoce los principios que rigen a la empresa, los ha impartidos a todo el personal a su cargo, que medios a utilizado?</p> <p>Los principios que rigen a la empresa son el de eficiencia y eficacia en la administración pública, buscando que los clientes tengan una atención eficiente a través de un adecuado servicio, el personal que labora en la empresa ha sido capacitado en atención al cliente en procura de mejorar la atención brindando una atención eficaz y eficiente.</p> <p>¿La empresa cuenta con una planificación estratégica y un plan operativo anual?</p> <p>La empresa planifica sus actividades debido a que este tipo de información es pedido por el directorio para poder medir los resultados que se efectúan cada año, es así que se elabora el plan operativo anual y se lo cumple.</p>			
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07	
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08	

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 ENTREVISTA GERENTE	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="color: red; padding: 5px;">EG 3/3</td> </tr> </table>	EG 3/3			
EG 3/3						
<p>¿La empresa cuenta con un orgánico funcional, aprobado por el Directorio de la Empresa?</p> <p>Dentro de la empresa se ha creado un orgánico funcional el que ha sido aprobado por el directorio en búsqueda de lograr un adecuado trabajo de acuerdo con una estructura posicional y una adecuada distribución de funciones.</p> <p>¿Se ha elaborado un manual de procedimientos para los diferentes procesos y actividades de la empresa?</p> <p>No se ha elaborado procesos para efectuar las actividades cotidianas, se está definiendo todos aquellos factores que intervienen en los diversos procesos para elaborar flujogramas y manuales de proceso y atención a los clientes.</p> <p>¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos para resolver conflictos de intereses?</p> <p>No existe este tipo de información se encuentra la empresa en una etapa de reestructuración en la que se buscará la forma idónea de resolver todo tipo de conflictos internos y externos que se susciten para de esta forma lograr un trabajo eficaz y eficiente.</p>						
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta</td> <td>Fecha: 2013/10/07</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.</td> <td>Fecha: 2013/10/08</td> </tr> </table>	Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07	Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07					
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08					

3.1.7. Evaluación de la estructura de control interno.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y								
ALCANTARILLADO EP								
AUDITORÍA DE GESTIÓN								
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010								
CONTROL INTERNO: RECAUDADOR								
	CIR 1/2							
N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND ERAC IÓN	CALI FICA CIÓN	P. DE CUMPLIMIE NTO O SUSTANT.	OBSERVAC IÓN
		SI	NO	N/A				
1	¿Cuenta la entidad con un manual o instructivo para el manejo y control de la recaudación y pagos?		NO		10	0		
2	¿Se realiza arqueos de caja, quien lo realiza?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
3	¿Le han solicitado la respectiva fianza, por la naturaleza de su cargo?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
4	¿Todos los formularios que utiliza son preimpresos y prenumerados?		NO		10	5		Solo Facturas
5	¿Cuenta con un sistema de recaudación en línea que reporta la cantidad recaudada al término de la jornada de trabajo?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
6	¿Las recaudaciones se depositan diariamente y tal como se recaudaron?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
7	¿Todo documento que emite la empresa por prestación de servicios, tales como especies valoradas, facturas, notas de ventas y otros están legalmente autorizadas por el SRI? ¿Quién controla?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
8	¿Cree que el espacio físico donde realiza sus actividades diarias es inadecuado y no cuenta con su respectiva seguridad debido a las condiciones de su trabajo? ¿Lo ha sugerido a sus Jefes inmediatos?	SI			10	10	CUMPLIMIEN TO	
TOTALES					80	65		
					Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07	
					Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08	



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

CONTROL INTERNO: RECAUDADOR

**CIR
2/2**

PUNTUACIÓN TOTAL	PT	80		RIESGO	ENFOQUE
CALIFICACIÓN TOTAL	CT	65			
NC = 50/80*100	NC	81	%	ALTO	
RI = 100% - NC (81%) =19%	RI	19	%	BAJO	CUMPLIMIENTO

1 Valoración

Ponderación Total **(PT) = 80**
 Calificación Total **(CT) = 65**
 Calificación Porcentual **(CP) = 81 %**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{65 \times 100}{80} \quad CP = \frac{6500}{80} \quad CP = 81\%$$

2 Determinación de los niveles de riesgo

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO
76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO

Conclusión preliminar

De la evaluación de la estructura de control interno, del componente de recaudación se ha estimado un **nivel de riesgo bajo** por cuanto durante el periodo de examen los controles implantados son adecuados, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control. Cabe resaltar que estas actividades se las puede mejorar si existen controles rigurosos en el desempeño de las actividades y funciones.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

CONTROL INTERNO: GERENTE

**CIG
1/2**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P. DE CUMPLIMIENTO O SUSTANT.	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A				
1	¿Se entrega reportes de las actividades efectuados por los funcionarios de la empresa?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	
2	¿La actual organización estructural y funcional de la empresa permite el flujo normal de la información?	SI			10	10		
3	¿La toma de decisiones se la realiza en base a criterio personal o se toma consenso de las decisiones de los demás funcionarios?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	
4	¿Los diferentes documentos efectuados por gerencia tienen algún tipo de orden y se registran de acuerdo a los expedientes generados?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	Existen pocos expedientes completos
5	¿El actual sistema de cobranza que se encuentra implantado en la empresa brinda facilidades para el trabajo del personal que se encuentra a su cargo?	SI			10	10		
TOTALES					50	41		

PUNTUACIÓN TOTAL	PT	50		RIESGO	ENFOQUE
CALIFICACIÓN TOTAL	CT	41			
NC = 41/50*100	NC	82	%	ALTO	
RI = 100% - NC (82%) =18%	RI	18	%	BAJO	CUMPLIMIENTO

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 CONTROL INTERNO: GERENTE	CIG 2/2												
<p>1 Valoración</p> <p>Ponderación Total (PT) = 50 Calificación Total (CT) = 41 Calificación Porcentual (CP) = 82 %</p> $CP = \frac{CT \cdot 100}{PT} \quad CP = \frac{41 \times 100}{50} \quad CP = \frac{4100}{50} \quad CP = 82\%$														
<p>2 Determinación de los niveles de riesgo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">CALIFICACIÓN PORCENTUAL</th> <th style="width: 33%;">GRADO DE CONFIANZA</th> <th style="width: 33%;">NIVELES DE RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15 - 50 %</td> <td>1 BAJO</td> <td>3 ALTO</td> </tr> <tr> <td>51 - 75 %</td> <td>2 MEDIO</td> <td>2 MEDIO</td> </tr> <tr> <td>76- 100 %</td> <td>3 ALTO</td> <td>1 BAJO</td> </tr> </tbody> </table>			CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO	15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO	51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO	76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO
CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO												
15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO												
51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO												
76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO												
<p>3 Conclusión preliminar</p> <p>Revisando los resultados de la evaluación efectuada al gerente se determina que existe un nivel de riesgo bajo en virtud que las funciones se efectúan de forma normal existiendo pequeñas dificultades al momento de elaborar los informes y de la toma de decisiones la misma que es en base de lo que se sucede en la empresa.</p>														
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07												
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08												



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

CONTROL INTERNO: CONTADORA

**CIC
1/2**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P. DE CUMPLIMIENTO O SUSTANT.	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A				
1	¿Maneja algún tipo de software contable en la empresa?	SI			10	10		
2	¿Los estados financieros elaborados reflejan la situación económica de la empresa?	SI			10	10		
3	¿Los reportes diarios de caja que se presentan están de acuerdo a los valores proyectados?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	
4	¿En el proceso contable que se aplica se aplican las NIIF?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	
5	¿El manejo de la cuenta bancos se lo efectúa de forma correcta en la empresa de agua potable?	SI			10	10		
6	¿Para la adquisición de bienes se sigue la normativa de contratación pública establecida?	SI			10	10		
TOTALES					60	54		

PUNTUACION TOTAL	PT	60		RIESGO	ENFOQUE
CALIFICACION TOTAL	CT	54			
NC = 54/60*100	NC	90	%	ALTO	
RI = 100% - NC (92%) =10%	RI	10	%	BAJO	CUMPLIMIENTO

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

1 Valoración

Ponderación Total **(PT) = 60**
 Calificación Total **(CT) = 54**
 Calificación Porcentual **(CP) = 90 %**

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT} \quad CP = \frac{54 \times 100}{60} \quad CP = \frac{5400}{60} \quad CP = 90\%$$

2 Determinación de los niveles de riesgo

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO
76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO

3 Conclusión preliminar

Revisando los resultados de la evaluación efectuada a la contadora se determina que existe un nivel de riesgo bajo en razón que existe la herramienta y maquinaria necesaria para efectuar la contabilidad en la empresa.

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

CONTROL INTERNO: TESORERA

**CIT
1/2**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P. DE CUMPLIMIENTO O SUSTANT.	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A				
1	¿La documentación que respalda los recursos económicos que recibe son los adecuados para desempeñar su trabajo?	SI			10	10		
2	¿El proceso que se utiliza para disponer de los fondos es el adecuado permitiendo eficacia y eficiencia?		NO		10	6	CUMPLIMIENTO	
3	¿Al momento de desempeñar su cargo se le ha solicitado algún tipo de respaldo económico para que pueda efectuar su labor?		NO		10	10		
4	¿Los ingresos que percibe la empresa de forma diaria se registran en el momento de su ingreso a caja?		NO		10	7	CUMPLIMIENTO	
5	¿La documentación generada por la empresa es revisada y archivada de acuerdo a las Normas de Auditoría?	SI			10	10		
6	¿Las herramientas y el espacio físico que dispone para su trabajo es el pertinente?	SI			10	10		
TOTALES					60	53		

PUNTUACION TOTAL	PT	60		RIESGO	ENFOQUE
CALIFICACION TOTAL	CT	53			
NC = 53/60*100	NC	88	%	ALTO	
RI = 100% - NC (92%) =10%	RI	12	%	BAJO	CUMPLIMIENTO

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

CONTROL INTERNO: TESORERA

**CIT
2/2**

1 Valoración

Ponderación Total (PT) = 60
Calificación Total (CT) = 53
Calificación Porcentual (CP) = 88 %

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT} \quad CP = \frac{53 \times 100}{60} \quad CP = \frac{5300}{60} \quad CP = 88\%$$

2 Determinación de los niveles de riesgo

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO
76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO

3 Conclusión preliminar

Revisando los resultados de la evaluación efectuada a la tesorera se determina que existe un nivel de riesgo bajo en razón que las funciones que ella cumple se las realiza de forma eficiente no existiendo mayor inconveniente, que pequeñas formalidades en cuanto a la disposición de los documentos contables.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
1/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Memorando de Planificación 001

Para: Gerente EMAPAZ – EP
De: Héctor Aníbal Pucha P. Auditor Jefe de Equipo.
Asunto: Reporte de Planificación Preliminar
Zamora: 28 de febrero del 2011.

De conformidad con las NEAG, me permito poner en su conocimiento, los resultados de la Planificación preliminar de la auditoría de gestión, que me encuentro practicando a la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, en atención a la orden de trabajo N° 001- de fecha 15 de enero del 2011.

1. Antecedentes

Las operaciones y actividades administrativas de la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, no han sido examinadas hasta la presente fecha, por ninguna institución de control gubernamental o firma particular autorizada.

2. Motivo de la auditoría

La auditoría de gestión, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo 001, de fecha 15 de enero del 2011, como trabajo de investigación.

3. Objetivo de la auditoría

1.- Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones, y

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
2/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Los objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.
- Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
- Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

4. Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión cubrirá al área financiera en el componente recaudación correspondiente al periodo 2010.

5. Conocimiento de la entidad y base legal.

5.1. Base legal:

La existencia legal de la Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, obtuvo su personería jurídica con la aprobación de la Ordenanza de adecuación, organización y funcionamiento de la Empresa municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora, (EMAPAZ), a Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora (EMAPAZ EP), publicada en la edición especial Nro. 73 registró oficial del lunes 27 de septiembre del 2010. Y que rige a partir del 30 de junio del dos mil diez.

5.2. Principales disposiciones legales

Las actividades administrativas de la Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, a más de la disposición legal antes citadas, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como:

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
3/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley COTAD.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y Reglamento para su Aplicación.
- Código del Trabajo.
- Reglamento Orgánico Funcional.
- Otras disposiciones normativas y reglamentarias aplicables.

5.3. Estructura orgánica

De conformidad a la Ordenanza de adecuación, organización y funcionamiento de la Empresa EMAPAZ EP, publicada en la Edición Especial Nro. 73 Registro Oficial del lunes 27 de septiembre del 2010. Y que rige a partir del 30 de junio del dos mil diez la empresa cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Nivel legislativo: Directorio
Nivel ejecutivo: Gerente General
Nivel asesor: Asesoría jurídica.
Nivel operativo: Área Administrativa Financiera
Contabilidad
Tesorería
Comercialización
Área técnica Agua Potable y Alcantarillado
Laboratorio
Operación y Mantenimiento de Agua Potable
Operación y Mantenimiento de Alcantarillado
Nivel de apoyo: Secretaria.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP
4/10

5.4. Objetivo y funciones de la empresa

De conformidad al presupuesto del ejercicio 2010 y la Ordenanza, el objetivo principal de la Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, es:

Garantizar el servicio de agua potable y alcantarillado en el cantón Zamora.

Funciones:

- Mantener en perfecto estado de funcionamiento los sistemas de agua potable para consumo humano.
- Garantizar la funcionalidad de los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial del cantón Zamora.

5.5. Principales actividades, operaciones e instalaciones

La Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, a través de sus unidades operativas provee el servicio de agua potable y alcantarillado, construcción y mantenimiento de nuevas líneas de conducción, estudio y diseño de nuevos sistemas de agua entubada en cada una de las comunidades de su jurisdicción; ha emprendido en la construcción del alcantarillado sanitario y pluvial de los principales centros poblados del cantón.

LA EMAPAZ EP, no dispone de edificio propio, por tanto sus oficinas y bodegas funcionan en un local pequeño asignado por el Gobierno Municipal de Zamora, lo que influye negativamente en el desarrollo de las actividades empresariales.

5.6. Principales políticas y estrategias institucionales

En el presupuesto institucional para el ejercicio 2010, se han establecido las siguientes políticas de acción:

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
5/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Políticas:

- a) Planificar el mantenimiento y reparación de los sistemas de agua y alcantarillado.
- b) Coordinar las actividades con los organismos que desarrollan obras y servicios similares en bien de la comunidad
- c) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas respectivas, para el desarrollo de los recursos económicos y la readecuación de las diferentes rentas de la empresa.
- d) Control presupuestario de ingresos y gastos en forma automatizada atreves de contabilidad y demás unidades administrativas de la empresa municipal.
- e) Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: dotación de agua potable a todas las comunidades, alcantarillado, latrinización y otras.

Estrategias:

- No se han establecido estrategias para lograr los objetivos institucionales.

5.7. Recursos financieros

Para cumplir con sus actividades administrativas – financieras, la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora EP, contó con los siguientes recursos financieros en el periodo de análisis:

AÑOS	PRESUPUESTO CODIFICADO	RECAUDACIÓN EFECTIVA	DEFICIT O SUPERÁVIT	EJECUCIÓN %
2010	940.910,72	873.938.83	66.971.81	92.88
TOTAL	940.910.72	873.938.83	66.971.81	92.88

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta

Fecha: 2013/10/07

Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.

Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP
6/10

5.8. Funcionarios principales

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO O FUNCION
Ing. Vital Solano Rey	Gerente General
Lcda. Berenice Jaramillo	Contadora
Ing. Carlos Guzmán	Técnico administrativo
Sr. Néstor Xavier Cabrera	Recaudador
Sr. Ángel Muñoz	Proveedor
Sr. Vinicio Rodondi Borja	Bodeguero
Sr. Tito Fuentes Chávez	Jefe de Cuadrilla

6. Principales políticas contables

El control contable de los recursos financieros y materiales se basa en los principios del sistema de administración financiera, los principios y normas técnicas de contabilidad gubernamental, el catálogo general de cuentas, las normas técnicas de presupuesto, el clasificador presupuestario de ingresos y gastos, y las normas técnicas de tesorería.

La empresa en el periodo bajo examen ha generado los siguientes estados e informes financieros:

ESTADOS FINANCIEROS	AÑO 2010
Estado de situación financiera	X
Estado de resultados	X
Balance de comprobación	X
Estado de ejecución presupuestaria	X
Estado de Flujo de Efectivo	X
Cédula Presupuestaria de Ingresos	X
Cédula Presupuestaria de Gastos	X

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta

Fecha: 2013/10/07

Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.

Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
7/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Para la formulación de los estados financieros desde el 1 enero de 2010 hasta la fecha viene utilizando un programa informático de contabilidad denominado “SIG-AME”, el cual recoge la normativa prescrita en el acuerdo 182 del Ministerio de Economía y Finanzas y su reforma constante en el Acuerdo 331 antes citado.

El método contable utilizado es el devengado o acumulativo, es decir los ingresos se registran cuando existe el derecho de cobro o recaudación y los gastos cuando se produce la obligación de pago.

El control contable de los inventarios se lo realiza a través del método permanente toda vez que el control de inventario que se encuentra a cargo del guardalmacén a través del sistema automatizado SIG-AME

Los inventarios son valorados al método promedio ponderado, conforme se presenta en los kardex que contiene el sistema automatizado de inventarios.

Los activos fijos son registrados al costo histórico o de adquisición, y además se contempla el acuerdo 183 del Ministerio de Economía y Finanzas publicado en el suplemento del Registro Oficial 249 de enero 22 de 2001; no se ha calculado y registrado las depreciaciones de los bienes de larga duración conforme establece la norma.

7. Grado de confiabilidad de la información financiera

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley Orgánica que regula los Gobiernos Municipales (COTAD), y su respectiva Ordenanza en particular, define que será responsabilidad del Directorio determinar la estructura administrativa de la empresa y

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
8/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

por ende las del Área Financiera y sus unidades operativas de Contabilidad, Tesorería, Comercialización, Proveeduría y Bodega, las cuales no cuentan con personal suficiente y la distribución de funciones no es la adecuada., debido a que esta estructura orgánica funcional recién se está tratando de hacer por parte del Gobierno Municipal de Zamora.

El sistema de contabilidad utilizado genera mensualmente la siguiente información

- Diario general Integrado
- Balance de comprobación
- Mayor general de las cuentas a los niveles uno y dos
- Mayores auxiliares a los niveles dos y tres
- Estado de situación financiera
- Estado de resultados
- Estado de flujo del efectivo
- Estado de ejecución presupuestaria
- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos
- Detalle de transferencias
- No se emiten conjuntamente las notas a los estados financieros.

De la evaluación al control interno y visita previa, se desprende la existencia de varias desviaciones que en resumen son:

- Ausencia de mecanismos de evaluación periódica de las operaciones.
- Capacitación y entrenamiento del personal sin reglamentación.
- Desconocimiento del grado de desempeño y rendimiento de los servidores.
- Deficientes medidas de seguridad para resguardar los recursos en efectivo.
- Ausencia de arqueos sorpresivos y constataciones físicas.
- Falta de análisis de obligaciones por cobrar y por pagar.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
9/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

- Procedimientos de baja de títulos y especies valoradas incompletos.
- Carencia de cálculo y contabilización de depreciaciones y corrección monetaria
- Controles inadecuados de la ejecución presupuestaria.
- Títulos de crédito prescritos

9. Sistema de información computarizado

Los sistemas de información automatizados utilizados por la organización son los siguientes:

- Programa de gestión financiera SIG-AME otorgada por la AME.
- Sistema automatizado de recaudación SAR .2.0.1.00
- Sistema de planillaje de agua Sis Pa 2.0.1.0.2

10. Puntos de interés para la auditoría

En el relevamiento preliminar efectuado se ha observado los siguientes aspectos que deben considerarse al enfocar las pruebas de auditoría:

- Al ser el punto por el cual entran los ingresos a la empresa, el componente de recaudación o atención al público debe ser un motivo para ponerle especial atención por lo que este es nuestro especial objetivo de análisis a fin de determinar si se cumplen los objetivos, planteados.

11. Actividades importantes identificadas

De conformidad a la información recopilada se ha determinado que no existe la debida reglamentación para todos los procesos y actos administrativos de la empresa, por tanto representan observaciones de vital importancia a considerarse en el examen.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

PP
10/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

11. Identificación del componente a ser examinado en la planificación específica.

En la evaluación preliminar se ha determinado la necesidad de analizar detalladamente el componente de recaudación en el cual se efectuará el levantamiento de la información, evaluando sus controles y determinando los riesgos combinados inherente y de control:

- **Disponibilidades:** Incluye los saldos en caja recaudadora a cargo del Recaudador y las dos cuentas corrientes (Cuenta de Transferencias del Banco Central y la Rotativa de Ingresos en el Banco de Loja).
- **Ingresos de gestión:** Incluye los ingresos de autogestión originados en impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios y rentas de inversiones y otros; incluyen también las transferencias corrientes y de capital recibidas que se originan en leyes especiales.

12. Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría

Determinación de los niveles de riesgo.

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15 - 50 %	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO
76- 100 %	3 ALTO	1 BAJO

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

FASE II

PLANIFICACIÓN

3.2. Memorando de planificación específica

	<p align="center">EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Del. 01/01/2010 al 31/12/2010</p> <p align="center">MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>	<table border="1"><tr><td align="center">PE 1/3</td></tr></table>	PE 1/3			
PE 1/3						
<p>1. Objetivos de la auditoría</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.• Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.• Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final. <p>2. Alcance</p> <p>La auditoría de gestión comprenderá el estudio de la gestión de la EMAPAZ EP y cubrirá el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. Se analizará los recursos humanos, materiales y financieros, y se emitirá el informe correspondiente con las respectivas conclusiones y recomendaciones.</p> <p>3. Objetivos principales por componentes</p> <p>Área de recaudaciones o atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar la asistencia normal del empleado de recaudación.• Determinar el nivel de desempeño del funcionario encargado de recaudación.• Verificar el cumplimiento de los horarios de trabajo.• Actividades del personal. <p>4. Evaluación del control interno</p> <p>Una vez evaluada la Estructura del Control Interno se determina las principales desviaciones:</p> <table border="1"><tr><td>Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta</td><td>Fecha: 2013/10/07</td></tr><tr><td>Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.</td><td>Fecha: 2013/10/08</td></tr></table>			Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07	Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07					
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08					



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÌFICA

**PE
2/3**

Área de recaudaciones o atención al cliente

Existe deficiente control de las actividades que realiza el recaudador.

- El señor recaudador, desconoce las disposiciones de cumplimiento de funciones y actividades a ellos encomendadas.
- Existe un sistema de control de asistencia y permanencia, pero no es eficaz.
- No se ha aplicado correctivos por el incumplimiento del horario de trabajo.

5. Plan de muestreo

Objetivo de las pruebas de auditoría

- Con el muestreo se analizara el área y componente descrito anteriormente.

Determinación del universo y de las pruebas de muestreo

Universo: Recursos humanos de recaudación

El número total de servidores de la institución que presta su servicios en el área de recaudación es un servidor que a falta de este lo remplaza la contadora.

Determinación del método de selección:

El análisis se realizara a todas las actividades de acuerdo a lo fundamentado en los datos de la evaluación preliminar y específica.

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

**PE
2/3**

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÌFICA

Evaluación de los resultados de la muestra

Concluida la ejecución del programa de trabajo, se analizarán los resultados y se considerarán las siguientes acciones:

- 1) Establecer las causas de los desvíos encontrados.
- 2) Eliminar el porcentaje máximo de desvío con el riesgo de aceptación planteado.
- 3) Determinar si los resultados pueden considerarse aceptables o inaceptables comparando el desvío máximo con el mínimo aceptable.
- 4) Obtener una opinión respecto a la confiabilidad de los controles.
- 5) Comprobar si los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión institucional son aplicables o no, y sus causas.

6. Recursos a utilizar

Humanos: Supervisor
Auditor

Materiales: Equipo de computación, suministros y otros.

7. Distribución del trabajo

Sr. Héctor Pucha:	Planificación preliminar Planificación específica Elaborar el informe final. Comunicación de resultados Evaluación del control interno
Antonio Juárez	Ejecución de la auditoría
Jessica Sarango	Elaborar el borrador del informe.

Tiempo estimado 60 días.

Elaborado por: Héctor Anibal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

FASE III

EJECUCIÓN

3.3.1. Aplicaciones de programas de auditoría por componente.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Del. 01/01/2010 al 31/12/2010</p> <p>PROGRAMA DE EJECUCIÓN</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>PE 1/1</p> </div> </div>			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se cumple con las normas de control interno referente a la custodia de bienes • Analizar los informes de recaudación y recuperación de cartera vencida • Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de inicio a fin 			
No.	Procedimientos	Referencia P/T	Elaborado por:
1	Matriz de riesgo ambiente interno		HAP
2	Hallazgos ambiente interno		HAP
3	Matriz de riesgo objetivos		HAP
4	Hallazgos objetivos		HAP
5	Matriz de riesgos eventos		HAP
6	Hallazgos eventos		HAP
7	Matriz de riesgos actividades de control		HAP
8	Matriz de riesgo información y comunicación		
9	Hallazgos información y comunicación		
		Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
		Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MRAI
1/1

MATRIZ DE RIESGO AMBIENTE INTERNO

Componente	Subcomponente	Riesgo	Nivel de Riesgo	Medida de control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual
Ambiente interno	Valores éticos	Incumplimiento	5	Cumplimiento de políticas, procedimientos de expectativas de conducta deben ser inmediatamente tratadas de una forma apropiada y de acuerdo a la infracción	4,00	3,50	1,43
	Estilo de operación	Estilo de Operación de la Administración		Disminución de convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos.	5,00		
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Inestabilidad Personal Directivo		No rotar el personal directivo afecta el funcionamiento de la entidad	3,00		
		Contribución al cumplimiento de objetivos		Los empleados desconocen cómo sus acciones se interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos.	3,00		
	Estructura Organizacional	Estructura		La estructura organizacional de la empresa no le permite llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir sus objetivos específicos	3,00		
	Políticas de Recursos Humanos	Capacitación y entrenamiento		Inexistencia o incumplimiento de planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo al puesto de trabajo genera bajo desempeño e inconformidad en el personal	3,00		

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

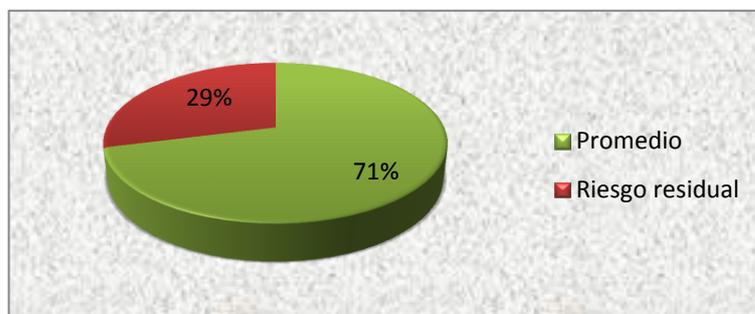
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

HALLAZGO AMBIENTE INTERNO

HAI
1/2

Medición de resultados

Ambiente interno	Medición
Promedio	3,50
Riesgo residual	1,43
TOTAL	4,93



Condición

Lograr un mejor manejo administrativo de la empresa a través de la distribución, manual de funciones y planificación de capacitación.

Criterio

Al revisar los documentos sobre organización estructural, base legal, establecimiento de objetivos, manual de funciones, determinación de procesos estos no existen y que no han sido elaborados, así también tampoco existe cronograma de capacitación del personal.

Causa

- Falta de establecimiento de código de ética
- No existe manual de funcionamiento

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN Del. 01/01/2010 al 31/12/2010 HALLAZGO AMBIENTE INTERNO	HAI 1/2
<ul style="list-style-type: none"> • No existe presupuesto para capacitación 		
Efecto		
<p>Los funcionarios no efectúan sus funciones de forma adecuada en procura de una mejor atención, cumpliendo su labor pero esta no es de satisfacción de los clientes quienes ven de forma inadecuada la atención que reciben.</p>		
Conclusión		
<p>De acuerdo a riesgos como el incumplimiento en labores de parte del talento humano, o el cambio en la administración, así como puede darse una modificación en la estructura de la empresa para acoplar nuevos procesos y la falta de capacitación y entrenamiento, el riesgo residual esta en 1,43, lo que representa el 29% de que uno de estos factores puedan seguir ocurriendo luego de haber hecho todo lo necesario para evitar que los hallazgos encontrados sigan igual.</p>		
Recomendación		
<p>Al gerente.- Solicitar que se elabore el manual de funciones, como la mejor estructuración de la empresa para brindar mejor servicio.</p>		
<p>A la contadora.- Dentro del presupuesto tomar en cuenta rubro para la capacitación al personal.</p>		
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta		Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.		Fecha: 2013/10/08

Matriz de riesgo horizontal del componente establecimiento de objetivos

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Del. 01/01/2010 al 31/12/2010</p> <p>MATRIZ DE RIESGO OBJETIVOS</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>MRO 1/1</p> </div> </div>											
Componente	Subcomponente	Riesgo	Nivel de Riesgo	Medida de control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual				
Establecimiento de Objetivos	Objetivos Estratégicos	Plan Estratégico o Plurianual	3	La entidad no cuenta con un Plan Estratégico o plurianual aprobado que defina la misión y visión institucional, objetivos estratégicos, estrategias y metas.	4,00	4,00	0,75				
		Reacción a Cambios		No están establecidos los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.	3,00						
	Asignación de Recursos	Recursos Insuficientes		No se asignan recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos	5,00						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta</td> <td>Fecha: 2013/10/07</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.</td> <td>Fecha: 2013/10/08</td> </tr> </table>					Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07	Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08			
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07										
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08										



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

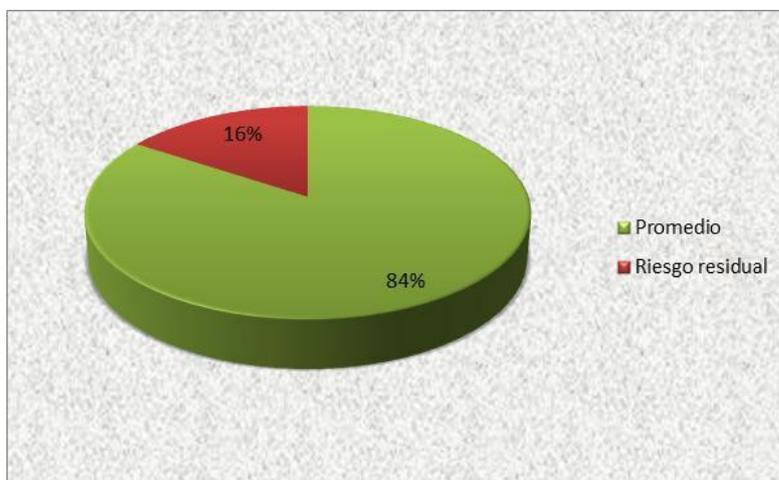
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

HALLAZGO AMBIENTE INTERNO

**HAI
1/2**

Medición de resultados de objetivos

Establecimiento de objetivos	Medición
Promedio	4,00
Riesgo residual	0,75
TOTAL	4,75



Condición

Determinar si los objetivos estratégicos planteados han sido conseguidos con la administración actual.

Criterio

Determinando la planificación se logra apreciar falta de misión y visión, cómo también los cambios que se dan ocasionan que la atención decaiga, por falta de establecimiento de los postulados que orienten el trabajo de la empresa.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010
HALLAZGO AMBIENTE INTERNO**

HAI
2/2

Causa

- Falta de base filosófica en la que se establezca la misión, visión, principios y valores institucionales.
- No existen manual de ejecución de procesos en el que se documente la realización de las actividades.

Efecto

Que el servicio sea deficiente debido a que los funcionarios reasignados desconozcan como efectuar su trabajo.

Conclusión

Existe la falta de un plan estratégico, o la reacción de parte del talento humano a cambios que se quieran establecer, o que no existan los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, así también existe un riesgo residual de 0,75, lo que equivale al 16%. Es decir representa el temor de que sigan las cosas como antes, pese a contar ya con un plan estratégico formulado.

Recomendación

Al gerente

Elaborar la base filosófica de la empresa y ubicarla en un lugar visible para que los funcionarios conozcan y trabajen de acuerdo con estos postulados.

Efectuar los flujogramas de procesos estableciendo hoja de ruta y tiempos para efectuar cada una de estas actividades y se la entregue a cada funcionario para que sepa cómo dar una mejor atención.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MRIE
1/1

MATRIZ DE RIESGO IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Componente	Subcomponente	Riesgo	Nivel de Riesgo	Medida de control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual
Identificación de Eventos	Planeamiento	Indicadores	5	No se aplican los indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa de forma cualitativa y cuantitativa	4,00	4,00	1,25
	Legales	Adhesión a disposiciones legales		Inexistencia de controles que aseguren el cumplimiento de leyes y reglamentaciones vigentes	4,00		
	Políticos y legislativos	Legislación		Cambios en leyes y reglamentaciones que impiden cumplimiento de objetivos de la entidad	5,00		
	Financieros	Cumplimiento de normatividad financiera y contable		Incumplimiento de la normatividad financiera y contable aplicable a la entidad.	4,00		
		Registros contables		Falta de coordinación, definición de controles en el procesamiento de la información, registros erróneos e incompletos, hacen que el proceso contable no sea confiable.	5,00		
		Información contable		Inoportunidad en la presentación de información financiera generan estados financieros tardíos para la toma de decisiones	2,00		

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

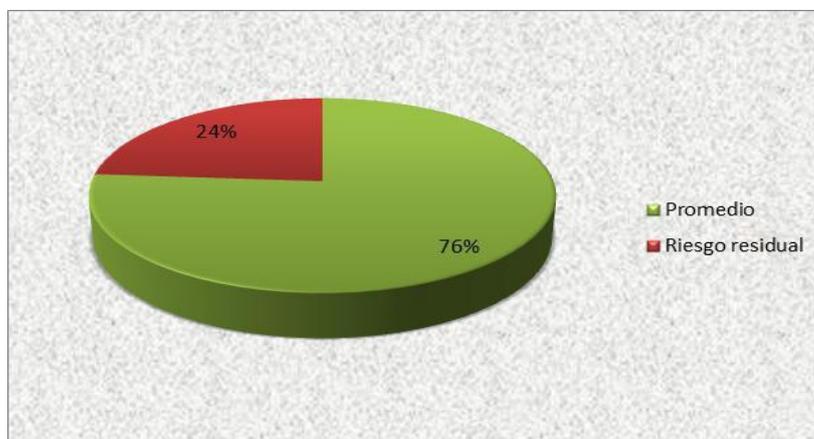
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

HALLAZGO IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

**HIE
1/2**

Medición de resultados de identificación de eventos

Identificación de eventos	Medición
Promedio	4,00
Riesgo residual	1,25
TOTAL	5,25



Condición

Que la información que se genera en cada proceso sea la adecuada para que beneficie a la toma de decisiones.

Criterio

Revisar los diversos procesos de gestión internos que se llevan en la empresa para determinar si los mismos se están cumpliendo para lograr que fluya la información y se presente la información.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010
HALLAZGO IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

HIE
2/2

Causa

- Deficiente información contable lo que impide efectuar los diversos estados financieros de la empresa
- No existe el establecimiento de indicadores de cumplimiento que determinen la planificación estratégica y operativa.

Efecto

No se puede tener documentos de respaldo para la toma de decisiones oportuna.

Conclusión

No existe planificación de indicadores de gestión, como la adhesión a las disposiciones legales, o la legislación, o el cumplimiento de la normativa financiera a través del registro contable y de la respectiva publicación de la información resultante, el nivel de riesgo residual es de 1,25 representando el 24% frente al riesgo inherente.

Recomendación

Al gerente

Elaborar los indicadores de cumplimiento que permitan cumplir con la normativa financiera.

A la contadora

Mantener siempre al día la información contable capaz de entregar los estados financieros cuando sean solicitados para la toma de decisiones administrativas.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MRAC
1/1

MATRIZ DE RIESGO ACTIVIDADES DE CONTROL

Componente	Subcomponente	Riesgo	Nivel de Riesgo	Medida de control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual	
Actividades de control	Actividades de ventas	Demanda del producto	4	Falta de demanda del producto o servicio	3,00	3,75	1,07	
	Proceso de recursos humanos	Remuneraciones y beneficios		Inobservancia de las disposiciones legales vigentes en el período bajo examen para el pago de remuneraciones y beneficios de los empleados.	5,00			
	Proceso de Cuentas por Pagar	Conciliación		Inexactitud de los registros contables por falta de conciliación de la información contable.	5,00			
	Proceso de cuentas por cobrar	Confirmación		Gestión de cobro	Falta de confirmación de las cuentas por cobrar con los clientes y análisis de las diferencias e inconformidades.			5,00
					Insuficientes o inexistentes gestiones de cobro de los adeudos.			4,00
	Proceso de fondos	Gastos sin disponibilidad presupuestaria		Segregación de funciones	Existen gastos que se han devengado sin que exista una partida presupuestaria relacionada			4,00
					Segregación inadecuada de funciones en el proceso de pagos			4,00
					Falta de reglamentación y aplicación de los niveles de autorización de los gastos			3,00
	Activos fijos	Control de activos		Niveles de autorización del gasto	No existe un sistema de administración y control de los activos de la entidad			3,00
					Falta de constataciones físicas periódicas para determinar el estado de conservación y utilización de los bienes y conciliación con la información registrada			3,00
					Inapropiada utilización de activos de la entidad para fines ajenos a sus objetivos			2,00
					Seguridad física inadecuada sobre los activos fijos.			4,00
				Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07			
				Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08			



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

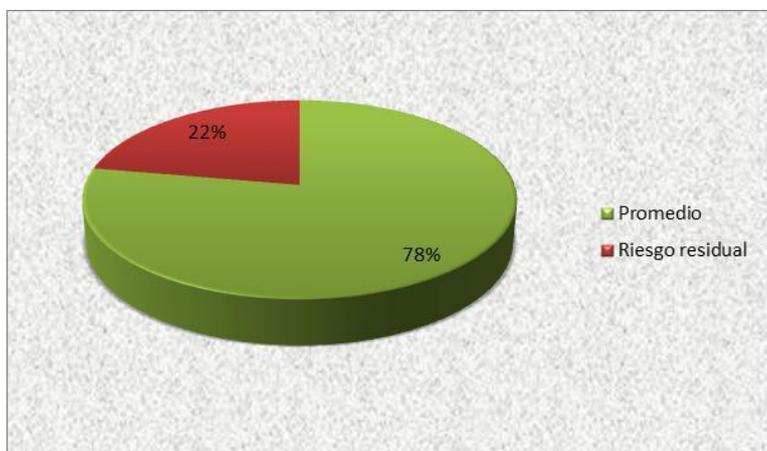
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

HALLAZGO ACTIVIDADES DE CONTROL

**HAC
1/2**

Medición de resultados de actividades de control

Actividades de control	Medición
Promedio	3,75
Riesgo residual	1,07
TOTAL	4,82



Condición

Revisar si las actividades de control como en el ámbito financiero y administrativo se están desarrollando en la empresa.

Criterio

Revisión y supervisión de las actividades de control económico y administrativo para supervisar el funcionamiento de los distintos componentes y procesos que se ejecutan en la empresa.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y

**ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

HALLAZGO ACTIVIDADES DE CONTROL

HAC
2/2

Causa

- No se ha efectuado la depreciación continua de los activos fijos por lo cual se desconoce el valor registrado en libros.
- No se estandariza que porcentaje se puede utilizar en gastos para la empresa.
- No existe registro de activos ni de cuanto existe en bodega para determinar el material que cuenta la empresa

Efecto

Deficiente manejo contable de la empresa debido a que no existe valores reales registrados en los libros ni adecuados proceso de control.

Conclusión

Existe actividades de control que pueden ser ejecutadas para determinar los recursos que mantiene la empresa de agua potable, lo que debe hacerse es solicitar su ejecución periódica.

Recomendación

Al gerente

Solicitar de forma permanente la entrega de conciliaciones, como de depreciaciones de los activos fijos esto a la contadora.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del. 01/01/2010 al 31/12/2010

MRIC
1/1

MATRIZ DE RIESGO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Componente	Subcomponente	Riesgo	Nivel de Riesgo	Medida de control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual
Información y comunicación	Comunicación interna	Comunicación con los empleados	3	El personal no recibe un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente.	4,00	4,67	0,64
	Comunicación externa	Comunicación con proveedores y otros		No existe una comunicación útil con el exterior como: clientes, proveedores y otras entidades u organismos gubernamentales.	5,00		
	Sistemas de información	Producción de información		Los sistemas de información no producen información operacional, financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar la actividad principal o agregadora de valor de la entidad.	5,00		

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

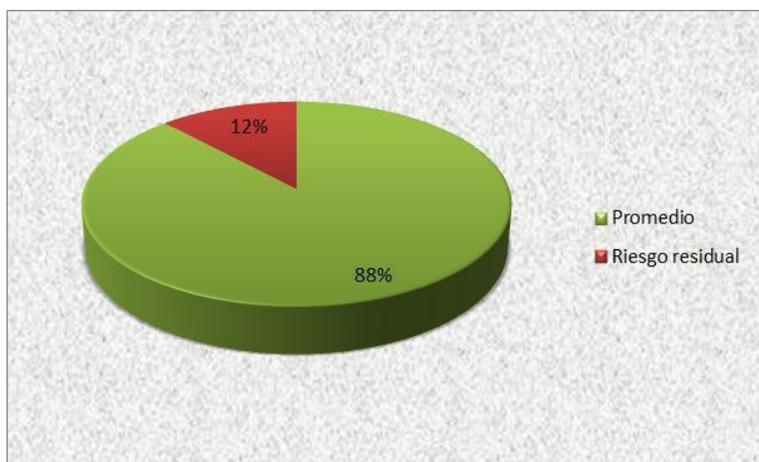


**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010
HALLAZGO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**HIC
1/2**

Medición de resultados de actividades de control

Información y comunicación	Medición
Promedio	4,67
Riesgo residual	0,64
TOTAL	5,31



Condición

Que el flujo de la información sea normal entre los funcionarios como los clientes externos y proveedores

Criterio

Determinar cómo incide el flujo de información en el desarrollo de los proceso dentro de la empresa de agua potable y alcantarillado de Zamora

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08



**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO EP
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Del. 01/01/2010 al 31/12/2010
HALLAZGO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

HIC
1/2

Causa

- Los funcionarios no efectúan trabajos en grupo ni actividades que mejoren las relaciones para que pueda fluir la comunicación e información entre ellos.

Efecto

Demora en la ejecución de actividades debido a que no existe información a disposición que permita mejorar las labores del personal.

Conclusión

Las actividades como la comunicación existente entre los empleados, la comunicación con los proveedores y la producción de la información no mantienen buenos canales de información que permita mejoras continuas en el aspecto comunicativo por tanto el riesgo residual es del 0,64; representando el 12% frente al riesgo inherente.

Recomendación

Al gerente

Efectuar reuniones laborales en los que destaque la importancia de la comunicación entre el personal de la empresa.

Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4. Informe de auditoría de gestión

	<p align="center">EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EP AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">Del. 01/01/2010 al 31/12/2010</p> <p align="center">INFORME DE AUDITORIA DE GESTION</p>	<table border="1"><tr><td align="center">IAG 1/1</td></tr></table>	IAG 1/1	
IAG 1/1				
<p align="center">Carta de presentación</p> <p align="right">Zamora, 14 de Enero del 2011.</p> <p>Señor Ingeniero. Vital Solano Rey.</p> <p align="center">GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTON ZAMORA EP</p> <p>Ciudad.-</p> <p>Señor Gerente:</p> <p>Hemos efectuado la auditoría de gestión en la Empresa EMAPAZ EP, localizada en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.</p> <p>La presente auditoría fue realizada de acuerdo a las normas internacionales y principios de auditoría; por lo que nos ha permitido realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente; basada en información proporcionada por miembros de la empresa y los procedimientos establecidos en la auditoría.</p> <p>Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Héctor Aníbal Pucha Paute. AUDITOR JEFE DE EQUIPO.</p>				
<table border="1"><tr><td>Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta</td><td>Fecha: 2013/10/07</td></tr></table>		Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07	
Elaborado por: Héctor Aníbal Pucha Pauta	Fecha: 2013/10/07			
<table border="1"><tr><td>Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.</td><td>Fecha: 2013/10/08</td></tr></table>		Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08	
Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.	Fecha: 2013/10/08			

Capítulo I

Información introductoria

Motivo del examen

La auditoría de gestión a la empresa EMAPAZ EP de la ciudad de Zamora, se la realizó en cumplimiento a la orden de trabajo 001; con fecha 15 de enero del 2010 expedida por la supervisora Dra. Graciela E, Castro Iñiguez

Alcance

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, en cumplimiento a la orden de trabajo 001

Objetivos de la auditoría

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Capítulo II

Informe de la empresa

Misión

Proveer a las familias de la provincia de Zamora Chinchipe: materiales y suministros de alta calidad, acorde con las nuevas técnicas, acompañados de un excelente asesoramiento y servicio, que se adapta a las necesidades de los clientes.

Visión

Ser una empresa muy bien consolidada y comprometida con los desafíos que impone la sociedad moderna. Es una empresa líder en brindar el servicio de agua potable y

alcantarillado a través del mejoramiento continuo de los procesos realizados para satisfacer al cliente interno y externo, utilizando tecnología de avanzada e infraestructura adecuada.

Base legal

La Empresa EMAPAZ-EP, por la naturaleza de sus actividades y de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Constitución de la República del Ecuador.

Leyes

- Ley COTAD.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y Reglamento para su aplicación.
- Código del Trabajo.
- Ordenanza de creación.
- Otras disposiciones normativas y reglamentarias aplicables.

Organismos de control

- Contraloría General del Estado.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Servicio de Rentas Internas.
- Directorio de la EMAPAZ EP

Normatividad interna

- Reglamento orgánico funcional.

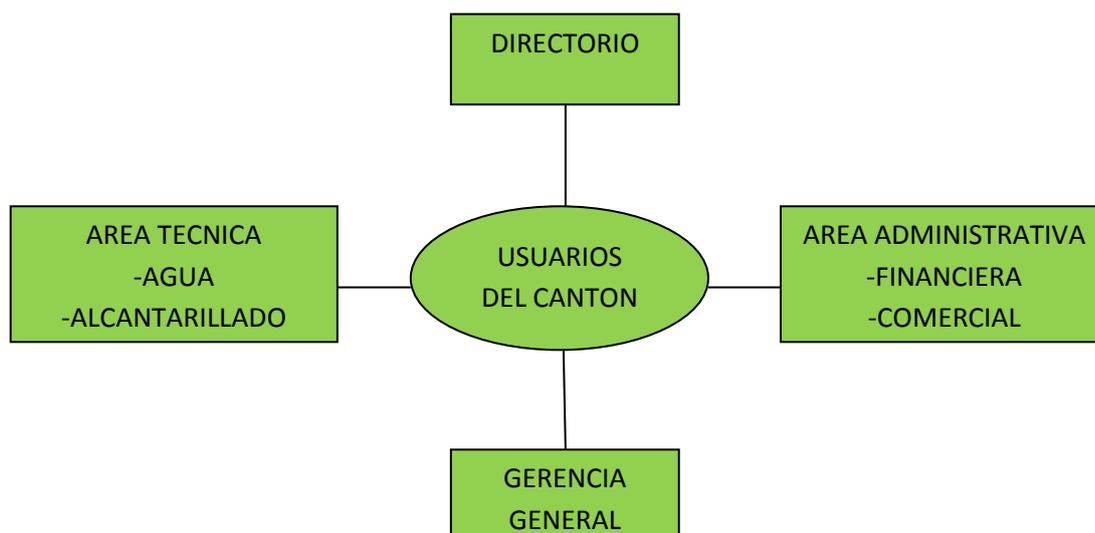
El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

Estructura Orgánica

La Empresa EMAPAZ EP, cuenta con una estructura organizativa que responde al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía de cada dependencia, de conformidad con su reglamento interno y de la siguiente forma.

Nivel legislativo:	Directorio
Nivel ejecutivo:	Gerente general
Nivel asesor:	Asesoría jurídica
Nivel operativo:	<u>Área administrativa financiera:</u> Contabilidad Tesorería Comercialización <u>Área técnica agua potable y alcantarillado</u> Laboratorio Operación y mantenimiento de agua potable Operación y mantenimiento de alcantarillado
Nivel de apoyo:	Secretaría

Organigrama Estructural



FUENTE: Ordenanza EMAPAZ EP

ELABORADO POR: Cabildo del GADs, de Zamora.

Funciones del personal que conforma la empresa EMAPAZ EP, del cantón Zamora

Apellidos y nombres	Cargo o función
Ing. Vital Solano Rey	Gerente general
Lcda. Berenice Jaramillo	Contadora
Ing. Carlos Guzmán	Técnico administrativo
Sr. Néstor Xavier Cabrera	Recaudador
Sr. Manuel Llivichuzca R.	Proveedor
Sr. Vinicio Rodondi Borja	Bodeguero
Sr. Tito Fuentes Chávez	Jefe de cuadrilla

Fuente: EMAPAZ EP.

Autor: Héctor A. Pucha P.

Objetivos de la auditoria en la empresa

Objetivo general

- ✓ El objetivo de la auditoria en la empresa, comprende el análisis y evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de los resultados con respecto a las metas previstas, de los resultados humanos y técnicos del ejercicio económico del 2010, de conformidad con las normas de auditoria (NIA).

Al realizar una auditoría de gestión a los procesos gerencia y recaudación en la empresa EMAPAZ EP, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar el sistema de control interno del componente recaudación de la empresa EMAPAZ EP.; con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de este.

- ✓ Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento del servicio que brinda la empresa en la oficina de Recaudación
- ✓ Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.
- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa EMAPAZ EP.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega del informe de auditoría.

Capítulo III

Resultados generales de la auditoría de gestión

“La EMAPAZ EP, no ha sido objeto de evaluación a su gestión”

Comentario:

En la empresa EMAPAZ EP, hasta la presente fecha, no se ha realizado ningún tipo de auditoría, no se ha realizado evaluaciones de control interno por parte de los directivos, para mejorar la gestión de la empresa y que permitan conocer si su funcionamiento está acorde a los lineamientos y normativas emitidas por la Contraloría General del Estado, impidiendo de esta manera que la entidad tenga una seguridad razonable de su gestión.

Conclusión:

La falta de supervisión y de evaluación impide determinar las falencias existentes en las actividades administrativas y del personal.

Recomendación:

Al gerente de la empresa EMAPAZ EP, deberá realizar la evaluación y medición de la gestión empresarial, a fin de detectar desviaciones e implantar los correctivos necesarios de forma oportuna.

“La EMAPAZ EP no posee un manual de funciones”**Comentario:**

La empresa EMAPAZ EP, no dispone de un manual de funciones, que detalle las actividades o funciones que deben desempeñar cada uno de los funcionarios de la empresa, según lo establecido en el manual de gestión de la Contraloría General del Estado. El Gerente de la EMAPAZ EP, no se ha preocupado por la elaboración del mismo, permitiendo que la gestión no esté debidamente sustentada.

Conclusión:

La empresa EMAPAZ EP, no cuenta con un Manual de Funciones, lo que impide el óptimo desenvolvimiento de cada uno de los funcionarios y empleados en las actividades a realizar.

Recomendación:

Al gerente se le recomienda elaborar un Manual de Funciones, donde especifique cada una de las actividades a realizar por los funcionarios y empleados de la empresa, con el fin de emprender un verdadero desarrollo y lograr mayor beneficio para la EMAPAZ EP. , el mismo que deberá ser aprobado por el Directorio de la empresa.

3.4.1. Resultados específicos de la auditoría de gestión.

**“La implantación de indicadores de gestión permite conocer la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza la
EMAPAZ EP”**

Comentario:

La EMAPAZ EP, tiene indicadores de gestión los mismos que de aplicarlos permitirían medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia. La realización y aplicación de los indicadores de gestión permiten a las empresas determinar en qué porcentaje se cumplieron los objetivos establecidos dentro de un periodo, por lo que se concluye que la falta de planificación y coordinación por parte del gerente, contribuye a que no se haya hecho uso y manejo de los indicadores con los que cuenta la EMAPAZ EP, por lo tanto imposibilita a la empresa conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planificados en el periodo examinado.

Conclusión:

El gerente de la empresa EMAPAZ EP, no ha hecho uso de los indicadores de gestión, lo cual no le permitió conocer el verdadero grado de cumplimiento y alcance de los objetivos planteados para el periodo 2010.

Recomendación:

Al gerente, se recomienda aplicar los indicadores de gestión al final de cada ejercicio económico, considerando los objetivos planteados por la empresa, los mismos que permitirán a los funcionarios y empleados de la empresa conocer el grado de cumplimiento de sus metas.

“La elaboración de un análisis (FODA) permite establecer factores internos y externos que afecten el funcionamiento de la EMAPAZ EP”

Comentario:

Luego de análisis realizado a la empresa EMAPAZ EP, en el periodo 2010, se concluye que no elaboró un análisis FODA, de acuerdo a lo que establece la norma. La empresa no cuenta con un plan de desarrollo empresarial, en el cual se determine claramente los proyectos a realizar con su respectivo análisis FODA, para determinar factores internos y externos que poseen dichos proyectos; Esto debido a la falta de proyección y planificación por parte de la gerencia y el directorio de la empresa, lo que ha hecho que se omita este tipo de análisis, desconociéndose sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas; como también sus debilidades y amenazas para combatirlas en su debido momento.

Conclusión:

La EMAPAZ EP, no cuenta con un análisis FODA, impidiendo conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, para el logro de los objetivos propuestos.

Recomendación:

Al gerente, debe elaborar un análisis FODA de la situación actual de la Empresa, para que de esta manera adquieran conciencia sobre la realidad actual y puedan explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

FASE V

SEGUIMIENTO

3.5. Cronograma de aplicación de recomendaciones

EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA - EP
--

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES									
RECOMENDACIONES	AÑO 2011					AÑO 2012		FIRMA	
	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB		
Al Gerente									
1	Dispondrá por escrito la aplicación inmediata de las recomendaciones formuladas en informes de auditoría y verificara su cumplimiento								
2	Considerará la disponibilidad presupuestaria suficiente, para la implantación de medidas de protección y seguridad necesarias, en el área de recaudación.								
3	Implementara todas las medidas de seguridad necesarias para la protección, resguardo y tránsito de las recaudaciones								
Al Contador									
4	Implementara que todos los comprobantes de ingreso (títulos de crédito) que se emitan sean preimpresos y prenumerados, y que cumplan con todos los requisitos establecidos por el Servicio de rentas internas								
5	Llevará Un control estricto sobre la emisión, recaudación, dada de baja y anulación de dichos comprobantes								

CONCLUSIONES

Una vez realizada la auditoría de gestión a la Empresa Pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora (EMAPAZ EP), se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Empresa Pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora (EMAPAZ EP) se encuentra estructurada en función de los procesos que ejecuta y con el personal que cuenta para de esta forma poder ofrecer servicio a la población. Cuenta con los implementos tanto técnicos como tecnológicos para desempeñar sus funciones, existiendo en bodega recursos necesarios de acuerdo a la planificación anual de las actividades que realiza.
- No existe dentro de la empresa espacio en el que pueda permanecer el recurso humano que se encarga del mantenimiento, esto provoca que ellos al momento que no efectúen actividad se encuentren dispersos en las afueras de la empresa.
- El recurso humano del área administrativa no se le ha brindado capacitación de parte de la institución en los últimos dos años, esto origina que sean los propios funcionarios quienes busquen la forma de mantenerse actualizados en cuento al desempeño de sus funciones.
- El personal que se desempeña en el nivel operativo como son las personas dedicadas al mantenimiento de las instalaciones de agua potable como del alcantarillado no utilizan los uniformes y las herramientas entregadas para su trabajo, esto conlleva pérdida de tiempo al momento de que sean solicitados sus servicios y estos en ese momento vayan a buscar sus herramientas de trabajo.
- Una vez realizado el mantenimiento el personal que efectúa esta actividad no llena de forma adecuada los formularios de servicio prestado, existiendo varios papeles de trabajo que tienen tachones o letra ilegible.
- El departamento contable de la empresa no entrega las nóminas detalladas se sus sueldos a los empleados, a no ser que ellos lo soliciten con lo que generan dudas de los retenciones y descuentos efectuadas.
- La empresa no dispone de un código de ética que estipule las normas de comportamiento y los valores que debe aplicar el personal de la entidad así como también las sanciones a que se deben someter en casos de incumplimiento a las normas propuestas.

RECOMENDACIONES

- La estructuración existe en la empresa pero se debería elaborar organigramas de procesos y un respectivo manual para cada uno de los funcionarios y de esta forma evitar que la sobrecarga de trabajo en una sola persona y de esta forma se pueda optimizar el talento humano que existe.
- Al momento de efectuar las adquisiciones esto se lo debe realizar analizando el plan operativo anual de la empresa determinando que se busca conseguir durante el año y cuáles son los materiales necesarios, revisando las existencias y tiempo de vida útil de los equipos y materiales, para de esta forma garantizar que se pueda desempeñar funciones durante el tiempo previamente establecido.
- Adecuar una instalación física en la que puedan permanecer los funcionarios del nivel operativo, la misma que debe contar con las facilidades básicas para la permanencia de las personas, evitando que los funcionarios tengan que estar en la parte externa de las instalaciones hasta esperar que se le asigne actividades a efectuar.
- Efectuar un cronograma de capacitación anual dependiendo de los diversos departamentos existentes en los que se detalle las áreas en las que se va a capacitar al personal, analizando los temas específicos y que estos vayan en beneficio tanto de la empresa como de la superación personal del funcionario capacitado.
- Capacitar y mejorar el proceso de registro del mantenimiento efectuado debido a que si una hoja del formulario se encuentra mal llenado puede llegar a provocar serios inconvenientes tanto a nivel de contabilidad, tesorería como a la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Una vez efectuado el pago de los funcionarios de la institución efectuar la impresión del reporte de pago, o a su vez hacer llegar a través de correo electrónico los distintos roles de pago, y que sea el funcionario en caso de necesitarle quien proceda a efectuar la respectiva validación a través de la solicitud de los sellos y rúbricas respectivas.
- Elaborar el código de ética que norme las labores y el funcionamiento de los empleados de la Empresa Pública de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora (EMAPAZ EP)

BIBLIOGRAFÍA

- Código Orgánico de Organización Territorial. (2009). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de auditoría de gestión*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2008). *Manual de Auditoría*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Coopers, & Lybrand. (2003). *Manual de Auditoría*. México: Deusto.
- EMAPAZ. (2004). *Manual para el tratamiento del agua potable*. Zamora.
- Fernández Arena, J. A. (2006). *Problemas y respuestas de auditoría*. Madrid: Granada.
- Guía Didáctica de Auditoría I. (2004). *Guía Didáctica de Auditoría I*.
- Holmes Arthur, W. (2005). *Principios básicos de auditoría*. México: CECSA.
- Madariaga, J. M. (2002). *Nociones prácticas de auditoría*. Argentina: Deusto.
- Normas y principios de contabilidad. (2008). *Normas y principios de contabilidad generalmente aceptados*.
- Salas Puig, J. M. (2002). *Contabilidad: Orígenes y aplicaciones de recursos*. Chile: Pirámide.
- Terry, G. R. (2001). *Principios de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- William, P., & Leonard, R. (2002). *Auditoría y gestión administrativa*. Bogotá: Landa.

PAGINAS DE INTERNET

- ✓ http://members.tripod.com/Guillermo_Cuellar_M/gestión.html.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>
- ✓ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- ✓ www.contraloria.gov.ec

Anexos

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EMAPAZ EP.
PERIODO: 1de enero al 31 diciembre 2010**

CEDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE: RECAUDADOR

Fecha de inicio: 14/01/2010
Fecha de terminación: 14/06/2011

Comentario:

- ✓ Verificar la aplicación de las leyes, ordenanzas, Normas y procedimientos.

Condición: (Lo que es)

- ✓ No se realiza la verificación diaria o arquezos a caja recaudadora, conforme lo establecen la Norma de Control Interno **403-04. Verificación de los Ingresos**
- ✓ No se ha tomado las medidas necesarias para que todo documento que represente movimientos financieros o económicos sean prenumerados y preimpresos de conformidad a la Norma de Control Interno **403-02. Constancia documental de la recaudación.**
- ✓ No se ha tomado las medidas necesarias para respaldar la seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad y otras a las cuales hace referencia las Normas de Control interno **403-05 Medidas de protección de las recaudaciones.**

Criterio: (Lo que debe ser)

- ✓ Es facultad y obligación del Gerente dictar normas y reglamentos internos para el manejo de bienes de la empresa conforme lo determina las Normas de Control Interno Grupo 100 y 200
- ✓ El Gerente de la empresa debe delegar a un funcionario independiente del encargado de la recaudación y el registro contable, la realización de la verificación diaria de las recaudaciones, emisión y venta de especies valoradas.

Causa: (Por qué sucedió)

- ✓ El Gerente de la empresa, siendo el encargado de dictar normas, procedimientos y reglamentos, no ha asumido sus atribuciones y deberes conforme lo determina la ordenanza de creación de la EMAPAZ EP.

Efecto: (Diferencia entre lo que es y lo que debe ser)

- ✓ Se establece que el riesgo de control del Recaudador de la EMAPAZ – EP, es Bajo, ya que es del 81%, por lo tanto el grado de confianza del Componente

Recaudación es lo suficientemente aceptable. Sin embargo debe implantarse controles a fin de mejorar el grado de confianza y disminuir el riesgo.

Responsable: Néstor Xavier Cabrera.

Conclusiones:

- ✓ Para incrementar el grado de confianza en el manejo de los fondos recaudados, la gerencia debe dictar los Reglamentos y Manuales pertinentes.
- ✓ El espacio físico debe ser acondicionado con todos los implementos necesarios para mayor seguridad, y de esta forma salvaguardar los bienes económicos de la empresa.
- ✓ Para salvaguardar los bienes de la empresa el Contador debe realizar todas las actividades coherentes al control interno.

Recomendaciones:

- ✓ Se realice las adecuaciones respectivas a fin de mejorar las condiciones de seguridad del área donde se realiza las recaudaciones a fin de precautelar la integridad de los recursos humanos, económicos y materiales.
- ✓ Se debe realizar la delegación de un funcionario encargado de realizar constataciones físicas o arqueos a los recursos recaudados conforme lo estable la norma de control interno.
- ✓ Se debe observar y dar cumplimiento a la norma de control interno que establece que todo documento que represente movimientos financieros o económicos sean prenumerados y preimpresos.

Elaborado por: Héctor A. Pucha Paute.	Revisado por: Dra. Graciela E. Castro I.
Fecha: 31-05-2011	Fecha: 31-05-2011



OFICIO 001-AJE-EMAPA Z EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Ingeniero,

Semilar Rodríguez Erazo.

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA EMAPA Z EP.

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iñiguez, Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoría de Gestión a la EMAPA Z EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Anibal Puche Pantoja.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: Prof. Dr. H. C. 16/02/11 H. C.

FECHA Y HORA: 21.02.2011



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Señor Ingeniero,
Vital Solano Rey,
GERENTE DE LA EMAPAZ EP.
En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Ifiguez, Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoria de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Director Amílcar Eucha Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: 

FECHA Y HORA: 21/Febrero/2011
14:00



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Señor Ingeniero.

Carlos Guzmán.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMAPAZ EP.

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Illiguez, Directora de Teis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoría de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,

Hector Amador Pucha Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: _____

FECHA Y HORA: 21 FEBRERO 2011



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Licenciada,

Berenice Jaramillo,

CONTADORA DE LA EMAPAZ EP.

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iñiguez, Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoria de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,



Héctor Anibal Puchá Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: Berenice Jaramillo
FECHA Y HORA: 21-02-2011 = 17 H 30



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP
Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011.

Señor.
Néstor Xavier Cabrera.
RECAUDADOR DE LA EMAPAZ EP.
En su despacho.

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iñiguez, Directora de Tesís, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoría de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

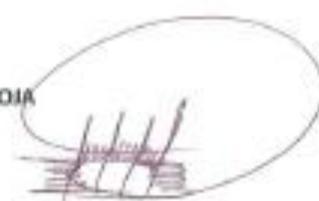
- Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, número de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Anibal Puche Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: 

FECHA Y HORA: 21/02/11
14H30



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Señor,

Vinicio Rodondi,

GUARDALMACEN DELA EMAPAZ EP,

En su despacho.

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iniguez, Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoria de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Anibal Pucha Paute,

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: 21-02-2011

FECHA Y HORA: 14:00 P.M





OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de febrero del 2011

Señor,

JEFE DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE DELA EMAPAZ EP.

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Illiguez, Directora de Tesis, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoria de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras,

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Anibal Puche Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: 21.02.2011

FECHA Y HORA: 15:30 P.M.



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Señor,

Tito Fuentes Chávez

JEFE DE CUADRILLA DELA EMAPAZ EP.

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Illiguez, Directora de Tesís, en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoría de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Arribas Pucha Paute.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO:


FECHA Y HORA: 21 de Febrero



OFICIO 001-AJE-EMAPAZ EP

Asunto: Notificación de inicio de examen

Zamora, 21 de Febrero del 2011

Señor,

Cristian Guashima,

LECTURADOR DE LA EMAPAZ EP,

En su despacho.-

De mi consideración:

Con la finalidad de dar cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, suscrita por la Dra. Graciela Castro Iniguez, Directora de Tesis en el plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, me permito comunicar a usted, que se ejecutara la Auditoria de Gestión a la EMAPAZ EP, al periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Los componentes a analizarse corresponden a los que se refieren las Normas Generales de Control Interno. En este periodo no se analizara la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas financieras.

El objetivo específico es:

- Realizar el diagnostico organizacional de la empresa.

Mucho agradeceré confirmar nombres y apellidos completos, numero de cedula de ciudadanía, número de teléfono, cargo y periodo de gestión.

Atentamente,


Héctor Aníbal Pucha Panto.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

RECIBIDO: 

FECHA Y HORA: 21-02-2011 8:40 p.m.



OFICIO 002-A-PAGM

Zamora, 21 de marzo del 2011

Licenciada,
Berenice Jaramillo,
CONTADORA.
Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la **AUDITORIA GESTION EN LA "EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE CANTÓN ZAMORA EP" (EMAPAZ EP)**, en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; luego de la observación y evaluación al control interno global de la empresa se determino que se pondrá especial atención al componente **RECALIDADACION**, por tanto mucho agradeceré a usted, se sirva concederme copias certificadas de los siguientes documentos:

- Arqueos de caja realizados durante el año 2010.
- Cartera vencida del año 2009 y 2010.
- Presupuesto aprobado para el año 2010.
- Presupuesto liquidado año 2009 y 2010.
- Estado de situación financiera 2009 y 2010.
- Estado de ejecución presupuestaria 2009 y 2010.
- Indicadores de Gestión de la empresa.
- Pólizas de Fidelidad del personal caucionado en el año 2010.

Información que solicito a fin de continuar con la auditoría de gestión conforme lo planificado.

Atentamente)


Héctor Anibal Pucha Paute,
AUDITOR - PAGM


A. 03 2011



OFICIO 001-A-PAGM

Zamora, 21 de marzo del 2011

Señor.
Néstor Xavier Cabrera.
RECAUDADOR.
Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la **AUDITORIA GESTION EN LA "EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE CANTÓN ZAMORA EP" (EMAPAZ EP)**, en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; luego de la observación y evaluación al control interno global de la empresa se determino que se pondrá especial atención al componente **RECAUDACION**, por tanto mucho agradeceré a usted, se sirva concederme los archivos y copias de los siguientes documentos:

- Copia certificada de los arqueos de caja realizados durante el año 2010.
- Archivo de los partes diarios de recaudación del año 2010
- Archivo de los títulos, especies, facturas y otros documentos emitidos en el año 2010.
- Copia certificada de la caución que presento para desempeño de sus funciones como Recaudador.
- Copia certificada de la cartera vencida del año 2009 y 2010.
- Certificación en la cual manifieste que su espacio de trabajo es el adecuado o no, o que ha hecho para salvaguardar su integridad y la de los bienes institucionales.

Información que solicito a fin de continuar con la auditoría de gestión conforme lo planificado.

Atentamente,



Héctor Aníbal Pucha Paute.
AUDITOR - PAGM



21/03/11
XAVIER

SEGUNDA: La empresa pública HIDROZAMORA EP, asume la administración, operación, adopción de lites habilitantes y en general todas las autorizaciones conferidas por órganos estatales de la Compañía de Economía Mista HIDROZAMOEA CEM, así como los derechos y obligaciones derivados de contratos celebrados y las obligaciones asumidas por dicha Empresa hoy extinguida por efectos de la ley.

TERCERA: La empresa pública "HIDROZAMOEA EP" asume todas las relaciones con el talento humano que actualmente tiene HIDROZAMORA CEM, con excepción de los servidores de libre nombramiento y remoción, siendo que por tal efecto, quienes prestan sus servicios a HIDROZAMOEA CEM en adelante mantendrán esas mismas relaciones de servicio civil y laborales con HIDROZAMORA EP, bajo los parámetros y lineamientos establecidos en la Ley de Empresas Públicas.

CUARTA: El Gobierno Municipal, a través del Alcalde nombrará a un funcionario o técnico de la institución, para que coordine a designación del representante por los colegios de profesionales del cantón, en representación de la sociedad civil, usuarios y usuarias; así como también del representante por las cámaras de Comercio, Construcción, y Centro Agrícola Cantonal, que en representación del sector productivo, que conformarán el Directorio de la empresa.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente ordenanza entrará en vigencia, seis después de su promulgación, esto es el 2 de agosto de dos mil diez, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la sala de sesiones del Concejo Municipal de Zamora, a los siete días del mes de julio del año dos mil diez.

f) Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora.

f) Celena del Carmen Pintado, Secretaria General.

Dra. Celena del Carmen Pintado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

CERTIFICO:

Que, LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA HIDROZAMORA EP, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal de Zamora, en las sesiones extraordinaria del 25 de junio y ordinaria del 5 y 7 de julio de dos mil diez.

f) Celena del Carmen Pintado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

VICEALCALDÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Zamora, a los doce días del mes de julio de dos mil diez, en cumplimiento de lo determinado en el artículo 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente, remito en tres ejemplares la presente ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA HIDROZAMORA EP, al señor Alcalde para su sanción y trámite respectivo.

f) Lic. Edgar Rodríguez Flores, Vicealcalde del Concejo Municipal de Zamora.

SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Proveyó y firmó el decreto que antecede, el Lic. Edgar Rodríguez Flores, Vicealcalde del Concejo Municipal de Zamora, el día de hoy diez de julio del dos mil diez.

f) Celena del Carmen Pintado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

ALCALDÍA DEL CANTÓN ZAMORA, Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora, en ejercicio de las atribuciones que me concede la Ley Orgánica de Régimen Municipal, procedo a sancionar la ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA HIDROZAMORA EP, disponiendo que la misma se promulgue y entre en vigencia 6 días después de su promulgación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial - CUMPLASE - Zamora, a los veinte y dos días del mes de julio del dos mil diez.

f) Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora.

SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Proveyó y firmó la ordenanza que antecede, el Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del Cantón Zamora, el día de hoy veintidos de julio del dos mil diez.

f) Celena del Carmen Pintado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

SECRETARÍA GENERAL

Zamora, agosto 23 de dos mil diez, certifico que las copias que anteceden en un número de idénticas, son fiel copia del documento original que reposa en el archivo institucional.

f) Dra. Celena del Carmen Pintado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

EL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA

Considerando:

Que, el Art. 314 de la Constitución de la República prescribe que "El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad,

continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.”;

Que, el Art. 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que “El Estado constituirá empresas públicas para la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”;

Que, el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador incorpora entre las entidades del sector público a: “4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.”;

Que, por su parte el Art. 264 *ibidem*, atribuye facultad legislativa a los gobiernos municipales y en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales:

Que, la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, determina que las empresas públicas existentes, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en esta ley; sin que en el proceso de transición se interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa;

Que, la Disposición Final Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, prescribe que, hasta que se dicten las correspondientes ordenanzas, las empresas actualmente existentes continuarán operando sin que el proceso de transición interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa. No se interrumpirán las obras, bienes y servicios contratados y en ejecución en las empresas públicas por motivo de la transición.

Que, con fecha 18 de enero y 15 de febrero del 2007, el Concejo Municipal de Zamora, mediante ordenanza, creó la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora (EMAPAZ) y:

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución y la Ley de Régimen Municipal,

Espide:

La siguiente:

ORDENANZA DE ADECUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ), A EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA, (EMAPAZ EP).

CAPÍTULO I

CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN Y PRINCIPIOS

Art. 1.- Constitución y Cambio de Denominación.- Constitúyese la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora EP, con personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, la misma que se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; la Ley Orgánica que Regula los Gobiernos Municipales y la presente ordenanza, en particular, y, en general, por las de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y más normas jurídicas aplicables a las empresas de esta naturaleza.

La denominación de la EMAPAZ, será Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, (EMAPAZ EP), en lugar de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora (EMAPAZ).

Su domicilio es la ciudad y cantón Zamora, provincia de ZamoraChinlipe.

Art. 2.- Denominación.- El nombre oficial que utilizará para todas sus actuaciones será el de “EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA EP” (EMAPAZ EP).

Art. 3.- Principios.- La empresa pública se rige por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por este.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y corresponsabilidad social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.
4. Promover la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
5. Prever que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

CAPÍTULO II

DE LA EMPRESA PÚBLICA

Art. 4.- Objeto.- El objeto principal de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, es ofrecer los servicios de asesoría, consultoría, gestión,

dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora, y la construcción de obras afines o complementarias a nivel local, municipal, regional, nacional e internacional; además contribuir al manejo, cuidado y protección de las microcuencas hidrográficas.

Art. 5.- Deberes y Atribuciones.- Son deberes y atribuciones de la empresa los siguientes:

- a) Proporcionar los servicios objeto de su creación;
- b) Celebrar los actos y contratos públicos, civiles, mercantiles, laborales y de cualquier otra naturaleza que sean permitidos por la ley y que directa o indirectamente se relacionen con su objeto;
- c) Efectuar la recaudación de los valores que por todo concepto se cobren por los servicios que preste de acuerdo con la ley;
- d) Organizar, dirigir y controlar la planificación, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Zamora;
- e) Contribuir al manejo, cuidado y protección de las microcuencas hidrográficas abastecedoras de aguas crudas a las plantas de potabilización y consumo humano; y,
- f) Las demás atribuciones que por ley u ordenanza le correspondan.

Art. 6.- Cumplimiento de los Deberes.- Para el cumplimiento de sus deberes, a la empresa pública le corresponden:

- a) Planificar, organizar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades propias de la empresa;
- b) Procurar una eficiente administración de sus servicios;
- c) Realizar estudios que permitan mejorar su estado económico, financiero y administrativo, los que serán puestos a consideración del Directorio;
- d) Coordinar con las autoridades competentes, los planes y acciones que permitan un eficiente funcionamiento de los servicios que brinda la empresa;
- e) Recaudar e invertir correcta y eficientemente los recursos que por ley y ordenanza le asignaren para el desarrollo de sus actividades;
- f) Expedir reglamentos, instructivos y demás normas que se requieran para una correcta administración de los servicios que presta la empresa;
- g) Estudiar, elaborar especificaciones, presupuestos y planes de financiamiento de las actividades de la empresa;
- h) Implantar sistemas adecuados de control en la prestación de los servicios; e,
- i) Las demás que establezcan las leyes, ordenanzas y reglamentos.

Art. 7.- Organización Administrativa.- La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, dispondrá de una organización administrativa básica de acuerdo a las necesidades que deba satisfacer, a los servicios que presta y a las actividades que como empresa emprenda, pudiendo ampliarse o modificarse conforme a su desarrollo y necesidades.

Art. 8.- Estructura Administrativa.- El reglamento dictado por el Directorio determinará la estructura administrativa de la empresa, así como las atribuciones, funciones y deberes de cada dependencia.

CAPÍTULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

SECCION I

DEL DIRECTORIO

Art. 9.- Directorio.- El Directorio es la autoridad política, normativa y fiscalizadora de la empresa, encargada de establecer las estrategias y directrices generales de las actividades que desarrolla.

Se conforma de la siguiente manera:

- a) El Alcalde o su delegado que podrá ser una funcionaria o funcionario, quien lo preside;
- b) El Coordinador o Coordinadora de Empresas Públicas del Gobierno Municipal de Zamora, que será el Director(a) de Obras Públicas Municipales;
- c) El Director o Directora de Planificación del Gobierno Municipal de Zamora;
- d) Un representante elegido de entre los presidentes de los barrios urbanos y rurales del cantón, debidamente reconocidos, en calidad de usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado, y en representación de la ciudadanía; y,
- e) Un representante o su delegado de los sectores productivos organizados, en representación de este sector.

Los representantes de los usuarios y ciudadanos, con sus respectivos suplentes serán conformados de conformidad a la Disposición Transitoria Novena de esta ordenanza. El Gerente actuará como Secretario, con voz informativa.

Art. 10.- Período de los Miembros del Directorio.- Los miembros del Directorio a los que se refieren los literales a) b) y c) del artículo precedente, durarán en sus funciones mientras dure el desempeño del cargo; en tanto que los que se refieren en los literales d) y e) serán elegidos para un período de un año y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 11.- Reemplazo del Alcalde.- En ausencia del Alcalde lo reemplazará su respectivo delegado.

Art. 12.- De las Sesiones.- Las sesiones del Directorio se realizarán una vez al mes ordinariamente y extraordinariamente cuantas veces sean necesarias.

El quórum se conformará con la asistencia de tres integrantes, incluido el Presidente.

La convocatoria a las sesiones la realizará el Presidente, por escrito, sea por propia iniciativa, a pedido del Gerente o de dos miembros del Directorio, por lo menos con veinte y cuatro horas de anticipación a la fecha y hora de la reunión, indicando el orden del día a tratarse y adjuntando la documentación pertinente.

Art. 13.- **Votaciones.**- Las votaciones serán nominales. Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de los miembros concurrentes y los votos en blanco se sumarán a la mayoría.

En caso de producirse empate en una votación, la resolución se adoptará en el sentido del voto de quien presida.

Art. 14.- **Atribuciones y deberes del Directorio.**- Además de las atribuciones y deberes establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Directorio tendrá las siguientes:

- a) Determinar los objetivos y políticas de la empresa y vigilar su cumplimiento;
- b) Aprobar los programas de mejoras y ampliaciones de los servicios que presta la empresa;
- c) Dictar las resoluciones y normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos, la aplicación de esta ordenanza y el funcionamiento técnico y administrativo de la empresa;
- d) Someter a consideración y aprobación del Concejo Municipal los proyectos de ordenanzas que le conciernen a la empresa;
- e) Conocer los informes mensuales de Gerencia relativos a la marcha de la empresa y adoptar las resoluciones que estime conveniente;
- f) Estudiar y aprobar la pro-forma presupuestaria anual y las reformas que fueren necesarias para la empresa;
- g) Autorizar al Gerente las adquisiciones y contratos, de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- h) Solicitar las auditorías necesarias a fin de verificar el correcto manejo de los recursos, inversiones, egresos y situación contable financiera de la empresa;
- i) Aprobar o negar los proyectos de reglamentos, instructivos, normas o manuales de carácter técnico o administrativo que dictare el Gerente;
- j) Conceder licencia al Gerente cuando lo solicite;
- k) Remover al Gerente de la empresa, cuando existan causas que lo justifiquen;
- l) Fijar las tarifas por los servicios que presta la empresa, así como las sanciones pecuniarias, cláusulas arrendaticias, regalias y los que fueren menester para el cabal cumplimiento de sus fines;

m) Conocer los estados financieros y balances semestrales y anuales de la empresa;

n) Aprobar la estructura administrativa básica para el funcionamiento de la empresa;

o) Resolver y aprobar la fusión, extinción o liquidación de la empresa; y,

p) Las demás que determinen la ley, la presente ordenanza y más normas vigentes.

Art. 15.- **De las Auditorías.**- Sin perjuicio de la auditoría interna, el Directorio podrá autorizar la contratación de auditorías externas para realizar el control administrativo, económico y financiero de la empresa.

SECCIÓN II

DEL GERENTE

Art. 16.- **Del Gerente.**- El Gerente es el representante legal de la empresa y el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa, conforme prevé la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 17.- **Nombramiento del Gerente.**- El Gerente será nombrado por el Directorio, para un periodo de dos años, de una terna presentada por el Presidente del Directorio y será funcionario o funcionaria de libre nombramiento y remoción del Directorio de la empresa pública.

Art. 18.- **Ejercicio de Funciones.**- El Gerente será funcionario remunerado, ejercerá sus funciones a tiempo completo, en consecuencia, no podrá desempeñar otros cargos o funciones públicas o privadas.

Art. 19.- **Acreditación.**- El Gerente deberá: a) Acreditar título universitario mínimo de tercer nivel; b) Reunir condiciones de idoneidad profesional vinculadas a la actividad de la empresa, poseer conocimiento y experiencia; y, c) Otros, según la normativa propia de cada Empresa.

Art. 20.- **Prohibiciones.**- Además de las prohibiciones establecidas en la ley, no podrá ser nombrado Gerente quien tenga vinculación directa o indirecta en negocios relacionados con la empresa.

Art. 21.- **Prohibición por Vínculos de Consanguinidad y Afinidad.**- Se prohíbe al Gerente participar directa o indirectamente para sí o para familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad en los negocios de la empresa, cuando se relacionen o sean dependientes de las actividades de la misma.

El incumplimiento de esta norma será sancionado de acuerdo a lo que dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las leyes que regulan el servicio público y demás leyes afines.

Art. 22.- **Deberes y Atribuciones.**- Además de las atribuciones y deberes fundamentales señalados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Gerente o la Gerente, tendrá los siguientes:

- a) Representar legalmente a la empresa, judicial y extrajudicialmente y responder ante el Directorio por la gestión administrativa de la misma;
- b) Ejercer la facultad sancionadora en nombre de la empresa;
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del ordenamiento jurídico y resoluciones emitidas por el Directorio, en lo relativo a las actividades de la empresa;
- d) Adoptar las medidas más adecuadas que garanticen una administración eficiente de la empresa;
- e) Dictar las normas pertinentes que permitan orientar y controlar la mejor utilización de los recursos humanos, económicos, técnicos y administrativos de la empresa;
- f) Atender y dar solución a los problemas que se presenten en la administración de la empresa y en sus unidades;
- g) Formular planes de actividades para mantener, mejorar y ampliar la cobertura de los servicios que oferta la empresa, los mismos que se pondrán a conocimiento y resolución del Directorio, con presupuesto y más documentos pertinentes;
- h) Llevar a consideración del Directorio para su estudio y aprobación la pro forma presupuestal anual de la empresa dentro de los siguientes quince días posteriores a la aprobación del presupuesto del Gobierno Municipal;
- i) Poner en conocimiento del Concejo Municipal, el Presupuesto de la empresa aprobado por el Directorio;
- j) Presentar al Directorio, mensualmente informes relativos a la marcha de la empresa y de sus necesidades; así como también al Concejo, en forma semestral;
- k) Supervisar que las actividades de las unidades integrantes de la empresa, se ejecuten eficientemente, dentro del marco legal y de los fines de la empresa;
- l) Nombrar al personal de empleados y trabajadores, contratar ocasionalmente personal en función de las disponibilidades presupuestarias y de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, conforme a la normativa que regula el ingreso al Servicio Público y Código del Trabajo, según corresponda;
- m) Autorizar los trasposes, suplementos y reducciones de las partidas de un mismo programa, en el presupuesto;
- n) Delegar atribuciones y deberes de su competencia a los funcionarios, siempre y cuando no se afecte el buen servicio de la empresa;
- o) Asistir a las sesiones del Directorio, con voz informativa, en calidad de Secretario, de las que llevará a las correspondientes actas; así como asistir a las sesiones del Concejo Municipal, cuando sea convocado;
- o) Formular los proyectos de reglamentos de la empresa y someterlos a conocimiento y aprobación del Directorio;
- p) Disponer el cobro y recaudación de los valores que corresponden a la empresa, de conformidad con la ley, ordenanzas y más normas legales, reglamentarias o resoluciones;
- q) Cumplir con las demás obligaciones que consten en las leyes y ordenanzas, así como las que le asigne el Directorio;
- r) Supervisar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades de la empresa pública; y,
- s) Las demás que le sean atribuidas por la ley y el Directorio.

CAPÍTULO IV

PATRIMONIO Y RECURSOS DE LA EMPRESA

Art. 23.- Del Patrimonio.- El patrimonio de la empresa estará constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles, equipos, maquinaria e instalaciones que actualmente pertenecen a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora (EMAPAZ) destinados a la planificación, construcción y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado; y,
- b) Los bienes que obtenga la empresa, a cualquier título.

Art. 24.- Recursos.- Son recursos de la empresa los siguientes:

- a) Todos los que provengan de la prestación de los servicios previstos en el objeto de la empresa, de los negocios que emprenda, de las recaudaciones que provengan del cumplimiento de normas pertinentes y del cobro de arrendamientos;
- b) Las tasas, cánones, regalías, tarifas y multas por los servicios que presta la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora;
- c) Los ingresos por la venta de equipos u otros bienes que se realizará previa autorización del Directorio y siguiendo los procedimientos establecidos en las normas legales vigentes;
- d) Las asignaciones que se establezcan en su favor, ya sea que provengan del sector público o privado; y,
- e) Los fondos extraordinarios producto de empréstitos nacionales e internacionales, la emisión de bonos, donaciones, asignaciones y todo ingreso lícito para la prestación de los servicios de la empresa.

Art. 25.- Jurisdicción Coactiva.- La empresa para el caso de cobro de obligaciones, con quienes contratan con ella, inclusive los usuarios de los servicios, por tasas, contribuciones materiales, multas, permisos, ejercerá jurisdicción coactiva.

CAPÍTULO V

DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO Y
LA CONTABILIDAD

Art. 26.- Régimen Tributario.- El régimen tributario interno a aplicarse será el correspondiente al de entidades y organismos del sector público, incluido el de exoneraciones, previsto en el Código Tributario, en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes de naturaleza tributaria, al efecto se inscribirá en el Registro Único de Contribuyentes y se llevará la contabilidad.

Art. 27.- De la Contabilidad.- La empresa pública, no está obligada a llevar su contabilidad aplicando normas de contabilidad gubernamental, tampoco está obligada a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional ni a través del ESIGEF. La contabilidad que se llevará estará basada en los principios de contabilidad de general aceptación y normas internacionales de contabilidad, generando toda la información financiera necesaria para medir su gestión tanto administrativa y financiera.

CAPÍTULO VI

DE LA LIQUIDACIÓN O EXTINCIÓN Y SU
PROCEDIMIENTO

Art. 28.- Extinción.- Cuando la empresa pública haya dejado de cumplir los fines u objetivos para los que fue creada o su funcionamiento y ya no resulte conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público y siempre que no fuese posible su fusión, el Directorio resolverá su liquidación o extinción.

Art. 29.- Procedimiento.- Para la extinción de la empresa pública se deberán observar las mismas formalidades establecidas para su creación, debiendo la ordenanza respectiva fijar la forma y términos de su extinción y liquidación.

Art. 30.- Prohibición a los Administradores.- Durante la liquidación el o los administradores están prohibidos de hacer nuevas operaciones relativas al objeto de la empresa. Si lo hicieron serán personal y solidariamente responsables frente a la empresa y a terceros, conjuntamente con quienes ordenaron u obtuvieron provecho de tales operaciones, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal a que hubiere lugar.

Mientras no se nombre al liquidador continuarán encargados de la administración quienes habieran estado desempeñando esta función, pero sus facultades quedarán limitadas a:

1. Representar a la empresa para el cumplimiento de los fines indicados.
2. Realizar las operaciones que se hallen pendientes.
3. Cobrar los créditos.
4. Extinguir las obligaciones anteriormente contraídas.

Art. 31.- Nombramiento de Liquidador.- En los casos de extinción de la empresa pública su Directorio designará el liquidador.

No podrán ser liquidadores de una empresa pública quienes no tienen capacidad civil ni sus acreedores o deudores, ni sus administradores cuando la liquidación de la empresa haya sido consecuencia de su negligencia o dolo.

Art. 32.- Atribuciones del Liquidador.- Incumbe al liquidador de una empresa pública:

1. Representar a la empresa pública, legal, judicial y extrajudicialmente, para los fines de la liquidación.
2. Suscribir conjuntamente con el o los administradores el inventario y el balance inicial de liquidación de la empresa, al tiempo de comenzar sus labores.
3. Realizar las operaciones empresariales pendientes y las nuevas que sean necesarias para la liquidación de la empresa.
4. Recibir, llevar y custodiar los libros y correspondencia de la empresa pública y velar por la integridad de su patrimonio.
5. Solicitar al Superintendente de Bancos la disposición de que los bancos y entidades financieras sujetas a su control no hagan operaciones o contrato alguno, ni los primeros paguen cheques girados contra las cuentas de la empresa en liquidación si no llevar la firma del liquidador, que para el efecto será registrada en dichas instituciones.
6. Exigir las cuentas de la administración al o a los representantes legales y a cualquier otra persona que haya manejado intereses de la empresa.
7. Cobrar y pagar el importe de los créditos de la empresa, otorgando los correspondientes recibos o boletines.
8. Concertar transacciones o celebrar convenios con los acreedores y someter a la empresa a procedimientos alternativos para la solución de conflictos, cuando así converja a los intereses empresariales.
9. Pagar a los acreedores.
10. Rendir, al final de la liquidación, cuenta detallada de su administración al Directorio de la empresa.

Art. 33.- Responsabilidad del Liquidador.- El liquidador es responsable de cualquier perjuicio que, por fraude o negligencia en el desempeño de sus labores o por abuso de los bienes o efectos de la empresa pública, resultare para el patrimonio de la empresa o para terceros.

En el caso de omisión, negligencia o dolo, el liquidador será sustituido y responderá personal y solidariamente por el pago de daños y perjuicios causados, con independencia de la respectiva acción penal a que hubiere lugar.

Art. 34.- Terminación de Labores.- Las labores del liquidador terminan por:

1. Haber concluido la liquidación.
2. Resurrección.
3. Sustitución o cambio.
4. Inhabilidad o incapacidad sobreviniente.
5. Muerte.

Art. 35.- Cambio del Liquidador.- El liquidador puede ser cambiado o sustituido por decisión motivada del Directorio de la Empresa en liquidación, sin que dicha situación de lugar al pago de indemnización alguna.

Art. 36.- Liquidación de Activos y Pasivos.- Liquidada la empresa pública y cubiertos todos los pasivos, el patrimonio de activos pasará a propiedad del ministerio o institución rectora del área de acción de la empresa pública o del gobierno autónomo descentralizado que la hubiere creado.

Art. 37.- Liquidación de Activos y Pasivos.- Liquidada la empresa pública y cubiertos todos los pasivos, el patrimonio de activos pasará a propiedad del Gobierno Municipal de Zamora.

Art. 38.- Normas Supletorias.- En lo que se refiere a las normas de procedimiento no contempladas en esta ley, tanto para la liquidación o extinción, se aplicarán las normas previstas en la Ley de Compañías.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Cuando se crean direcciones en la estructura orgánica de la empresa, sus directores que serán nombrados por el Directorio, serán de libre remoción; la administración y gestión del talento humano se efectuará de conformidad con lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

SEGUNDA.- Las instrucciones a los reglamentos de la empresa, serán sancionadas por el Gerente de conformidad con las disposiciones legales; quien de acuerdo con las ordenanzas correspondientes ejercerá la potestad sancionadora para el control de actividades relacionadas con aquellas que presta la empresa, sin perjuicio de la coordinación y subordinación a las políticas dictadas por el Gobierno Municipal.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Gobierno Municipal, previo inventario, autorizará la transferencia de los bienes que pasará de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, EMAPAZ a conformar el patrimonio de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora (EMAPAZ EPL), en un plazo no mayor a sesenta días desde la promulgación de esta ordenanza.

SEGUNDA.- Los derechos y obligaciones del Gobierno Municipal, relacionados con la prestación de los servicios de planificación, construcción y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón, se transferirán a la empresa constituida en virtud de esta ordenanza.

TERCERA.- La Dirección Financiera del Gobierno Municipal efectuará las asignaciones y transferencias presupuestarias para la organización, funcionamiento y gestión de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, hasta que ésta sea auto sostenible, de acuerdo al requerimiento que efectúe el Directorio de la empresa y a la disponibilidad económica.

CUARTA.- Los servidores y trabajadores que en la actualidad pertenecen a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPAZ), pasarán a formar parte de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora (EMAPAZ EPL), quien creará las respectivas partidas presupuestarias, la que respetará la estabilidad y los derechos adquiridos legalmente por ley y contratos colectivos por sus obreros y servidores.

QUINTA.- Las obligaciones pendientes con proveedores, así como a favor de los empleados, trabajadores y obreros de la EMAPAZ hasta la fecha de constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora (EMAPAZ EPL), serán asumidas por la misma.

La administración de contratos, fiscalización de obras, elaboración de planes y más actividades de carácter técnico que desarrolla la empresa municipal serán realizadas por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora.

SEXTA.- En un plazo no mayor de noventa días desde la fecha de publicación de esta ordenanza, el Directorio aprobará el Reglamento Orgánico y Funcional de la empresa.

SÉPTIMA.- A partir de la sanción de esta ordenanza, se tomarán todas las medidas necesarias para el funcionamiento de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora, tales como la integración del Directorio, la designación del Gerente. Para el efecto, en el plazo de 45 días, debe integrarse el Directorio. Mientras no se integre el Directorio y se nombre al Gerente, el Alcalde designará un encargado de la Gerencia.

OCTAVA.- La empresa, en el marco de sus competencias, en un plazo no mayor de ciento ochenta días contados a partir de la fecha de promulgación de la presente ordenanza, expedirá los reglamentos y más normas pertinentes que regulen el uso de los servicios objeto de su constitución.

NOVENA.- El Gobierno Municipal por esta sola vez, nombrará a un funcionario o técnico para que coordine la designación de los representantes y sus suplentes de los barrios y sectores productivos organizados, para que en representación de los usuarios y sector productivo, conformen el Directorio de la empresa.

DECIMA.- En caso de escisión, fusión o liquidación de la empresa pública, todos los servidores y trabajadores de la misma, se sujetarán a las disposiciones de la Ley de Empresas Públicas.

DECIMA PRIMERA.- Ninguna utilidad ni ningún excedente será objeto de reparto entre el talento humano que labore en las empresas públicas y mixtas.

DECIMA SEGUNDA.- Se deroga expresamente la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa

Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora, EMAPAZ y todas las demás que se le opongan a la presente.

DECIMA TERCERA.- A partir de la vigencia de la presente, toda ordenanza o reglamento que contenga o alada el término Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Zamora - EMAPAZ, se cambiará por "Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Zamora", EMAPAZ EP.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente ordenanza regirá a partir del 30 de junio de dos mil diez, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la sala de sesiones del Concejo Municipal de Zamora, a los catorce días del mes de junio del año dos mil diez.

El Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora.

El Celso del Carmen Pittado, Secretario General del Concejo Municipal de Zamora.

Dra. Celso del Carmen Pittado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

CERTIFICO:

Que, LA ORDENANZA DE ADECUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ), A EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ EP), fue discutida y aprobada por la I. Cámara Edilicia en las sesiones ordinarias del 4 y 14 de junio de dos mil diez.

El Celso del Carmen Pittado, Secretaria General del Concejo Municipal de Zamora.

VICEALCALDIA DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Zamora, a los catorce días del mes de junio del dos mil diez, en cumplimiento de lo determinado en el artículo 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente, remite en tres ejemplares la presente ORDENANZA DE ADECUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ), A EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ EP), al señor Alcalde para su sanción y trámite respectivo.

El Lic. Edgar Rodríguez Flores, Vicealcalde del Concejo Municipal de Zamora.

SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Proveyó y firmó el decreto que antecede, el Lic. Edgar Rodríguez Flores, Vicealcalde del Concejo Municipal de Zamora, el día de hoy diecisiete de junio del dos mil diez.

El Celso del Carmen Pittado, Secretario General del Concejo Municipal de Zamora.

ALCALDÍA DEL CANTÓN ZAMORA, Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora, en ejercicio de las atribuciones que me concede la Ley Orgánica de Régimen Municipal, procedo a sancionar la ORDENANZA DE ADECUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ), A EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA (EMAPAZ EP), disponiendo que la misma entre en vigencia 6 días después de su promulgación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial - CUMPLASE - Zamora, a los veintidós días del mes de junio del dos mil diez.

El Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del cantón Zamora.

SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ZAMORA.- Proveyó y firmó la ordenanza que antecede, el Ing. Smilcar Rodríguez Eraso, Alcalde del Cantón Zamora, el día de hoy veintidós de junio de dos mil diez.

El Celso del Carmen Pittado, Secretaria General del Gobierno Municipal de Zamora.

SECRETARÍA GENERAL

Zamora, agosto 21 de dos mil diez, certifico que las copias que anteceden en un número de dieciséis son fiel copia del documento original que reposa en el archivo institucional.

El Dra. Celso del Carmen Pittado, Secretario General del Concejo Municipal de Zamora.

EL CONCEJO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE ZAMORA

Considerando:

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República, declara que los gobiernos autónomos descentralizados gozan de autonomía política, administrativa y financiera;

Que, dentro de la jurisdicción cantonal de Zamora, existe un gran número de poseedores de lotes de terreno de propiedad municipal, que no disponen de las escrituras públicas de dominio;

Que, para la adjudicación de las escrituras públicas a personas de modestos recursos económicos, no es necesario el requisito de la subasta (Art. 281 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal);



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 4

Desde : 01/01/2010 Hasta : 31/12/2012

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.1.1.01.01	sector cabera	899.87	1,396.77
1.1.1.08.01	cuenta no 99220628	273,244.87	279,436.84
1.1.1.15.01	cuenta rotativa de ingresos no 29009131	4,221.18	5,893.89
1.1.2.01.01.001	moreno alira josa medillo	8.00	8.00
1.1.2.01.01.002	ortizno quezada edgar rosario	73.00	8.00
1.1.2.01.01.003	mateo fernandez jenny wilkie	1.00	91.00
1.1.2.01.01.007	cevallos saaco german	5.00	8.00
1.1.2.01.01.008	jaramilla alirio cristian fabian	16.00	45.00
1.1.2.01.01.009	hurtado suca sula juan carlos	50.00	8.00
1.1.2.01.01.011	jara yupungui jorge	8.00	288.00
1.1.2.01.01.014	sanchez torres jorge	5.00	8.00
1.1.2.01.01.017	salas rey vital	8.00	8.00
1.1.2.01.01.019	jaramilla boyala beronice	10.00	8.00
1.1.2.01.01.021	manuel ayovi	0.00	158.00
1.1.2.01.01.023	arvelo conrado vicente guillermo	0.00	158.00
1.1.2.01.02.003	beronice jaramilla boyala	800.00	0.00
1.1.2.01.02.004	jose moreno roira	80.00	80.00
1.1.2.01.02.005	guzahima alirio cristian fabian	25.00	0.00
1.1.2.01.02.007	salas rey vital	360.00	0.00
1.1.2.01.02.008	jorge sanchez torres	80.00	366.00
1.1.2.01.02.002	jorge jara yupungui	230.00	0.00
1.1.2.01.02.003	rosario ortizno quezada	0.00	175.00
1.1.2.01.02.004	fernandez girona hugo	100.00	0.00
1.1.2.01.02.005	araya boja david junier	100.00	80.00
1.1.2.01.02.006	juan carlos hurtado	100.00	100.00
1.1.2.01.02.007	rodrigo boja vinicio	100.00	210.00
1.1.2.01.02.008	ayovi medina manuel	0.00	90.00
1.1.2.03.01	bolivar vicente ramiro schuait	0.27	0.27
1.1.2.05.05	palacio mascho juan marcos	332.80	332.00

Rue N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electrónico :

31000012

05:37:29 a.m.



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 2 de 4

Desde : 01/01/2010 Hasta : 31/12/2012

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.1.2.05.05	jesení lo silva guadalupe	0.00	0.00
1.1.2.05.07	juan guillermo bravo loquendo	0.00	2,126.00
1.1.2.15.01.004	sergio toña opolo	50.00	0.00
1.1.3.14.01.001	del cantón zarona	0.00	31,789.98
1.1.3.14.01.003	venta de materiales y accesorios de agua	0.00	3,046.07
1.1.3.14.01.004	venta de agua potable sin cables	0.00	657.26
1.1.3.14.01.005	venta de agua potable de guadalupe	0.00	1,216.09
1.1.3.14.01.006	venta de agua potable san antonio	0.00	221.73
1.1.3.14.01.007	venta de agua potable imbona	0.00	733.74
1.1.3.14.01.008	venta de agua potable san francisco	0.00	1,464.70
1.1.3.14.01.009	venta de agua potable sistema de jumbos	0.00	345.84
1.1.3.14.01.010	venta de agua potable tunas de la chera	0.00	3,194.57
1.1.3.14.01.011	venta de agua potable la saquet	0.00	613.04
1.1.3.14.03.001	servicio de alcantarillado zarona	0.00	7,995.91
1.1.3.14.03.002	venta de materiales y accesorios de aca	0.00	109.15
1.1.3.14.03.003	servicio de alcantarillado san carlos	0.00	379.26
1.1.3.14.03.004	servicio de alcantarillado guadalupe	0.00	121.00
1.1.3.14.03.005	servicio de alcantarillado san antonio	0.00	63.87
1.1.3.14.03.006	servicio de alcantarillado de imbona	0.00	243.84
1.1.3.14.03.007	servicio de alcantarillado san francisco	0.00	343.70
1.1.3.14.03.009	servicio de alcantarillado tunas	0.00	1,893.67
1.1.3.14.03.010	servicio de alcantarillado la saquet	0.00	2.35
1.1.3.17.04.000	otras multas	0.00	150.00
1.1.3.19.01	varios servicios administrativos	0.00	37.43
1.1.3.01.01	cuentas por cobrar impuesto al valor agr	0.00	46,669.31
1.2.4.07.02.001	damán olmedo hidalgo	188,262.00	0.00
1.2.4.07.02.002	carlos benítez garcía yera	7,414.23	0.00
1.2.4.08.01.001	cuentas por cobrar años anteriores año 2	126,686.60	183,733.81
1.3.2.08.03	existencias de combustibles y lubricante	1,112.77	1,112.77

Rui MP1

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

31061003

08/07/2013



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 3 de 4

Desde : 01/01/2010 Hasta : 31/12/2012

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.3.2.08.04	existencias de materiales de oficina	1,913.93	2,138.25
1.3.2.08.05	existencias de materiales de uso	54.83	54.83
1.3.2.08.06	existencias de herramientas	2,087.88	2,087.88
1.3.2.08.11	existencias de materiales construcción,	40,524.82	40,491.17
1.3.2.08.13	existencias de repuestos y accesorios	83.48	83.48
1.3.2.08.99	existencias de otros bienes de uso y con	20,668.87	20,668.87
1.4.2.01.04	maquinarias y equipos	1,251.73	1,623.15
1.4.2.01.07	equipos, sistemas y paquetes informático	5,298.41	5,998.41
1.4.2.01.11	partes y repuestos	309.08	384.82
2.1.2.01.05	varios	4,018.00	2,385.72
2.1.2.03.01	municipio de zamora	12,728.08	27,788.08
2.1.2.03.02	iva en ventas	640.28	668.74
2.1.2.03.03.001	1% retencion en la fuente	148.24	1,443.88
2.1.2.03.03.002	2% retencion en la fuente	40.96	23.08
2.1.2.03.03.004	10% retencion en la fuente	0.00	1,523.58
2.1.3.01.02.003	décimo tercer sueldo	0.00	18.51
2.1.3.01.05.001	aporte patronal 11.15%	0.00	3,278.84
2.1.3.01.05.003	fondo de reserva lsa	0.00	726.61
2.1.3.01.05.001	aportes personal lsa	0.00	3,478.62
2.1.3.01.05.002	prestamos quinquenales	0.00	628.11
2.1.3.01.05.005	comisariato municipal	0.00	761.82
2.1.3.01.05.003	prestamos hipotecarios	0.00	340.86
2.1.3.01.05.004	ir en relacion de dependencia	0.00	272.63
2.1.3.01.05.005	tercera ambulaci sustenente	0.00	10.00
2.1.3.03.03.004.002	comiso del ecuator	0.80	8.26
2.1.3.03.03.001.003	benéfico jaramillo l.	0.80	188.00
2.1.3.03.03.001.008	jose guano	0.80	97.00
2.1.3.03.03.003.002	benéfico jaramillo loyola	0.80	40.00
2.1.3.03.03.003.008	jose guano	0.80	50.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :

31890912

99273366.n.



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 4 de 4

Desde : 01/01/2010 Hasta : 31/12/2012

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
2.1.3.83.04.005.005	servicio enriquecimiento personal	0.00	63.11
2.1.3.83.08.004.004	servicio público telefónico	0.00	323.52
2.1.3.75.01.001	servicio de hidralgo personal	0.00	47,316.83
2.1.3.75.01.002	servicio de beca personal	0.00	5,841.12
2.1.3.81.01	copias proveedor contribuyente especial	0.00	1.00
2.1.3.81.02	copias persona natural - al 300%	0.00	1,748.71
2.1.3.81.03	copias bienes - proveedor 70%	0.00	11,025.18
2.1.3.81.04	copias bienes - al 30%	0.00	4,872.38
2.1.3.81.05	copias servicios - al 75%	0.00	12.01
2.1.3.84.01.004.002	servicio de valores	0.00	264.02
2.2.4.83.01	cuentas por pagar de otros servicios gas	25,503.25	177.62
2.2.4.83.03	cuentas por pagar otros servicios bienes	7,903.60	467.81
8.1.1.07	patrimonio empresas públicas	99,517.44	385,386.53
8.1.8.01	resultados ejercicios anteriores	906,362.94	0.00
8.1.8.03	resultado del ejercicio vigente	0.00	25,024.27
8.1.1.02.01	buen uso de anticipo	166,302.01	0.00
8.1.1.02.02	5% de fiel cumplimiento	19,020.20	0.00
8.2.1.09	responsabilidad por garantías en valores	180,031.21	0.00
	TOTAL ACTIVO =	654,164.71	535,959.49
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	654,164.71	535,959.49

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD



RUC N°:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico:

31/08/2012

60:57:30ars



ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2010

Hasta : 31/12/2012

Página 1 de 2

DENOMINACION		Año Vigente	Año Anterior
RESULTADO DE EXPLOTACION			
6.2.4.03.01.901	del canton zamora	138,668.17	0.00
6.2.4.03.01.902	conexion y reconexion del servicio de agua	17.28	0.00
6.2.4.03.01.903	venta de materiales y accesorios de agua	17,012.39	0.00
6.2.4.03.01.904	venta de agua potable san carlos	4,362.72	0.00
6.2.4.03.01.905	venta de agua potable guadalupe	3,257.43	0.00
6.2.4.03.01.906	venta de agua potable san antonio	704.38	0.00
6.2.4.03.01.907	venta de agua potable de imbona	1,600.57	0.00
6.2.4.03.01.908	venta de agua potable san francisco	4,185.81	0.00
6.2.4.03.01.909	venta de agua potable sistema de jiriboe	1,103.00	0.00
6.2.4.03.01.910	venta de agua potable tunariza-la chacra	13,905.13	0.00
6.2.4.03.01.911	venta de agua potable la saques	1,324.17	0.00
6.2.4.03.03.991	servicio de alcantarillado zamora	60,052.75	0.00
6.2.4.03.03.992	venta de materiales y accesorios de alcantarillado	1,295.04	0.00
6.2.4.03.03.993	servicio de alcantarillado san carlos	1,675.44	0.00
6.2.4.03.03.994	servicio de alcantarillado guadalupe	546.38	0.00
6.2.4.03.03.995	servicio de alcantarillado san antonio	148.20	0.00
6.2.4.03.03.996	servicio de alcantarillado de imbona	525.61	0.00
6.2.4.03.03.997	servicio de alcantarillado san francisco	1,315.90	0.00
6.2.4.03.03.998	servicio de alcantarillado tunariza	3,855.99	0.00
6.2.4.03.03.999	servicio de alcantarillado la saques	2.35	0.00
6.2.4.03.99	otros servicios tecnicos especializados	271.00	0.00
RESULTADO DE OPERACION			
6.2.3.61.15.001	linea de conduccion san rafael-la albaerita	15,624.15	0.00
6.3.1.63	inversiones en bienes nacionales de uso publico	375,470.42	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6.21.01.001	deportes loca	59,026.56	0.00
6.2.6.21.02.001	junta parroquial de san carlos	4,500.00	0.00
6.2.6.21.02.002	junta parroquial de guadalupe	4,500.00	0.00
6.2.6.21.04.001	gobierno municipal del canton zamora	50,376.81	0.00
RESULTADO FINANCIERO			
6.2.5.03.01	tributarias	4,590.04	0.00
6.2.5.04.99	otras multas	5,720.00	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
6.2.5.24.99	otros no especificados	572.46	0.00

Ruc N°:
1068140223991Dirección:
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYOTeléfono:
072606293Correo Electronico:
emapaz@yaho.com.ecCiudad:
ZAMORA31/08/2012
09:57:09am

**ESTADO DE RESULTADOS**

Desde : 01/01/2010

Hasta : 31/12/2012

Página 2 de 2

DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior
--------------	-------------	--------------

RESULTADO DEL EJERCICIO :	25,039.27
---------------------------	-----------

MÁXIMA AUTORIDAD

**DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)**

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Desde: 01/01/2010 Hasta: 31/12/2010

Tipo de Presupuesto : 4		Institución : 647		Unidad Ejecutora : 6008			
PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Cofinanciado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.4.03.01.01	Unos De Costación San Rafael-Le Albenis	0.00	18,824.15	18,824.15	18,824.15	18,824.15	0.00
1.4.03.01.01	Venta De Agua Potable Zamora	165,037.24	-25,138.07	139,899.17	139,899.17	139,899.17	0.00
1.4.03.01.02	Concesión Y Reconcesión De Los Servicios De Agua	130.83	-113.64	17.26	17.26	17.26	0.00
1.4.03.01.03	Venta De Mensajes Y Accesorios De Agua	8,951.35	8,951.04	17,912.39	17,912.39	17,912.39	0.00
1.4.03.01.04	Venta De Agua Potable San Carlos	3,179.47	1,154.20	4,333.72	4,333.72	4,333.72	0.00
1.4.03.01.05	Venta De Agua Potable Guadalupe	3,553.83	-266.37	3,287.43	3,287.43	3,287.43	0.00
1.4.03.01.29	Venta De Agua Potable San Antonio	995.15	-285.37	709.78	709.78	709.78	0.00
1.4.03.01.37	Venta De Agua Potable Imbaba	2,209.81	-609.09	1,600.77	1,600.77	1,600.77	0.00
1.4.03.01.38	Venta De Agua Potable San Francisco	1,222.81	2,965.00	4,188.81	4,188.81	4,188.81	0.00
1.4.03.01.59	Venta De Agua Potable Servicio De Jardines	2,337.38	-1,234.36	1,103.02	1,103.02	1,103.02	0.00
1.4.03.01.10	Venta De Agua Potable Tumbiza-Le Chacra	8,204.41	8,192.72	13,393.13	13,393.13	13,393.13	0.00
1.4.03.01.11	Venta De Agua Potable La Esquina	1,390.93	-85.02	1,305.97	1,305.97	1,305.97	0.00
1.4.03.02.01	Servicio De Abastecimiento Zamora	70,806.86	-10,853.21	60,052.75	60,052.75	60,052.75	0.00
1.4.03.02.03	Venta De Mensajes Y Accesorios De A Carros (taxi)	4,205.93	-2,793.25	1,412.68	1,412.68	1,412.68	0.00
1.4.03.02.03	Servicio De Abastecimiento San Carlos	879.93	799.44	1,679.37	1,679.37	1,679.37	0.00
31/03/2012	08:58:43a.m.						

Rus No :
1565143210051Dirección :
AV. AMAZONAS Y 34 DE MAYOTeléfono :
872803250Correo Electrónico:
benjoseph@yaho.comCiudad:
ZAMORA

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Desde: 01/01/2010 Hasta: 31/12/2010

Tipo de Presupuesto: 4 Institución: 547 Unidad Ejecutora: 0000

PARTIDA	DENOMINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devenido	Recaudado	Saldo por Devengar
3.8.01.04.01	Gobierno Municipal Del Canton Zamora	0.00	50,370.81	50,370.81	50,370.81	50,370.81	0.00
3.7.01.02	De Fondos De Autogestión	277,485.83	0.00	277,485.83	277,485.83	0.00	0.00
3.8.01.01	De Cuantías Por Cobrar	34,614.92	0.00	34,614.92	32,157.06	22,157.06	12,457.53
3.8.01.02.01	Anticipo A Contratistas	173,896.22	0.00	173,896.22	173,896.22	173,896.22	0.00
TOTALES :		855,617.98	71,282.74	940,910.72	873,938.93	896,473.09	66,971.89
TOTAL ACUMULADO :		855,617.98	71,282.74	940,910.72	873,938.93	896,473.09	66,971.89

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)



31/03/2012 08:55:50a.m.

Ruc No :
1960143230501

Dirección :
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYO

Teléfono :
072658250

Correo Electrónico
benajaf60@yahoo.es

Ciudad
ZAMORA

CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

Página 2 de 3

Desde: 01/01/2010 Hasta: 31/12/2010

Tipo de Presupuesto: 4 Indicador: 547 Unidad Ejecutora: 0800

PARTIDA	DEMONINACION	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.4.03.03.04	Servicio De Alimentado Guadalupe	415.37	131.01	540.38	540.38	540.38	0.00
1.4.03.03.06	Servicio De Alimentado San Antonio	0.00	149.39	149.39	149.39	149.39	0.00
1.4.03.03.09	Servicio De Alimentados De Imbabura	3.88	633.01	633.91	633.91	633.91	0.00
1.4.03.03.07	Servicio De Alimentado San Francisco	1.00	1,314.80	1,315.80	1,315.80	1,315.80	0.00
1.4.03.03.08	Servicio De Alimentado Sistema De Jirivies	282.00	-262.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.4.03.03.09	Servicio De Alimentado Tumaco	6.00	3,845.00	3,851.00	3,851.00	3,845.00	0.00
1.4.03.03.10	Servicio De Alimentado La Sepoia	162.74	-160.35	2.39	2.39	2.39	0.00
1.4.03.09	Otros Servicios Técnicos Y Especializados	100.00	163.00	271.00	271.00	271.00	0.00
1.7.03.01	Tributaria	0.00	-4,593.04	4,593.04	4,593.04	4,593.04	0.00
1.7.04.89	Otros Multas	0.00	6,726.00	9,726.00	9,726.00	9,726.00	0.00
1.8.01.04	De Entidades Del Gobierno Ecuatorial	64,500.00	0.00	64,500.00	0.00	0.00	64,500.00
1.8.04.89.01	Varios Servicios Administrativos	0.00	672.46	672.46	672.46	672.46	0.00
2.01.01	Del Gobierno Central	66,645.02	0.00	66,645.02	66,645.02	66,645.02	0.00
2.8.01.02.01	Junta Parroquial De San Carlos	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	0.00
2.8.01.02.02	Junta Parroquial De Guadalupe	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	0.00
31/03/2012	06.05.50a.m.						

Ruc No:
196014323001Dirección:
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYOTeléfono:
072609260Correo Electrónico:
benja45@yahoo.esCiudad:
ZAMORA



EMAPAZ-EP

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 1 de 3

Desde: 01/01/2010 Hasta: 30/12/2010

Unidad Ejecutora: 0000

Institución: 547

Tipo de Presupuesto: 4

Función: 3.3.1 Denominación: Abastecimiento De Agua Potable Y Alcantarillado

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
6.1.01.33	Pensionamientos Unificados	92,700.00	0.00	92,700.00	48,334.50	44,366.00	48,334.50	53,728.29	44,366.00
6.1.01.34	Salarios Unificados	97,478.50	0.00	97,478.50	82,420.48	15,058.01	82,420.48	77,630.21	15,058.01
6.1.02.01	Declinatorio Sueldo	24,230.25	0.00	24,230.25	17,350.52	6,879.73	17,350.52	17,350.52	6,879.73
6.1.02.04	Declinatorio Sueldo	14,951.92	0.00	14,951.92	9,390.04	5,561.87	9,390.04	9,390.04	5,561.87
6.1.05.03	Jornales	9,646.00	-0.0000.00	4,646.00	0.00	4,646.00	0.00	0.00	4,646.00
6.1.05.34	Energía y Subrogaciones	1,486.00	0.00	1,486.00	0.00	1,486.00	0.00	0.00	1,486.00
6.1.05.07	Honorarios	13,000.00	0.00	13,000.00	1,030.00	11,970.00	1,030.00	1,030.00	11,970.00
6.1.05.08	Derechos	2,700.00	0.00	2,700.00	779.88	1,920.12	779.88	779.88	1,920.12
6.1.05.09	Horas Extrasordinarias y Suplementarias	1,452.80	12,000.00	13,452.80	10,751.56	2,701.24	10,751.56	10,751.56	2,701.24
6.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	10,136.00	-10,000.00	136.00	0.00	136.00	0.00	0.00	136.00
6.1.06.01	Aporte Patronal	27,332.15	3,000.00	30,332.15	14,406.16	15,945.97	14,406.16	14,406.16	15,945.97
6.1.06.02	Fondo de Reserva	19,483.24	0.00	19,483.24	12,983.07	6,500.17	12,983.07	12,371.56	6,500.17
6.1.07.01	Otros Incentivos Laborales	54,500.00	0.00	54,500.00	0.00	54,500.00	0.00	0.00	54,500.00
6.3.01.04	Energía Eléctrica	3,896.88	0.00	3,896.88	0.00	3,896.88	0.00	0.00	3,896.88
6.3.01.05	Telecomunicaciones	647.68	0.00	647.68	754.38	106.70	754.38	754.38	106.70
6.3.01.06	Servicio de Correo	177.50	-120.00	57.50	20.94	36.56	20.94	20.94	36.56
6.3.02.04	Salida, Impresión, Reprografía y Publicaciones	269.01	49.50	318.51	315.48	0.03	315.48	315.48	0.03
6.3.02.07	Compra, Información y Publicidad	270.00	473.50	743.50	701.03	42.47	701.03	701.03	42.47
6.3.02.09	Otros Servicios Generales	2,804.50	-400.00	2,404.50	661.03	1,743.47	661.03	661.03	1,743.47
6.3.03.01	Pasajes Aéreos	1,726.24	0.00	1,726.24	1,101.00	625.24	1,101.00	1,101.00	625.24
6.3.03.03	Válidos y Subvenciones En El Interior	6,360.83	0.00	6,360.83	970.00	5,390.83	970.00	970.00	5,390.83

Cómo Electronico :
benq60@yahoos

Teléfono :
072630260

Dirección :
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYO

RUC N°:
1903143230001

EMAPAZ-EP

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 2 de 3

Desde : 01/01/2010

Hasta : 31/12/2010

Unidad Ejecutora: 0000

Institución: 547

Tipo de Presupuesto: 4

Función: 3.3.1 Denominación: Abastecimiento De Agua Potable Y Alcantarillado

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devenegar
6.3.04.05	Veículos	3,317.49	0.00	3,317.49	748.81	2,568.68	748.81	748.81	2,568.88
6.3.05.02	Gasolina, Locales y Reservas	300.00	0.00	300.00	0.00	300.00	0.00	0.00	300.00
6.3.05.05	Veículos	1,255.00	0.00	1,255.00	622.83	632.17	622.83	622.83	632.17
6.3.05.03	Servicios de Capacitación	368.00	0.00	368.00	70.00	298.00	70.00	70.00	298.00
6.3.05.02	Veículos, Llévenes y Herrajes de protección	8,300.00	0.00	8,300.00	0.00	8,300.00	0.00	0.00	8,300.00
6.3.05.03	Combustibles y Lubricantes	3,537.06	-1,050.00	2,487.06	1,416.21	1,070.85	1,416.21	1,416.21	1,070.85
6.3.05.04	Materiales de Oficina	602.16	300.00	902.16	727.19	174.97	727.19	727.19	174.97
6.3.05.05	Materiales de Aseo	94.00	750.00	844.00	650.50	234.50	639.50	639.50	234.00
6.3.05.05	Herramientas	1,817.27	0.00	1,817.27	0.00	1,817.27	0.00	0.00	1,817.27
6.3.05.11	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	17,026.53	0.00	17,026.53	0,047.80	8,980.88	8,047.85	8,047.85	8,980.88
6.3.05.13	Repuestos y Accesorios	600.02	0.00	600.02	499.68	9.84	499.88	499.88	6.64
6.3.05.09	Otros de Uso y Consumo de Producción	5,528.63	0.00	5,528.63	407.50	5,119.33	407.00	407.00	5,119.33
6.7.02.01	Seguros	425.00	30.00	453.00	430.23	22.77	430.23	430.23	22.77
6.7.02.08	Otros Gastos Frecuentes	30.40	112.29	148.69	95.50	52.19	95.50	95.50	52.19
7.3.05.11	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	44,877.44	53,177.44	97,854.88	48,481.43	49,373.45	48,481.73	48,481.73	49,373.15
7.5.01.01	De Agua Potable	368,919.52	21,323.52	390,243.04	320,938.99	61,254.15	320,968.99	320,968.99	61,254.15
8.4.01.04	Mesajes y Equipos	16,000.00	0.00	16,000.00	368.40	15,631.60	368.40	368.40	15,631.60
8.4.01.02	Veículo	8,471.66	-3,350.51	5,121.15	0.00	5,121.15	0.00	0.00	5,121.15
8.4.01.07	Equipos, Sistemas y Perifoneos Informáticos	2,835.04	0.00	2,835.04	0.00	2,835.04	0.00	0.00	2,835.04
8.4.01.11	Partes y Repuestos	2,000.00	0.00	2,000.00	84.82	1,915.18	84.82	84.82	1,915.18

Ruc N°:
1993143220001Dirección:
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYOTeléfono:
072502250Correo Electrónico:
benj480@yahoo.es

EMAPAZ-EP

SIG-AME

CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

Página 3 de 3

Hasta : 31/12/2010

Desde : 01/01/2010

Unidad Ejecutora : 0000

Institución : 547

Tipo de Presupuesto : 4

Función : 3.3.1 Denominación : Abastecimiento De Agua Potable Y Adecuado

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por Comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por Devengar
Total Función :									
		869,617.98	71,262.74	940,910.72	591,639.90	349,270.02	591,640.20	591,640.20	349,270.52
Total Gasto :									
		869,617.98	71,262.74	940,910.72	591,639.90	349,270.02	591,640.20	591,640.20	349,270.02

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

MAXIMA AUTORIDAD

Carnet Electrónico :
benj@0503@yahoo.es

Teléfono :
072604260

Dirección :
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYO

Rol N° :
195014323001

EMAPAZ-EP
PRESUPUESTO INICIAL 2010

Página 1 de 2

Función: 3.3.1

Abastecimiento De Agua Potable Y Alcantarillado

Partida :	Nombre :	Valor Inicial :
6.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	92,700.56
6.1.01.06	Salarios Unificados	97,478.50
6.1.02.03	Decimotercer Sueldo	24,230.25
6.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	14,981.82
6.1.05.03	Jornales	9,648.00
6.1.06.04	Encargos y Subrogaciones	1,488.00
6.1.06.07	Honorarios	13,000.00
6.1.06.08	Dietas	2,700.80
6.1.06.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	1,452.80
6.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	10,136.00
6.1.06.01	Aporte Patronal	27,352.15
6.1.06.02	Fondo de Reserva	19,483.24
6.1.07.99	Otras Indemnizaciones Laborales	54,500.00
6.3.01.04	Energía Eléctrica	3,896.88
6.3.01.05	Telecomunicaciones	947.68
6.3.01.06	Servicio de Correo	177.50
6.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	289.01
6.3.02.07	Difusión, Información y Publicidad	270.00
6.3.02.99	Otros Servicios Generales	2,804.50
6.3.03.01	Pasajes Al Interior	1,726.24
6.3.03.03	Viáticos Y Subsistencias En El Interior	6,360.83
6.3.04.05	Vehículos	3,317.49
6.3.05.02	Edificios, Locales y Residencias	300.00
6.3.05.06	Vehículos	1,255.00
6.3.06.03	Servicios de Capacitación	366.80
6.3.08.02	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	8,300.00
6.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	3,537.06

31/08/2012

08:56:04a.m.

buc No :
990143220601

Dirección :
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYO

Teléfono :
072668260

Ciudad
ZAMORA

EMAPAZ-EP
PRESUPUESTO INICIAL 2010

Función: 3.3.1

Abastecimiento De Agua Potable Y Alcantarillado

Página 2 de 2

Partida :	Nombre :	Valor Inicial :
6.3.08.04	Materiales de Oficina	
6.3.08.05	Materiales de Aseo	802.18
6.3.08.06	Herramientas	94.00
6.3.08.11	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	1,817.27
6.3.08.13	Repuestos Y Accesorios	17,028.53
6.3.08.99	Otros de Uso y Consumo de Producción	506.52
6.7.02.01	Seguros	5,028.83
6.7.02.99	Otros Gastos Financieros	423.00
7.3.08.11	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	36.40
7.5.01.01	De Agua Potable	44,677.44
8.4.01.04	Maquinarias y Equipos	386,919.62
8.4.01.05	Vehículo	16,000.00
8.4.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	8,471.66
8.4.01.11	Partes y Repuestos	2,836.54
		2,000.00
TOTAL Fuente :		869,817.98
TOTAL Función:		869,817.98
TOTAL ACUMULADO :		869,817.98

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)



012 08:55:04a.m.

0091 Dirección :
AV. AMAZONAS Y 24 DE MAYO

Teléfono :
072682260

Ciudad
ZAMORA