



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

***“Auditoría de Gestión en la empresa ETAPA EP de la ciudad de Cuenca,
del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010”***

Trabajo de fin de carrera previo a la
obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría.

Autores: Yolanda Cristina Miranda Varas
María Teresa Cano Peñafiel

Directora: Dra. Graciela Castro Iñiguez

Centro Universitario: Cuenca

2011

CERTIFICACIÓN

Dra.

Graciela Castro Iñiguez

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por las estudiantes *Yolanda Cristina Miranda Varas* y *María Teresa Cano Peñafiel*, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, junio de 2011

f).
Dra. Graciela Castro Iñiguez

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras, *Yolanda Cristina Miranda Varas y María Teresa Cano Peñafiel*, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos 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 o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Yolanda Cristina Miranda Varas

010439524-9

f).....

María Teresa Cano Peñafiel

130611718-3

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

f).....

Yolanda Cristina Miranda Varas

010439524-9

f).....

María Teresa Cano Peñafiel

130611718-3

DEDICATORIA

A mis padres: Enrique y Anita, por su amor y apoyo incondicional.

Especialmente a mi esposo Iván, por su comprensión, su fuerza y su amor que me han ayudado a seguir adelante; y, a mis pequeñas hijas: Ana Camila y María Emilia, que son la inspiración de mi vida.

Yolanda Cristina Miranda Varas

Dios me ha dado la oportunidad de dedicar este trabajo con todo mi amor a las personas que siempre han sido mi eterna fuente de inspiración e ilusión: A mi Esposo: *José Rodrigo*; y, a mis pequeños hijos: *José Pablo*, *María Emilia* y *José Andrés*.

María Teresa Cano Peñafiel

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Econ. Oswaldo Larriva Alvarado y personal de la empresa ETAPA EP de la ciudad de Cuenca, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación, mención especial merece el Econ. Fernando Martínez, quien contribuyó con valiosa información y opiniones.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. Graciela Castro Iñiguez, cariñosamente llamada Chelita, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de fin de carrera.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotras hasta la culminación de nuestro trabajo.

Las Autoras

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen Ejecutivo	ix

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa	1
Tipo de empresa	1
Ubicación	1
Organigrama estructural y funcional	2
Departamento de Adquisición de Bienes	5
1.2. Base legal	5
Leyes, disposiciones legales y estatutos	5
Manual de funciones	6
1.3. Plan Estratégico de la Empresa	6
Misión	7
Visión	7
Valores organizacionales	7
Objetivos	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	9
Control de gestión	9
Elementos de gestión	9
Planeación estratégica	10
2.2. Auditoría de gestión base conceptual	11
Definición	11
Propósitos	12

Objetivos	13
Alcance	13
Enfoque	14
Riesgos de la auditoría de gestión	14
2.3. Proceso de la auditoría de gestión	15
Fase I: Conocimiento preliminar	16
Fase II: Planificación específica	20
Fase III: Ejecución	21
Fase IV: Comunicación de resultados	22
Fase V: Seguimiento	23
2.4. Indicadores para la auditoría de gestión	24
Definición	24
Objetivos	24
Características	25
Parámetros de los indicadores de gestión	25
Clasificación de los indicadores de gestión	26
2.5. Herramientas de la auditoría de gestión	28
Control interno	28
Técnicas de auditoría	31
Marcas de auditoría	35
Papeles de trabajo	37

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

Fase 1: Conocimiento preliminar	40
Fase 2: Planificación	63
Fase 3: Ejecución	66
Fase 4: Informe	97
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Bibliografía	110
Anexos	111

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión fue realizada en la ciudad de Cuenca, en la Empresa ETAPA EP, Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca.

El objetivo general del proyecto de tesis, es evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Los objetivos específicos del proyecto de tesis son, evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos; verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control; verificar el cumplimiento de los planes y objetivos; evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas; verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos; comprobar la utilización adecuada de los recursos; y, emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

El desarrollo de la presente tesis se encuentra constituido de la siguiente manera:

En el Capítulo I, ***Antecedentes de la Empresa***; se describe todo lo referente al conocimiento general de la empresa, incluye tipo de empresa, ubicación, organigrama estructural y funcional, base legal, estatutos, plan estratégico, misión, visión, valores empresariales y objetivos.

En el Capítulo II, ***Marco Teórico de la Auditoría de Gestión***; se aborda los aspectos teóricos relacionados a la investigación de auditoría de gestión, conceptos, propósitos, objetivos, alcance, enfoque, riesgos de la auditoría de gestión, indicadores, utilidad, herramientas y proceso de la auditoría de gestión.

En el Capítulo III, ***Aplicación Práctica***; se desarrolla la parte práctica del proyecto de tesis, la misma que contendrá cuatro fases que son:

Conocimiento preliminar de la empresa, en el cual se detalla todos los aspectos más importantes de la entidad; Planificación, donde se elabora un programa de auditoría detallando las actividades a seguir en todo el proceso de la auditoría; Ejecución, en donde se desarrolla todas las actividades descritas en el programa de auditoría; y,

Elaboración del informe final, en donde se describe uno a uno los hallazgos encontrados en todo el proceso de la auditoría, las conclusiones y recomendaciones.

Por último se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

Tipo de empresa

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo; además, otros servicios que resuelva su Directorio, así como la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general los servicios relacionados a actividades económicas conexas a su actividad y que corresponda al estado ecuatoriano; los mismos que se prestan en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

La empresa ETAPA EP orienta su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente y promoviendo el desarrollo sustentable de la región.

La empresa ETAPA EP no persigue fines de lucro, sino la satisfacción de necesidades colectivas, por lo tanto, tiene la obligación de prestar los servicios públicos con responsabilidad, para lo cual está autorizado por las leyes para controlar y sancionar administrativamente, a todos los usuarios que en su actividad perjudiquen o afecten el funcionamiento de los sistemas que sirven o utilizan para la prestación de los servicios.

Ubicación

La empresa ETAPA EP tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional o internacional, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio, de conformidad con la ley.



Dirección: Benigno Malo 7-78 y Mariscal Sucre.

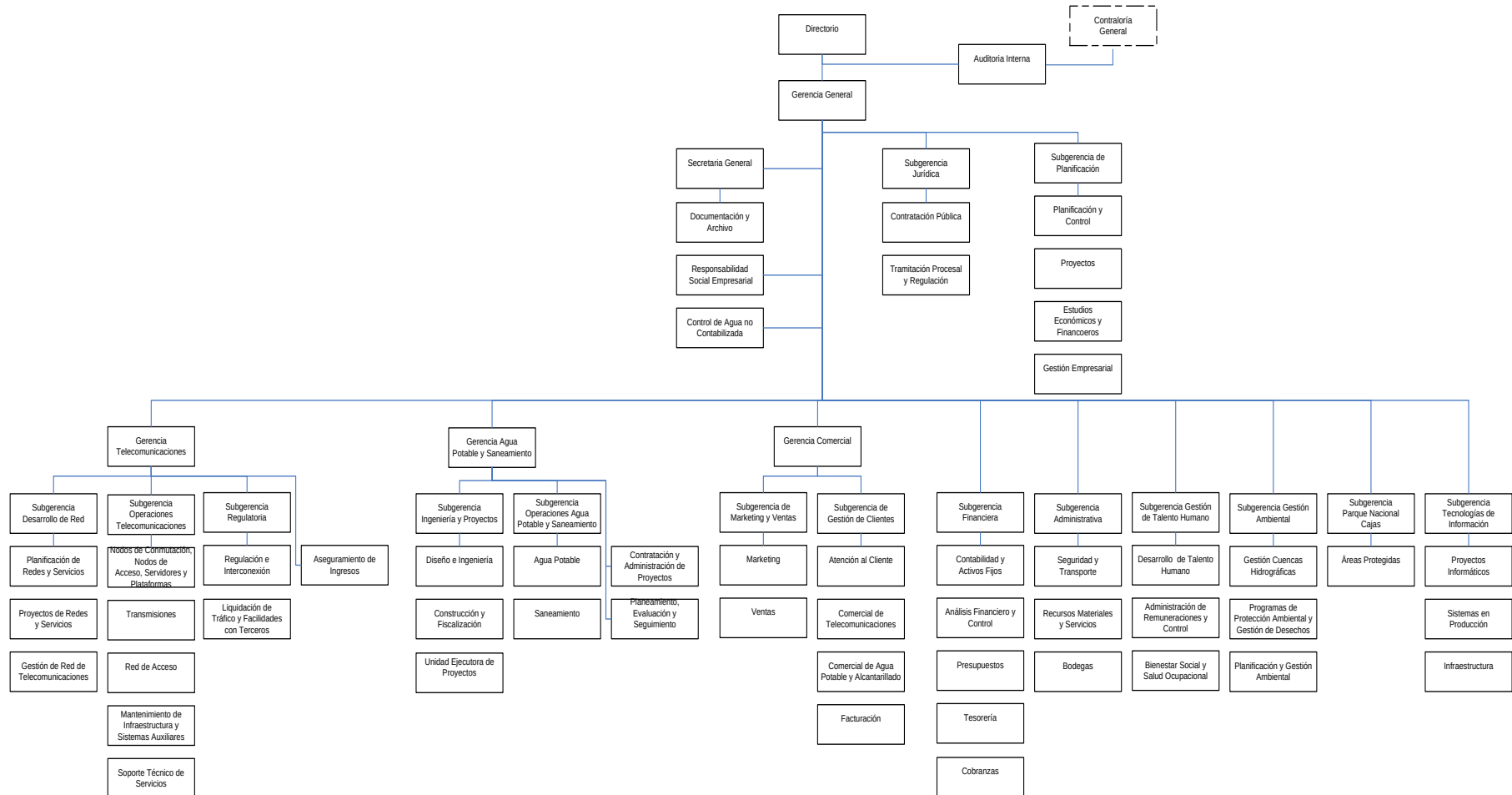
Organigrama estructural y funcional

La empresa ETAPA EP como todas las organizaciones responsables de su gestión, tienen que adaptarse y responder en forma eficiente y oportuna a los cambios, propiciando la tecnificación de sus servicios y procesos, una planificación participativa y descentralizada y la implantación de instrumentos de gestión, que permitan reformar las estructuras vigentes y adecuarlas hacia los retos del futuro.

La Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, considerando estos retos como fundamentales, quiso responder con una estructura empresarial moderna y ágil, tal que, su participación en el mercado de prestación de servicios sea eficaz, eficiente y competitiva.

Bajo este esquema, el día 12 de noviembre de 2010 se aprobó el “**Manual Orgánico Funcional de ETAPA EP**”, como el instrumento en el que se regula la organización y competencias relativas a cada dependencia interna.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaboración y Fuente: ETAPA EP

Nivel Directivo

Directorio

Nivel Ejecutivo

Gerencia General

Gerencia de Telecomunicaciones

Gerencia de Agua Potable y Saneamiento

Gerencia Comercial

Subgerencia de Gestión Ambiental

Nivel Asesor

Subgerencia Jurídica

Subgerencia de Planificación

Auditoría Interna

Nivel de Apoyo

Secretaría General

Subgerencia de Parque Nacional Cajas

Subgerencia Financiera

Subgerencia Administrativa

Subgerencia de Gestión de Talento Humano

Subgerencia de Tecnologías de Información

Control de Agua no Contabilizada

Responsabilidad Social Empresarial

Nivel Operativo

Subgerencia de Desarrollo de Red

Subgerencia de Operaciones de Telecomunicaciones

Subgerencia Regulatoria

Subgerencia de Ingeniería y Proyectos

Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento

Subgerencia de Marketing y Ventas

Subgerencia de Gestión de Clientes

Departamento de Adquisiciones de Bienes

La empresa ETAPA EP, se encuentra estructurada administrativamente en Subgerencias de Áreas; y el departamento al que se realizará la auditoría es el Departamento de Adquisiciones, el cual pertenece a la Subgerencia Administrativa.

El departamento de adquisiciones se encarga de realizar el proceso de compras de bienes de la empresa.

1.2. Base legal

Leyes, disposiciones legales y estatutos

ETAPA EP se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativa aplicable al sector público.

ETAPA EP es una Empresa Pública Municipal creada por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la Ley, para el ejercicio de sus funciones y prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental y los servicios complementarios y conexos.

El Concejo Cantonal de la ciudad de Cuenca, en el mes de febrero de 1948 aprobó la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos –EMLAT-, quien asumió la responsabilidad de la prestación de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos. En el año de 1964, la Municipalidad deroga esta Ordenanza, pasando esta responsabilidad a su propia administración.

La ciudad empezó a experimentar un importante crecimiento físico y poblacional, lo que exigía la dotación de nuevas obras de agua potable y alcantarillado; de igual forma, era necesario satisfacer el incremento de la demanda del servicio de telefonía.

El nacimiento de la actual empresa pública municipal “ETAPA” ocurrió el 16 de enero del año 1968, cuando el Concejo de Cuenca de conformidad con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las Municipalidades constituir empresas públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos; aprobó la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado – ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

La constante transformación económica y social del país, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica del cantón Cuenca, han provocado que la empresa impulse constantes cambios tecnológicos, administrativos y organizacionales, que permitan continuar brindando los servicios públicos con calidad y eficiencia. Para ello, ha sido necesario reformar la estructura organizativa y funcional, lo que realizó a través de reformas a su ordenanza en el mes de febrero de 2002 y noviembre de 2006.

Finalmente, mediante Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cuyo objeto fue regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de empresas públicas, otorgando un plazo de ciento ochenta días para que las empresas municipales existentes adecúen su organización y funcionamiento a esta nueva Ley. Por ello, el día 14 de enero de 2010 se publica la “Ordenanza de Constitución, Organización y funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca –ETAPA EP–”, cuya vigencia y aplicación se mantiene hasta la presente fecha.

Manual de funciones

Es importante mencionar que de acuerdo con la Ley Especial de Telecomunicaciones, la Ilustre Municipalidad de Cuenca ejerce la titularidad de los servicios de telecomunicaciones a través de ETAPA EP, como su operadora principal.

ETAPA EP impulsa la gestión ambiental relacionada con la prestación de los servicios que brinda a la comunidad, en el marco de la ley, las políticas y estrategias dictadas por la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

También administra y gestiona las áreas y sistemas naturales o artificiales que permiten la preservación de los recursos hídricos, los mismos que son encargados por la Municipalidad de Cuenca u otras instituciones del Estado.

1.3. Plan estratégico de la empresa

A partir del mes de diciembre de 2009, la Empresa ETAPA EP se encuentra implementando el proyecto de “Optimización Empresarial”, entre cuyos principales objetivos se planteó la necesidad de actualizar su planificación estratégica, obteniéndose los siguientes resultados en cuanto a su misión, visión, valores empresariales, etc.

Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental.

Visión

Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

Valores organizacionales

En relación con los valores corporativos, ejes principales del accionar de ETAPA EP, los definimos de la siguiente forma:

- ✓ **Trabajo en equipo**

Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes.

- ✓ **Pro actividad**

Por nuestra iniciativa vamos más allá de lo esperado.

- ✓ **Eficiencia**

Utilizamos responsablemente los recursos en nuestra gestión diaria.

- ✓ **Vocación de servicio**

El cliente guía nuestro accionar.

- ✓ **Compromiso**

Los retos de ETAPA EP son mis retos.

- ✓ **Honestidad**

Una gestión transparente abierta al control ciudadano.

Objetivos

Los objetivos estratégicos definen y cuantifican un horizonte visible para la planificación estratégica de ETAPA EP.

- * Mejorar la satisfacción del cliente.
- * Mejorar el clima laboral.
- * Garantizar eficiencia y sostenibilidad.
- * Diversificar los productos y servicios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Antecedentes

Para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa realizar una auditoría de gestión en una empresa del sector público, la misma que ofrece servicios básicos, primeramente es muy importante mencionar algunos conceptos, ya que éste es el tema principal de este proyecto de tesis, y luego comenzaremos con el desarrollo de la metodología y los procedimientos.

Control de gestión¹

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos”

Elementos de la gestión

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogiendo en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios:

Economía: Significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

Es decir:

- Los recursos idóneos
- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad:

¹ Fundación Wikipedia: *Control de gestión* [en línea], tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión, [consulta 10-02-2011]

- Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

Eficiencia: Relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Una actividad eficiente maximiza el resultado.

Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

Eficacia: Significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

Es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.

El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

Planeación estratégica

La planificación estratégica, es una herramienta muy útil para la gestión institucional, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de sumisión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

La planificación estratégica, es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la planificación estratégica son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La planificación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la planificación estratégica son:

- La misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las estrategias clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

2.2. Auditoría de gestión

Definición

Concepto de gestión²

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca

²Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 16

fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad”

Concepto de auditoría³

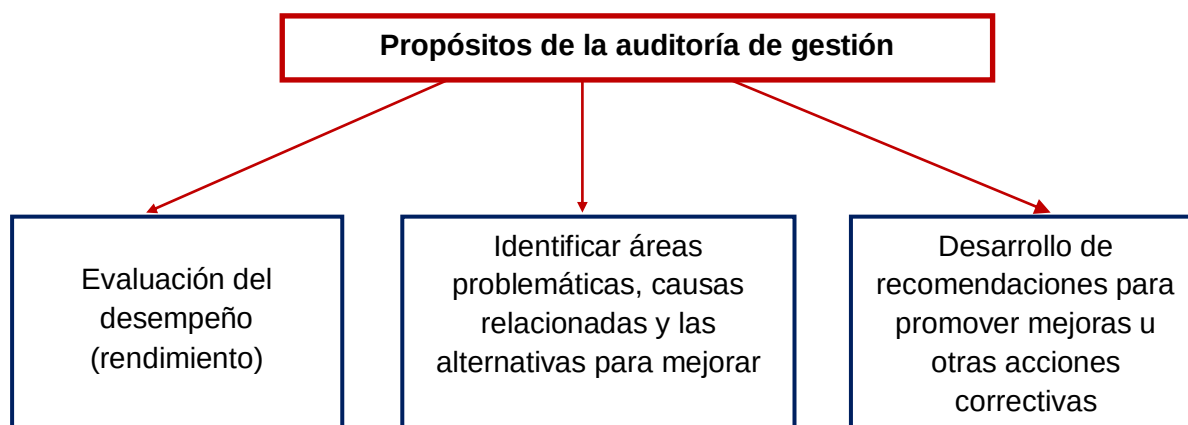
Auditoría, es el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar observaciones y recomendaciones pertinentes.

Concepto de auditoría de gestión⁴

Auditoría de gestión se la define como el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos y servicios, a conformidad con las necesidades de los clientes.

Propósitos:

Gráfico N° 1 **Propósitos de la auditoría de gestión**



Elaborado por: Yolanda Miranda y María Teresa Cano

Fuente: Subía Guerra Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador; Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, UTPL. p. 2

³ Edison Coba: *Auditoría* [en línea], tomado de <http://edisoncoba.wikispaces.com/file/view/MODULO+AUDITORIA.pdf>, [consulta 10-02-2011]

⁴ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*. México, PERSON Educación, p.12

Objetivos

Tenemos los siguientes objetivos:

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

Alcance

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

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría.

Enfoque

La ejecución de una auditoría de gestión, se proyecta con un enfoque integral, por tanto se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de tipo gerencial-operativo y de resultados.

Es una auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

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

Es una auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

Riesgos de la auditoría de gestión⁵

Al ejecutar la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe.

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también las tres clases 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:** Los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

⁵ Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F. Mc Graw Hill. p. 119-121

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Existen otros conceptos que salen a la luz cuando tratamos de los riesgos de la auditoría que son los siguientes:

Prueba: Es la razón con que se demuestra una cosa, o sea, es la justificación de la razonabilidad de cierta afirmación

Pruebas de cumplimiento: Esta clase de pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el período de permanencia en el campo. A estas pruebas se las conoce también como de los controles de funcionamiento o de conformidad.

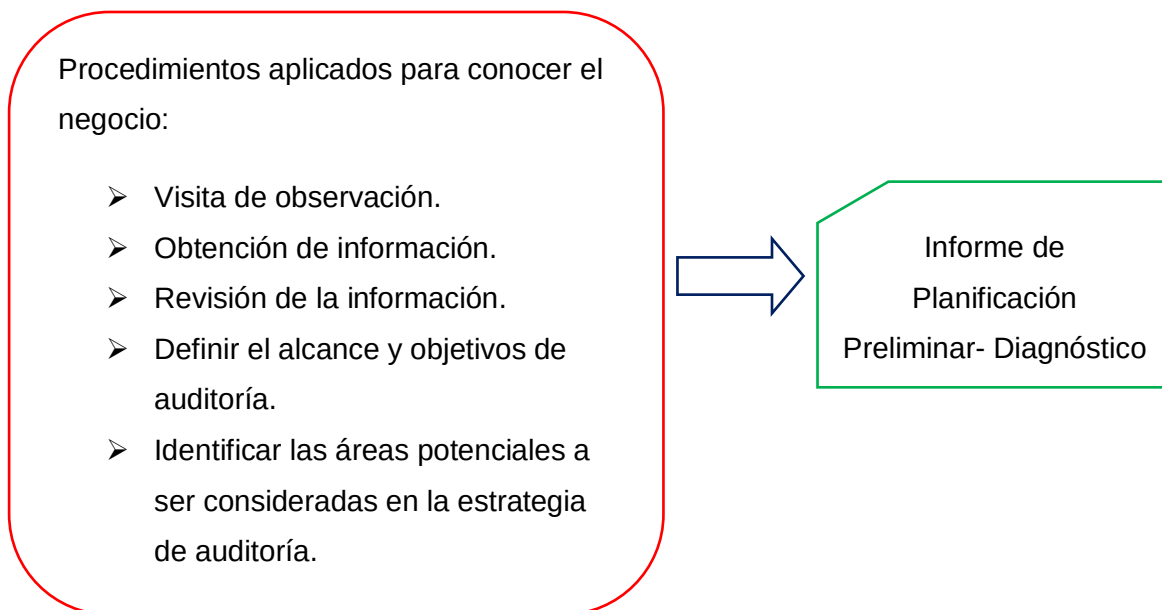
Pruebas sustantivas: Tienen como objetivo comprobar la validez de las operaciones y/o actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de las actividades y operaciones.
- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información.
- La totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida.
- Que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta

2.3. Proceso de la auditoría de gestión.

Para efectuar la auditoría de gestión se propone seguir las siguientes fases que comprenden el proceso como se presenta a continuación:

FASE I: Conocimiento Preliminar



Como se puede apreciar inicia el proceso de auditoría con la planificación de la auditoría cuyo propósito es desarrollar una estrategia global para su administración y conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse

“La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.”⁶

En conclusión, el propósito en esta fase es tener un conocimiento integral de la organización, es decir conocer su estructura organizacional, funcional, la base legal de creación, los sistemas de información que dispone, informes de gestión desde la Gerencia hasta los niveles Operativos, toda esta información es necesaria para comparar con criterios sean estos de carácter legal o técnico. Ejemplos: estatutos, decretos de creación, plan de negocios, planes de implementación etc.

Análisis FODA

“El análisis FODA, se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado, reuniendo información

⁶ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*. México, PERSON Educación, p. 76

externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas)”⁷.

Análisis interno:

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

⁷Estrategia Magazine: *Análisis FODA* [en línea], tomado de www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/.../analisis-foda.htm, [consulta 12-02-2011]

Análisis externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política; en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

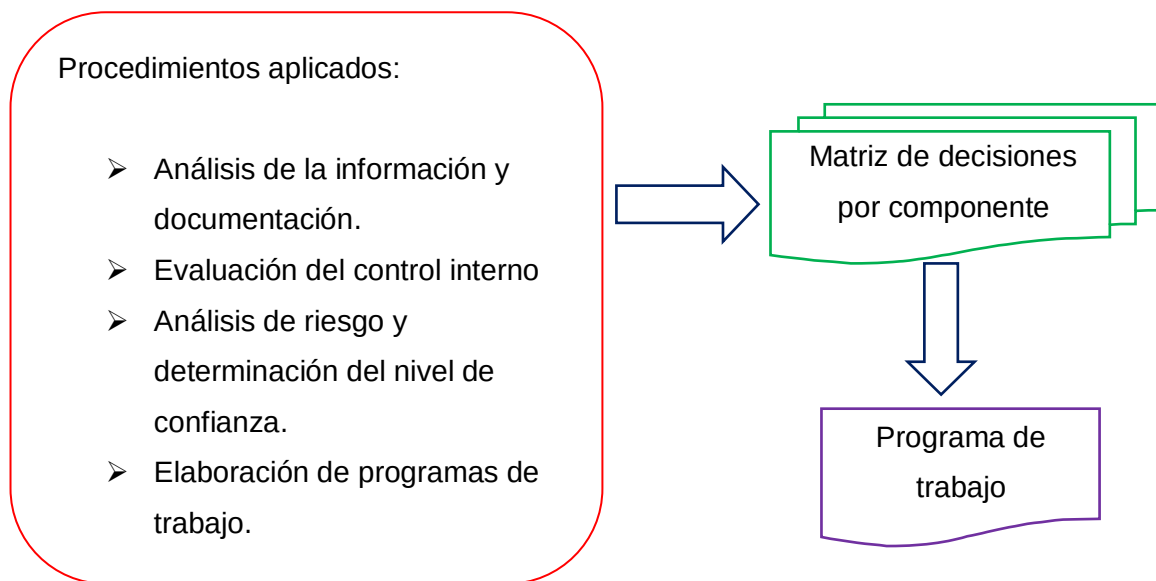
¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Matriz FODA:

Fortalezas	Debilidades
➤ Capacidades fundamentales en actividades claves. ➤ Recursos financieros adecuados. ➤ Habilidades y recursos tecnológicos superiores. ➤ Propiedad de la tecnología principal. ➤ Mejor capacidad de fabricación. ➤ Ventajas en costes. ➤ Acceso a la economía de escala. ➤ Habilidades para la innovación de productos. ➤ Buena imagen en los consumidores. ➤ Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado. ➤ Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. ➤ Capacidad directiva. ➤ Flexibilidad organizativa.	➤ No hay una dirección estratégica clara. ➤ Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia ➤ Falta de algunas habilidades o capacidades clave. ➤ Atraso en investigación y desarrollo ➤ Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. ➤ Rentabilidad inferior a la media. ➤ Debilidad en la red de distribución. ➤ Débil imagen en el mercado. ➤ Habilidades de marketing por debajo de la medida. ➤ Exceso de problemas operativos internos. ➤ Instalaciones obsoletas. ➤ Falta de experiencia y de talento gerencial. ➤ Etc.
Oportunidades	Amenazas
➤ Entrar en nuevos mercados o segmentos. ➤ Atender a grupos adicionales de clientes. ➤ Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. ➤ Crecimiento rápido del mercado. ➤ Diversificación de productos relacionados. ➤ Integración vertical. ➤ Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. ➤ Complacencia entre las empresas rivales. ➤ Etc.	➤ Efectos políticos ➤ Entrada de nuevos competidores. ➤ Incremento en las ventas de los productos sustitutivos. ➤ Crecimiento lento del mercado. ➤ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. ➤ Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. ➤ Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países. ➤ Cambios demográficos adversos.

FASE II: Planificación Específica

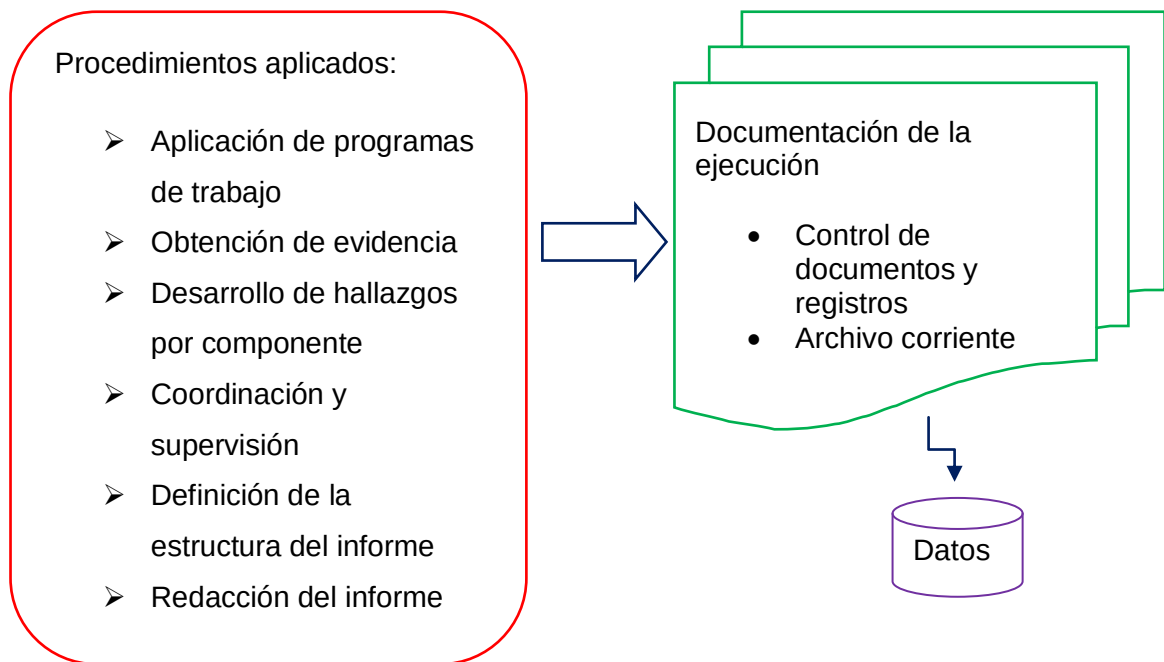


Esta fase cumple con un objetivo fundamental, que es diseñar una estrategia de trabajo a la medida, ya que sus procedimientos se diseñan sobre la base del grado de cumplimiento del control interno.

Se orienta la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será 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 la oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

FASE III: Ejecución



En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría. El propósito de la fase de ejecución es evidenciar la aplicación de programas de trabajo diseñados para cumplir con la estrategia de auditoría a seguir. En esta se sustentan los hallazgos cuyos atributos son la condición, criterio, causa y efecto. La calidad en el desarrollo de estos resultados, es la conformidad con criterios de carácter legal y técnico sustentando con esto, el análisis efectuado; ya que se puede demostrar en forma suficiente, competente y relevante los resultados obtenidos, basados en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

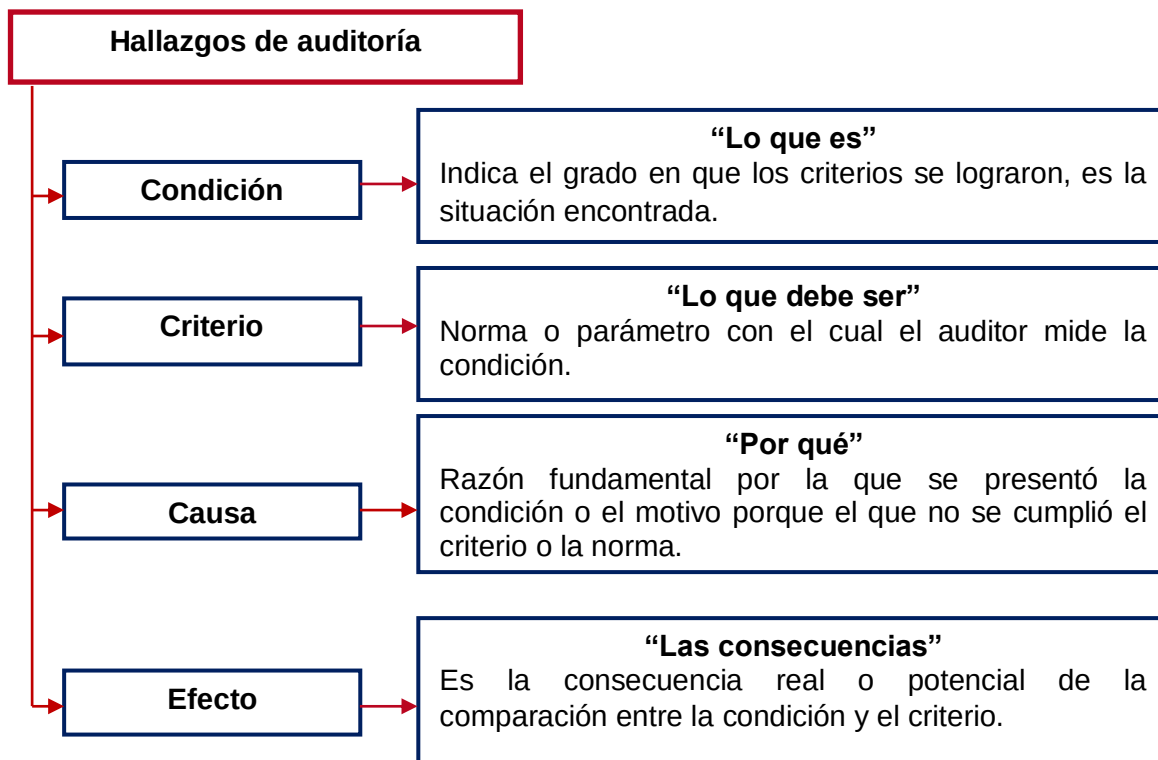
A fin de complementar nuestro estudio revisemos las siguientes definiciones:

El hallazgo:

Se refiere a cualquier situación relevante que se determina, por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría, debe ser estructurado de acuerdo con determinados atributos (criterio, condición, causa y efecto) y, obviamente, tiene que ser de interés para la organización auditada.

Gráfico N° 2

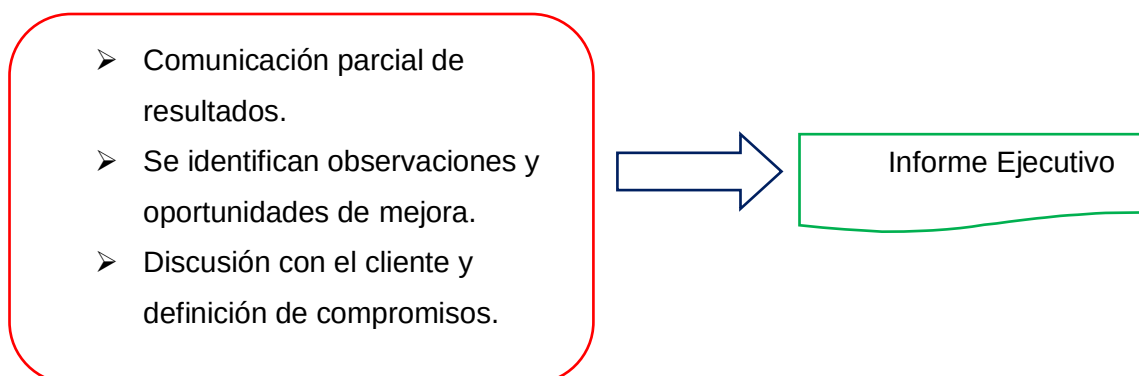
Hallazgos de auditoría



Elaborado por: María Teresa Cano y Yolanda Miranda

Fuente: Subía Guerra, Jaime. (2007). Curso de Auditoría de Gestión. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, UTPL p. 6

FASE IV: Comunicación de resultados

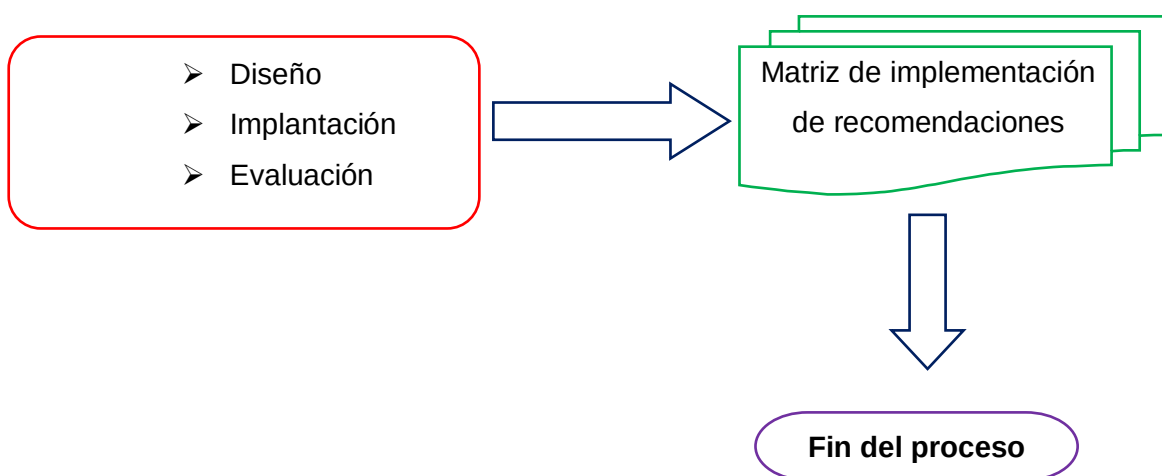


La comunicación con los sujetos relacionados, se cumple durante todo el proceso de la auditoría, uno de los propósitos es impulsar la toma de acciones correctivas de inmediato.

Es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de los procesos que fueron considerados en el alcance.

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

FASE V Seguimiento



Como anexo al informe de auditoría, se integra la Matriz de Implementación de Recomendaciones, documento que es el insumo básico para esta fase.

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

2.4. Indicadores para la auditoría de gestión.

Definición

“Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones”⁸

“Los indicadores de gestión también son llamados de eficiencia, de seguimiento, de control, de monitoreo, etc., los mismos permiten la valoración de la eficiencia, en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelante el plan, programa o proyecto. Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de los insumos, recursos y esfuerzos encaminados a obtener ciertos objetivos condicionados por presupuesto, calidad y tiempo. La eficiencia, entendida como la relación entre los recursos y los resultados obtenidos alcanza su mejor nivel cuando se hace uso óptimo de los recursos disponibles y se llega a los logros esperados”⁹

Objetivos

Podría decirse que el objetivo de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo indicador de gestión debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

⁸ Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 83

⁹ Juan José Miranda Miranda. (2005): *Gestión de Proyectos*, Bogotá. M.M. Editores. p. 402

La razón de ser de un sistema de indicadores de gestión es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de indicadores de gestión son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Características

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo planteado. Estas características pueden ser:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible medir.
- Fácil interpretar.
- Verificable.
- Libre de presión personal.
- Aceptado razonablemente por la organización.
- Justificable implantar con relación a su costo beneficio.
- Deben ser sencillos.
- Deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos.
- Facilita el control y el autocontrol.
- Deben promover la calidad de la organización.
- Se deben desarrollar los indicadores claves.
- Se debe establecer indicadores para cada factor crítico del éxito.
- Deben inducir a buenos resultados.
- Deben ser analizados periódicamente.
- Debe ser un medio y no un fin.

Parámetros de los indicadores de gestión

Entre los principales parámetros para medir los indicadores de gestión tenemos los siguientes:

Eficiencia

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la

medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. Intervienen:

- Costos incurridos.
- Manejo de recursos.
- Situación de la entidad.
- Efectos de inflación.

Eficacia

Es la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto. Son los resultados que brindan los efectos deseados. Intervienen:

- Cumplimiento de los planes y programas.
- Resultados obtenidos.
- Calidad de la planeación.
- Oportunidad y cobertura.
- Aspectos internos y externos.

Economía

Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización. Intervienen:

- Diferentes agentes económicos.
- Análisis del costo/beneficio
- Recursos utilizados.

Clasificación de los indicadores de gestión¹⁰

Los indicadores de gestión se clasifican de la siguiente manera:

- Cuantitativos y cualitativos
- De uso universal
- Globales, funcionales y específicos.

¹⁰ Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 84

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores 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, 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 de más niveles de la organización.

De uso universal

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.

Globales, funcionales y específicos

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos

- a) **Indicadores globales:** Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios. Ejemplo:
 - Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
 - Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- b) **Indicadores funcionales o particulares:** En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.
- c) **Indicadores específicos:** Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en

términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular. Ejemplo:

- Programas de capacitación ejecutados / programas presupuestados.

A través del cálculo de Indicadores tanto financieros como no financieros, las variables claves, que de realizarse bien garantizan el éxito de cada área dentro de la organización las cuales tributarán dentro de la pirámide organizacional, a través del Cuadro de Mando Integral a la consecución de los objetivos de la entidad.

2.5. Herramientas de la auditoría de gestión¹¹

Control Interno

Definición:

“El control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue”¹²

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre control interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, 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 objetivo 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.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

¹¹ Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 42-81

¹² Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. p. 212

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.

El 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.

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.

Flujo gramas

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

Descriptivo o narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

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.

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 de evidencias

- 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.

Técnicas de auditoría

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

Verificación	Técnicas
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión selectiva
Física	a) Inspección

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 auditoria 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.

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 justificativa 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.

Intuición: Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Sospecha: Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor

valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar 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.

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.

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.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. Las marcas estándares son las siguientes:

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Papeles de trabajo

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

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

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- 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:

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

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

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

Los objetivos secundarios son:

- Sustentar el desarrollo de 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.

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:** Éste 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:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- 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 auditoria, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorias. Es necesario que en cada auditoria se vaya actualizando su información.

- b) **Archivo corriente:** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

Fase 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ETAPA EP.

Loja, 14 de enero de 2011

ORDEN DE TRABAJO N° 001

Señoras:

María Teresa Cano Peñafiel

Yolanda Cristina Miranda Varas

“Egresadas 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 auditoría de gestión “Al Proceso de Adquisición de Bienes bajo el procedimiento de contratación de Ínfima Cuantía, de conformidad con lo establecido en el Reglamento y la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010”; en el que ustedes actuarán como Jefes de Equipo.

El objetivo general es:

1.- Efectuar una auditoría de gestión al Proceso de Adquisición de Bienes bajo el procedimiento de contratación de Ínfima Cuantía en una empresa pública de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

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

NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Cuenca, 18 de febrero de 2011

Doctor.

Oswaldo Larriva Alvarado

Gerente General ETAPA EP

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

De conformidad con la autorización otorgada por vuestra persona y de acuerdo con el cronograma para la elaboración del proyecto de tesis, notificamos a usted, que las estudiantes: *Yolanda Miranda Varas* y *María Teresa Cano*, pertenecientes a la Universidad Técnica Particular de Loja, nos encontramos realizando la auditoría de gestión al Proceso de Adquisición de Bienes bajo el procedimiento de contratación de Ínfima Cuantía, de la empresa ETAPA EP, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El objetivo general del examen es:

- Efectuar una auditoría de gestión al Proceso de Adquisición de Bienes bajo el procedimiento de contratación de Ínfima Cuantía, de la empresa, con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Por lo expuesto solicitamos la colaboración en la entrega de la documentación para desarrollar dicho proyecto.

Atentamente,

Yolanda Miranda Varas

Egresada UTPL

María Teresa Cano

Egresada UTPL

INFORME DE VISITA PREVIA

Nombre de la empresa: Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.

Identificación de la empresa: RUC N° 0160050020001

Creación base legal: Su base legal es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de las Empresa Públicas.
- Ordenanza de creación de la empresa del 12 de enero de 1968.
- Ordenanza de Organización y Regulación de la empresa del 20 de febrero de 2002 y sus reformas del 22 de noviembre de 2006, 14 de enero y 12 de noviembre de 2010.

Misión: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental.

Visión: Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

Estructura orgánica: La empresa se encuentra estructurada de la siguiente forma:

Nivel Directivo:	Directorio
Nivel Ejecutivo:	Gerencia General
	Gerencia de Telecomunicaciones
	Gerencia de Agua Potable y Saneamiento
	Gerencia Comercial
	Sub-gerencia de Gestión Ambiental
Nivel Asesor:	Sub-gerencia Jurídica
	Sub-gerencia de Planificación
	Auditoría Interna
Nivel de Apoyo:	Secretaría General
	Sub-gerencia de Parque Nacional Cajas
	Sub-gerencia Financiera

Sub-gerencia Administrativa

Sub-gerencia de Gestión de Talento Humano

Sub-gerencia de Tecnologías de Información

Control de agua no Contabilizada

Responsabilidad Social Empresarial

Nivel Operativo:

Sub-gerencia de Desarrollo de Red

Sub-gerencia de Operaciones de Telecomunicaciones

Sub-gerencia Regulatoria

Sub-gerencia de Ingeniería y Proyectos

Sub-gerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento

Sub-gerencia de Marketing y Ventas

Sub-gerencia de Gestión de Clientes

Actividad Principal: Prestación de servicios públicos de agua potable y telecomunicaciones; así como de otros de interés colectivo, como la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o de bienes públicos en general.

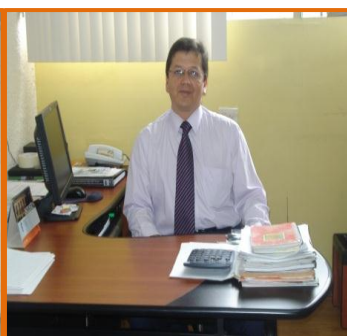
Objetivos de la Empresa: Son los siguientes:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar el clima laboral.
- Garantizar eficiencia y sostenibilidad.
- Diversificar los productos y servicios.

Visita a las Instalaciones de la empresa y departamento de adquisiciones (fotos)



Instalaciones ETAPA EP



Control Financiero



Dpto. Adquisiciones

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 14-03-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Íñiguez

Fecha: 16-03-2011

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Memorando de planificación

Entidad: ETAPA EP.

Tipo de examen:

Auditoría de gestión al proceso de adquisición de bienes por la modalidad de ínfima cuantía.

Objetivos de la auditoría:

Analizar los procedimientos seguidos por el Departamento de Adquisiciones para la adjudicación y adquisición de bienes y/o servicios para determinar que estos cumplan con todos los procedimientos y requisitos que deben cumplirse acorde a lo establecido en la Codificación de la Ley de Contratación Pública, Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Contratación Pública, Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, Reglamentos Internos de la Entidad; y, otras disposiciones y normas legales aplicables.

Equipo de auditoría:

Nombres

Supervisor

Dra. Graciela Castro

Auditor Egresada.

Yolanda Miranda Varas

Auditor Egresada.

María Teresa Cano P.

Base Legal:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de las Empresa Públicas
- Ordenanza de creación de la empresa del 12 de enero de 1968
- Ordenanza de Organización y Regulación de la empresa del 20 de febrero de 2002 y sus reformas del 22 de noviembre de 2006, 14 de enero y 12 de noviembre de 2010.

Estructura orgánica:

Nivel Directivo: Directorio

Nivel Ejecutivo: Gerencia General

Gerencia de Telecomunicaciones

Gerencia de Agua Potable y Saneamiento

Gerencia Comercial

	Sub-gerencia de Gestión Ambiental
Nivel Asesor:	Sub-gerencia Jurídica Sub-gerencia de Planificación Auditoría Interna
Nivel de Apoyo:	Secretaría General Sub-gerencia de Parque Nacional Cajas Sub-gerencia Financiera Sub-gerencia Administrativa Sub-gerencia de Gestión de Talento Humano Sub-gerencia de Tecnologías de Información Control de agua no Contabilizada Responsabilidad Social Empresarial
Nivel Operativo:	Sub-gerencia de Desarrollo de Red Sub-gerencia de Operaciones de Telecomunicaciones Sub-gerencia Regulatoria Sub-gerencia de Ingeniería y Proyectos Sub-gerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento Sub-gerencia de Marketing y Ventas Sub-gerencia de Gestión de Clientes

Misión:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental.

Visión:

Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

Objetivos Institucionales:

- Mejorar la satisfacción del clientes.
- Mejorar el clima laboral.
- Garantizar eficiencia y sostenibilidad.
- Diversificar los productos y servicios

Principales actividades:

Prestación de servicios públicos de agua potable y telecomunicaciones; así como de otros de interés colectivo, como la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o de bienes públicos en general.

Servicios principales:

Prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, sus servicios complementarios, conexos y afines que pudieran ser considerados de interés colectivo.

Financiamiento:

Son recursos de la empresa pública los siguientes:

- a) Ingresos corrientes que provinieren de las fuentes de financiamiento que se derivaren de su poder de imposición, de la prestación de servicios de telecomunicaciones; agua potable, alcantarillado, saneamiento; otros servicios y de su patrimonio; contribuciones especiales de mejoras; rentas e ingresos de la actividad empresarial; rentas e ingresos patrimoniales y otros ingresos no especificados que provengan de la actividad de la empresa; ingresos de capital; recursos provenientes de la venta de bienes; de la contratación de crédito público o privado, externo o interno; venta de activos; donaciones y,
- b) Transferencia constituidas por las asignaciones del Ilustre Concejo Cantonal, las del Gobierno Central y otras instituciones públicas y privadas, para fines generales o específicos.

Sistemas informativos:

La Empresa cuenta con un Sistema de Información Gerencial, DATAWAREHOUSE; Sistema de Gestión Comercial, página electrónica Intranet, dirección WEB, etc.

Puntos de Interés para el examen: (áreas críticas)

Gestión del Departamento de adquisiciones y sus vínculos con la Bodega General y el Departamento de Contabilidad.

Temas:

Adjudicación de órdenes de compra.

Ingresos de bienes adquiridos a la Bodega.

Pago a proveedores.

Componente: Empresa ETAPA EP

Subcomponentes: Comercial, Tecnológico, Financiero, Talento Humano, Administrativo.

Indicadores de Gestión: Con los que la empresa cuenta.

Satisfacción al cliente

Demanda insatisfecha

Continuidad de servicios

Tiempo de instalaciones

Rentabilidad

Cobertura

Elaborado por:

María Teresa Cano

Yolanda Miranda

Fecha: 14-03-2011

Revisado por:

Dra. Graciela Castro Íñiguez

Fecha: 16-03-2011

EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO							E.P.
							1/1
Nº	PREGUNTAS	Respuestas			PONDERAR	CALIFICAR	COMENTARIOS
		SI	NO	NA			
	GESTIÓN INSTITUCIONAL						
1	¿Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a?: • Prestación de servicios • Entrega de obras • Entrega de bienes	X	X X		10	10	
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: • Fecha de aprobación del documento: Mayo/10 • Periodo de vigencia: 5 años • A quienes se divulgó: Toda la empresa	X			10	10	A través de la consultoría de "Optimización Empresarial" se actualizó la planificación estratégica de la Empresa en el año 2010.
3	En la institución se encuentra definido: • Las metas • La misión • La visión • Objetivos	X X X X			10	10	
4	¿La entidad cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?	X			10	10	Los indicadores de gestión fueron parte del Proyecto de Optimización Empresarial, entregados en el mes de marzo-2011.

5	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: • Planes operativos • Informe de actividades en cumplimiento de metas. • Planes direccionales y estratégicos.	X			10	10	
6	¿En la empresa 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 primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?	X			10	10	
	TOTAL:				100	100	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 27-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 100%

CT: Calificación total = 100

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

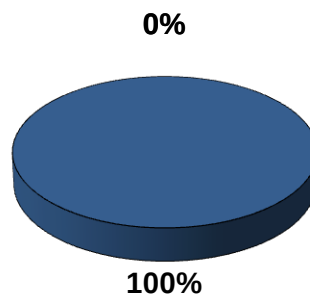
$$CP = \frac{100 * 100}{100} = 100\%$$

Determinación del nivel 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

GESTIÓN INSTITUCIONAL

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su Gestión Institucional, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **100%**. De esta manera podemos señalar que la empresa puede mantener los controles actuales, siguiendo y aplicando los procedimientos de rutina.

ANÁLISIS FODA

ETAPA EP. DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

A.F. 1/1

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Componente: Recursos Humanos			
* Indicadores de desempeño de por encima del promedio. * Experiencia, formación y profesionalismo del recurso humano. * Ética del personal. * Continuidad de los mandos medios.	*No existe empoderamiento. * No existe una valoración de cargos. * Clima laboral deficiente. * Falta definición de funciones y responsabilidades.	*Asistencias técnicas a otros municipios. * Nuevo marco regulatorio (Ley de Empresas Públicas)	*Injerencia política.
Componente: Administrativo			
*Apertura de la administración al desarrollo de proyectos de mejora. * Alto porcentaje del recurso humano con capacidad, conocimiento y experiencia. * Oportunidad de crecimiento profesional para el personal.	* No existe una cultura de servicio hacia el cliente externo e interno. *Falta de definición de funciones y competencias del personal y de las áreas de la empresa. * Falta de difusión de la información existente o de consistencia de la misma lo que impide su uso para la toma de decisiones. * Estructura organizacional no está alineada con los objetivos del negocio.	*Apoyo político actual a la gestión de ETAPA EP.	*Injerencia política.
Componente: Financiero			
*Solidez financiera y patrimonio de la institución. * Monopolio de agua potable y telefonía fija. * Manejo integral del negocio de agua potable.	*No existe un sistema de contabilidad de costos. * Falta de un plan de inversiones. * Falta de gestión para la recuperación de cartera vencida. * Falta de gestión integral de compras y bodegas.	*Ley de Empresas públicas: En cuanto a la apertura al modelo contable, al no pago de impuestos, IVA, coactivas, etc., (Que no tiene el sector privado). * Asignaciones especiales por parte del gobierno central.	*Limitación por la Ley de Contratación Pública. *Competencia agresiva en el mercado de las telecomunicaciones.

Componente: Comercial			
*Imagen de la empresa y de la marca ETAPA EP. * Cartera de clientes. * Buena percepción general de los servicios que brinda ETAPA EP.	*Inadecuados tiempos de atención a requerimientos de los clientes y del mercado. * Falta de enfoque en el cliente Limitada oferta de productos / servicios / cobertura.	*Baja penetración banda ancha en Cuenca. * Mercado ávido de herramientas de comunicación.	*Mercado limitado al cantón Cuenca. * Incertidumbre en el marco regulatorio nacional.
Componente: Tecnológico			
*Innovación tecnológica. * Infraestructura física para la producción de los servicios. *Empresa moderna dentro del ambiente público.	*No existe un modelo de gestión integral de proyectos. * Falta continuidad en los proyectos. * No existe una visión de inversión en las áreas de soporte.	* Asistencias técnicas a otros Municipios. * Desarrollo de nuevas unidades de negocio.	*Regulación sobre uso de software libre * Incertidumbre política.

Elaborado por:
 María Teresa Cano
 Yolanda Miranda
 Fecha: 22-04-2011

Revisado por:
 Dra. Graciela Castro Íñiguez
 Fecha: 25-04-2011

INDICADORES DE GESTIÓN

Adquisiciones bajo el procedimiento de ínfima cuantía

Para la prestación de servicios públicos con calidad, oportunidad y eficiencia, es necesario establecer los indicadores a la gestión de adquisiciones que permitan medir controlar y mejorar estos procesos.

Por ello, se establecen los siguientes indicadores, clasificados en económicos, sociales y de eficiencia.

Indicadores Económicos:

Miden el impacto de las adquisiciones en valores monetarios y números de adquisiciones atendidas.

1. **Indicador:** Porcentaje de adquisiciones cerradas.

Índice: $(\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones cerradas} / \text{N}^\circ \text{ de adquisiciones solicitadas}) * 100 = \%$

Representa: El porcentaje de solicitudes de adquisición que han sido tramitadas, recibidas y pagadas.

2. **Indicador:** Tiempo de entrega por parte de proveedores.

Índice: $(\text{Fecha de entrega de bienes} - \text{fecha de adjudicación}) = \text{N}^\circ \text{ de días}$

Representa: El tiempo transcurrido desde la adjudicación del proveedor hasta la recepción de los bienes.

3. **Indicador:** Porcentaje de solicitudes rechazadas (por errores en la descripción de especificaciones técnicas, partidas presupuestarias, etc.)

Índice: $(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes rechazadas} / \text{N}^\circ \text{ de solicitudes ingresadas}) * 100 = \%$

Representa: El porcentaje de solicitudes rechazadas y no tramitadas.

4. **Indicador:** Proveedores incumplidos

Índice: $\text{N}^\circ \text{ de proveedores incumplidos por cada mes.}$

Representa: El número de proveedores que no han cumplido los plazos de entrega, especificaciones técnicas, etc., por cada mes.

Indicadores Sociales:

Son instrumentos que valoran la responsabilidad social de la entidad y que representa un valor agregado a la sociedad.

5. **Indicador:** Tiempo de pago a proveedores.

Índice: $(\text{Fecha de pago a proveedores} - \text{fecha de emisión de comprobante de venta}) = \text{número de días.}$

Representa: El número de días que le toma a la entidad tramitar el pago a los proveedores.

6. Indicador: Porcentaje de proveedores adjudicados.

Índice: $(\text{N}^\circ \text{ de proveedores adjudicados} / \text{N}^\circ \text{ de proveedores habilitados}) * 100 = \%$

Representa: El porcentaje de proveedores que han sido adjudicados

Indicadores de Eficiencia:

Son aquellos que permiten medir el grado de relación con los objetivos de la entidad y por lo tanto han sido debidamente planificados.

7. Indicador: Porcentaje de adquisiciones contempladas en el Plan Anual de Contrataciones.

Índice: $(\text{N}^\circ \text{ de adquisiciones cerradas no contempladas en el PAC} / \text{N}^\circ \text{ de adquisiciones tramitadas}) * 100 = \%$

Representa: El porcentaje de adquisiciones no planificadas o emergentes.

INDICADORES ECONÓMICOS

Indicador: Porcentaje de adquisiciones cerradas.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de adquisiciones cerradas	* Disponibilidad presupuestaria. * Especificaciones técnicas	N° adquisiciones cerradas	Porcentaje	Mensual	125	Adquisiciones	Índice = $(120/125) \times 100$ = 96% Brecha: 4% favorable
		X 100 * ✓					
		N° adquisiciones solicitadas					
		= $(120/125) \times 100 = 96\%$ favorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones. Ver Anexo 5.

Análisis: Este indicador mide el porcentaje de adquisiciones cerradas (adjudicadas, recibidas y pagadas), respecto al número de trámites solicitados por los funcionarios de la empresa. El indicador demuestra que se han cumplido exitosamente el 96% de las solicitudes requeridas, con una brecha de 4%, debido a la falta de justificativos técnicos, errores en partidas presupuestarias, etc. Al aplicar los procedimientos de control ha provocado que este porcentaje de solicitudes no sean autorizadas. Se considera el indicador **favorable** por estar próximo al 100% de cumplimiento.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez
Fecha: 23-05-2011

Indicador: Tiempo de entrega por parte de los proveedores.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Tiempo de entrega por parte de los proveedores	* Actas de entrega/recepción. * Registro de ingreso a bodega (dctos)		Número de días	Mensual	= < 10 días	Bodega Adquisiciones	Indice = (16-09-2010 - 02-09-2010) = 14 días Brecha: 4 días desfavorable
		Fecha de entrega de bienes - Fecha de adjudicación  					
		Promedio					
		= (XXX - XXX) = 14 días desfavorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones, y, Econ. Raúl Alvarado, Bodeguero General. Ver Anexo 6.

Análisis: Este indicador mide el tiempo de entrega por parte de los proveedores de los bienes adquiridos, para lo cual se tomó como ejemplo un proceso de adquisiciones del mes de septiembre del año 2010. En el ejemplo y el promedio de los 125 trámites de adquisiciones, el número de días que demora el proveedor en entregar los bienes es de 14 días. Si consideramos que el estándar es de 10 días como máximo, y que el procedimiento de ínfima cuantía se utiliza generalmente para adquirir bienes de valor reducido y con el carácter de urgente, se aspira a que el plazo no supere al estándar. Por este motivo se considera **desfavorable** a la brecha de los 4 días, obligándose tanto la empresa como el proveedor a coordinar los tiempos para que los bienes sean entregados en plazos menores.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez

Fecha: 23-05-2011

Indicador: Porcentaje de solicitudes rechazadas.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de solicitudes rechazadas	* Disponibilidad presupuestaria. * Planificación de adquisiciones (PAC)		Porcentaje	Mensual	0	Adquisiciones	Índice = $(7/125)*100$ = 6% Brecha: 6% desfavorable
		$\frac{\text{N° solicitudes rechazadas}}{\text{N° solicitudes ingresadas}} \times 100$					
		$= (7/125)*100 = 6\% \text{ desfavorable}$					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones. Ver Anexo 5.

Análisis: Este indicador mide el porcentaje de solicitudes que han sido rechazadas, respecto al total de solicitudes ingresadas. El indicador demuestra que un 6% de éstas solicitudes no se han terminado, debido a inconvenientes en especificaciones técnicas, registro de partidas presupuestarias, etc. La brecha del 6% nos indica que al tratarse de adquisiciones que generalmente se consideran urgentes, se debe implementar ajustes a los procedimientos de adquisición por ínfima cuantía, para alcanzar y adjudicar el 100% de solicitudes ingresadas; por esta razón se considera **desfavorable**.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez
Fecha: 23-05-2011

Indicador: Proveedores incumplidos.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Proveedores incumplidos	* Cronograma de entrega. * Especificaciones técnicas	Número de proveedores incumplidos por mes Δ	Número de proveedores	Mensual	< 1	Adquisiciones	Indice = 0 Brecha: 0 favorable
		= Cero (0) favorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP.

Análisis: Este indicador mide el número de proveedores que han incumplido las condiciones pactadas en las solicitudes de adquisición, generalmente respecto a la entrega de los bienes y especificaciones técnicas. En vista que ha existido un cumplimiento total por parte de los proveedores, la brecha es cero, por lo tanto es **favorable**.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez

Fecha: 23-05-2011

INDICADORES SOCIALES:

Indicador: Tiempo de pago a proveedores.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Tiempo de pago a proveedores	* Transferencias bancarias (SPI). * Ordenadores y autorizadores de pagos.	Fecha de pago a proveedores - Fecha de emisión de comprobante de pago * ✓	Número de días	Mensual	< 7	Subgerencia Financiera	Indice = (24-09-2010 - 14-09-2010) = 10 días Brecha: 3 días desfavorable
		Promedio					
		= (XXX - XXX) = 10 días desfavorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones. Ver Anexo 5.

Análisis: Este indicador mide el tiempo de pago a proveedores. El cálculo indica que la empresa demora en promedio 10 días en cancelar las obligaciones a los proveedores por las adquisiciones de bienes bajo el procedimiento de la ínfima cuantía. La medida estándar indica que la demora en los pagos no debe superar los 7 días. La brecha debe ser superada disminuyendo tiempos y mejorando procedimientos en los diferentes departamentos que intervienen en la recepción de bienes y pago a proveedores. Por este motivo, se considera como **desfavorable** a la brecha de los 3 días.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez
Fecha: 23-05-2011

Indicador: Porcentaje de proveedores adjudicados.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de proveedores adjudicados	* Banco de proveedores actualizados. * Cuadros compartivos de ofertas.		Porcentaje	Mensual	15 proveedores por producto	Adquisiciones	Indice = $(5/15)*100 = 33\%$ Brecha: 67% desfavorable
		$\frac{\text{N° proveedores adjudicados}}{\text{N° proveedores habilitados}} \times 100 \quad \Delta$					
		$= (5/15)*100 = 33\%$ desfavorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones. Ver Anexo 5.

Análisis: Este indicador mide el porcentaje de proveedores adjudicados entre el total de proveedores habilitados por cada producto que adquiere la empresa. El indicador demuestra que la tercera parte de los proveedores habilitados han sido adjudicados, existiendo por lo tanto una brecha del 67% de proveedores no adjudicados. Se considera **desfavorable** la calificación de este indicador, debido a que existe un margen alto de proveedores no adjudicados; sin embargo, esta brecha podría ser mejorada si tanto la empresa como los proveedores identifican mejores condiciones técnicas de los productos, valor agregado, precio, etc.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez
Fecha: 23-05-2011

INDICADORES DE EFICIENCIA:

Indicador: Porcentaje de adquisiciones contempladas en el plan anual de adquisiciones.

Nombre del indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de adquisiciones contempladas en el Plan Anual de Adquisiciones	* Proforma y Reforma presupuestaria. * Plan Operativo Anual	$\frac{\text{Nº adq. cerradas no contempladas en PAC}}{\text{Nº adquisiciones tramitadas}} \times 100$	Porcentaje	Mensual	125	Adquisiciones	Índice = $(3/125) \times 100$ = 2% Brecha: 2% favorable
		= $(3/125) \times 100$ = 2% favorable					

Fuente: Archivos de ETAPA EP, proporcionado por el Econ. Manuel Terreros, Administrador de Adquisiciones. Ver Anexo 5.

Análisis: Este indicador mide el porcentaje de adquisiciones no contempladas en el PAC versus el total de adquisiciones planificadas. El indicador del 2% refleja que la gran mayoría de procedimientos de adquisiciones se encuentran debidamente planificadas. La brecha del 2% nos indica que es un porcentaje mínimo que no se planificó desde inicios de año; sin embargo, debido a la diversificación de servicios que brinda la empresa, el indicador se considera **favorable**.

Elaborado por:
María Teresa Cano
Yolanda Miranda
Fecha: 20-05-2011

Revisado por:
Dra. Graciela Castro Iñiguez
Fecha: 23-05-2011

FASE 2: PLANIFICACIÓN

ETAPA EP.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 14 de enero de 2011

Fecha de término: 25 de Julio de 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Objetivos de la auditoría de gestión

1. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
2. Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
3. Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
4. Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas.
5. Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
6. Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
7. Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

Nº	Procedimientos	REF/ P.T.	Elaboración	Fecha
1	Realice la notificación de inicio de la auditoría de gestión a los funcionarios principales y servidores relacionados al área.		YCMV MTCP	18-02-2011
2	Efectúe la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.		YCMV MTCP	14-03-2011
3	Revise la reglamentación interna de la entidad, como estatutos, reglamentos, políticas, y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la entidad pública.		YCMV MTCP	18-03-2011
4	Revise papeles de trabajo de auditorías anteriores.		YCMV MTCP	22-03-2011

5	Elabore y aplique el cuestionario de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.	E.P. 1/1 C.C.I. 1/5 C.C.I. 2/5 C.C.I. 3/5 C.C.I. 4/5 C.C.I. 5/5	YCMV MTCP	25-03-2011
6	Emita un informe del resultado de la evaluación del cuestionario de control interno.	R.R.C.C.I. 1/1	YCMV MTCP	15-04-2011
7	Elabore el análisis FODA.	A.F. 1/1	YCMV MTCP	22-04-2011
8	Indicadores de gestión: ➤ Describa los objetivos cuantitativos de la empresa. ➤ Describa el plan operativo propuesto por la entidad. ➤ Elabore y aplique indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficacia de los servicios que presta la entidad. 1. Porcentaje de adquisiciones cerradas 2. Tiempo de entrega por parte de proveedores 3. Porcentajes de solicitudes rechazadas 4. Proveedores incumplidos 5. Tiempo de pago a proveedores 6. Porcentaje de proveedores adjudicados 7. Porcentaje de adquisiciones contempladas en el Plan Anual de contrataciones.	I.G. 1/7 I.G. 2/7 I.G. 3/7 I.G. 4/7 I.G. 5/7 I.G. 6/7 I.G. 7/7	YCMV MTCP	20-05-2011

9	Elabore y aplique encuestas para determinar la calidad de los servicios que presta la institución.		YCMV MTCP	30-05-2011
10	Emita el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Los hallazgos se encuentran sustentados y referenciados en los papeles de trabajo.		YCMV MTCP	25-07-2011
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 14-03-2011 Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 21-03-2011				

FASE 3: EJECUCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

C.C.I. 1/5

ENTIDAD: ETAPA EP.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

N°	Preguntas	Respuestas			Ponderac.	Calificación	Comentarios
		Si	No	N/A			
1	Cuenta la empresa con una Dirección de Recursos Humanos?	X			10	10	
2	Se aplica el Plan Estratégico en esta Dirección?	X			10	9	
3	Tiene la empresa políticas concretas y aplicables para la administración del Talento Humano?	X			10	9	
4	Existen mecanismos de evaluación e indicadores para medir el grado de eficiencia del personal?	X			10	8	
5	Existen indicadores para medir el grado de cumplimiento de los planes, programas y objetivos empresariales?	X			10	8	
6	Se encuentra determinado en un manual orgánico funcional, las funciones específicas de cada empleado dentro del proceso de adquisiciones de ínfima cuantía?	X			10	7	Se lo encuentra determinado en forma general, no por empleado.
7	Se capacita al personal en los procesos técnico administrativos de adquisición?	X			10	9	

8	El personal que trabaja en adquisiciones cuenta con instrumentos tecnológicos suficientes para cumplir sus labores?	X			10	8	
9	Se incentiva al personal por tareas cumplidas?	X			10	9	
10	Existen mecanismos de control a las actuaciones del personal que trabaja en adquisiciones?	X			10	9	
TOTAL:					100	86	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 27-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 86%

CT: Calificación total = 86

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

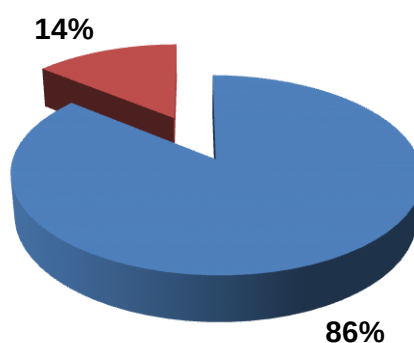
$$CP = \frac{86 * 100}{100} = 86\%$$

Determinación del nivel 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

RECURSOS HUMANOS

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su componente de Recursos Humanos, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **86%**. De esta manera podemos indicar que las actividades realizadas en el componente de Recursos Humanos, están acorde a los requerimientos de la empresa y se deben mantener los controles y procedimientos actuales.

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

C.C.I. 2/5

ENTIDAD: ETAPA EP.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

COMPONENTE FINANCIERO

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderac.	Calificación	Comentarios
		Si	No	N/A			
1	Se programa las adquisiciones según los stocks máximos y mínimos de la empresa?	X			10	6	Las adquisiciones por ínfima cuantía no se incluyen en el PAC, y por tanto no son programadas.
2	Existe una programación presupuestaria de las adquisiciones de ínfima cuantía en la empresa?	X			10	8	Todo proceso de adquisición inicia con la certificación presupuestaria; generalmente se presupuesta para compras globales, pero también se presupuesta para adquisiciones de ínfima cuantía.
3	Se programa las adquisiciones por necesidades?	X			10	10	
4	Existen registros de adquisiciones controlados por sistemas informáticos?	X			10	7	El sistema informático controla los procesos de adquisición, pero no dispone de reportes de stock máximos y mínimos.
5	Existe una verificación física de los bienes adquiridos por la empresa?	X			10	10	
6	Se programa las adquisiciones por fechas?		X		10	5	Se programan por necesidad.

7	Se efectúan controles financieros, facturación e impuestos dentro del proceso de adquisiciones?	X			10	10	
8	Se dispone de la certificación presupuestaria previo a cualquier adquisición de ínfima cuantía?	X			10	10	
9	Al final del ejercicio económico, las adquisiciones realizadas se ajustan a lo previsto?	X			10	9	
10	Los pagos a proveedores se hacen oportunamente?	X			10	8	
	TOTAL:				100	83	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 27-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 83%

CT: Calificación total = 83

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

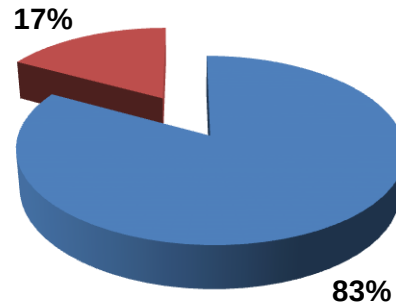
$$CP = \frac{83 * 100}{100} = 83\%$$

Determinación del nivel 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

FINANCIERO

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su componente Financiero, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **83%**. De esta manera podemos señalar que la empresa puede mantener los controles actuales, siguiendo y aplicando los procedimientos de rutina.

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO
ENTIDAD: ETAPA EP.

C.C.I. 3/5

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES

COMPONENTE COMERCIAL

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderac.	Calificación	Comentarios
		Si	No	N/A			
1	Existen planes estratégicos dentro de la comercialización de la empresa?	X			10	10	
2	Existen planes operativos anuales dentro de la comercialización?	X			10	10	
3	Se han determinado riesgos o potencialidades en la comercialización con los proveedores de la empresa?	X			10	8	
4	Existen mecanismos de seguridades o garantías en la compra de ínfima cuantía a proveedores?		X		10	4	No hay garantías, no hay multas
5	Hay mecanismos para ampliar la lista de proveedores adjudicados?		X		10	7	No existe mecanismos para ampliar la lista de adjudicados, porque no se encuentra totalmente definido
6	Se han establecido estrategias para obtener tratos comerciales preferenciales?	X			10	8	
7	Se han establecido estrategias para adquirir productos de alta rotación por ínfima cuantía?	X			10	8	
8	Existe la suficiente promoción de la empresa que le hagan atractiva ante sus proveedores?	X			10	9	

9	Muestra la empresa reglas claras y transparentes a la hora de comercializar?	X			10	9	
10	Se evalúan las acciones comerciales de la empresa en forma previa y concurrente?	X			10	8	
	TOTAL:				100	81	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 27-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 81%

CT: Calificación total = 81

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

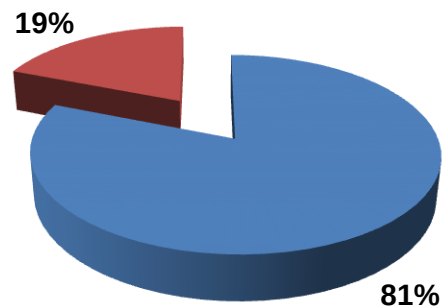
$$CP = \frac{81 * 100}{100} = \mathbf{81\%}$$

Determinación del nivel 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

COMERCIAL

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su componente Comercial, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **81%**. De esta manera podemos indicar que las actividades realizadas en el componente Comercial, están acorde a los requerimientos de la empresa y se deben mantener los controles y procedimientos actuales.

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

C.C.I. 4/5

ENTIDAD: ETAPA EP.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderac.	Calificación	Comentarios
		Si	No	N/A			
1	Existe un Orgánico Funcional para el departamento de adquisiciones?	X			10	10	
2	Se encuentra debidamente documentado todo el proceso de adquisiciones?	X			10	9	
3	Los empleados que adoptan decisiones en el proceso de adquisiciones se encuentran con alguna caución?	X			10	10	
4	Hay celeridad en la adquisición de los productos dentro del proceso de adquisiciones de ínfima cuantía?	X			10	8	
5	Las adquisiciones de ínfima cuantía siempre se realizan con al menos tres cotizaciones?	X			10	10	
6	Se elaboran actas de recepción de los bienes?	X			10	10	
7	Existe un proceso de adquisiciones coordinado con las demás dependencias de la empresa?	X			10	9	
8	Existen las justificaciones de necesidad y legales debidamente registradas para cada adquisición?	X			10	9	

9	Las decisiones que adoptan los funcionarios encargados del proceso de adquisiciones son claras y definitivas?	X			10	8	Adjudican por precio y no por calidad en la mayoría de casos.
10	Siempre se decide sobre bases legales y técnicas?	X			10	10	
	TOTAL:				100	93	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Íñiguez Fecha: 27-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 93%

CT: Calificación total = 93

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

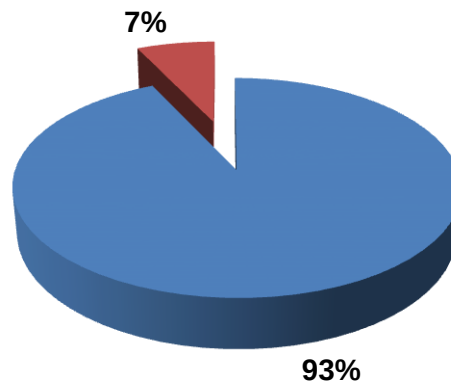
$$CP = \frac{93 * 100}{100} = 93\%$$

Determinación del nivel 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

ADMINISTRATIVO

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su componente Administrativo, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **93%**. De esta manera podemos indicar que las actividades realizadas en el componente Administrativo, están acorde a los requerimientos de la empresa y se deben mantener los controles y procedimientos actuales.

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

C.C.I. 5/5

ENTIDAD: ETAPA EP.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

COMPONENTE TECNOLÓGICO

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderac.	Calificación	Comentarios
		Si	No	N/A			
1	Se capacita al personal en el manejo de tecnologías informáticas y de la información?	X			10	8	
2	Se encuentra automatizado el proceso de adquisiciones de ínfima cuantía?	X			10	8	
3	Se hace uso de sistemas informáticos para el control y monitoreo del proceso de adquisiciones de ínfima cuantía?	X			10	9	
4	Existen claves o seguridades dentro de los sistemas informáticos, de modo que se minimicen o eviten fraudes?	X			10	8	
5	Las diferentes dependencias que participan en el proceso de adquisiciones se encuentran en red? No incluye proceso de pago	X			10	10	
6	Se usan herramientas como el correo, outlook o similares para el proceso de adquisiciones, sin perjuicio de luego documentar y formalizar el proceso?	X			10	10	

7	Los sistemas informáticos de la empresa se encuentran vinculados en red de información con la bodega y contabilidad de la empresa?	X			10	5	El proceso de adquisiciones está vinculado con la bodega, pero ésta no se vincula con la contabilidad.
8	Impide el sistema informático registrar alguna adquisición que se encuentre fuera de las exigencias técnicas o legales?	X			10	8	El sistema controla que las adquisiciones sean legales en temas presupuestarios y montos.
9	Se usan herramientas tecnológicas para verificar licitud y transparencia en los oferentes?	X			10	6	Cuando se habilitan en el sistema los oferentes se comprueban o se verifica que el proveedor se encuentre habilitado en el RUP.
10	Se acude a herramientas tecnológicas e informáticas para estándares de calidad en bienes que se ofertan?	X			10	6	El sistema permite incluir las especificaciones técnicas.
	TOTAL:				100	78	
Elaborado por: María Teresa Cano Yolanda Miranda Fecha: 25-03-2011				Revisado por: Dra. Graciela Castro Iñiguez Fecha: 28-03-2011			

CP: Calificación porcentual= 78%

CT: Calificación total = 78

PT: Ponderación total = 100

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

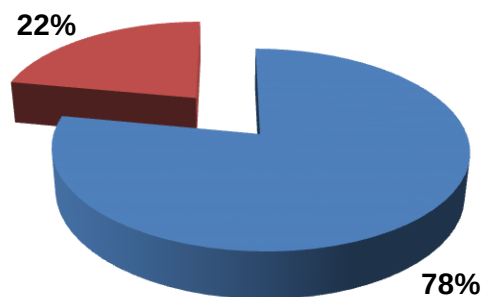
$$CP = \frac{78 * 100}{100} = 78\%$$

Determinación del nivel 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

TECNOLÓGICO

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

La empresa pública ETAPA EP, en la evaluación del control interno de su componente Tecnológico, podemos determinar que su nivel de riesgo es bajo y su grado de confianza es alto, ubicándose en un **78%**. De esta manera podemos indicar que las actividades realizadas en el componente Tecnológico, están acorde a los requerimientos de la empresa y se deben mantener los controles y procedimientos actuales.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**R.E.C.C.I.
1/1**

ENTIDAD: ETAPA EP.
**TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES**

CP: Calificación porcentual= 84,20%

CT: Calificación total de todos los componentes = (86+83+81+93+78) = 421

PT: Ponderación total de todos los componentes = (100+100+100+100+100) = 500

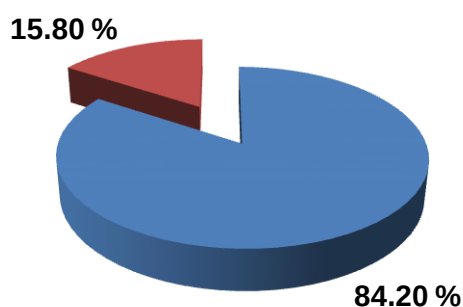
$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{421 * 100}{500} = \mathbf{84,20\%}$$

Determinación del nivel 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

■ Grado de Confianza ■ Nivel de Riesgo



Comentario:

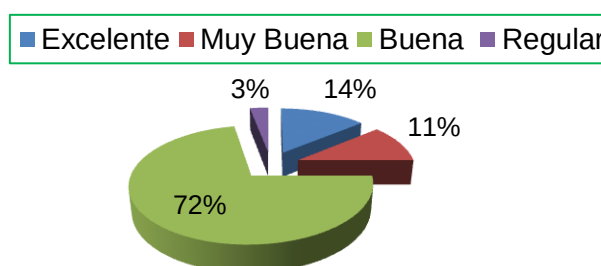
El resultado de evaluación de control interno referente a todos los componentes seleccionados de la empresa ETAPA EP, es de **84,20%**, que representa un nivel de riesgo de control bajo y un grado de confianza alto. Por medio de este resultado podemos determinar que las actividades realizadas en todos los componentes antes mencionados, se las está llevando conforme a lo establecido por la empresa.

APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL TRÁMITE DE ADQUISICIONES DE BIENES POR ÍNFIMA CUANTÍA. (ANEXO 2)

La aplicación de las encuestas se las realizó a 35 personas involucradas en el trámite de adquisiciones de bienes por ínfima cuantía, las mismas que colaboraron para poder realizar el objetivo de nuestro proyecto.

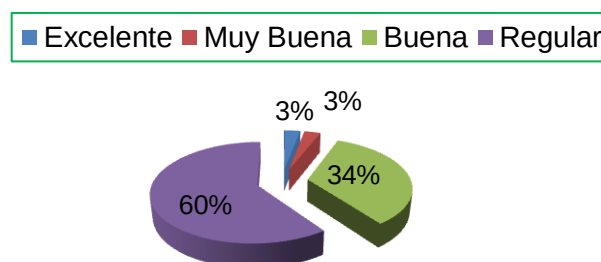
INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Pregunta N° 1: La atención del personal del departamento de adquisiciones durante la realización del trámite es:



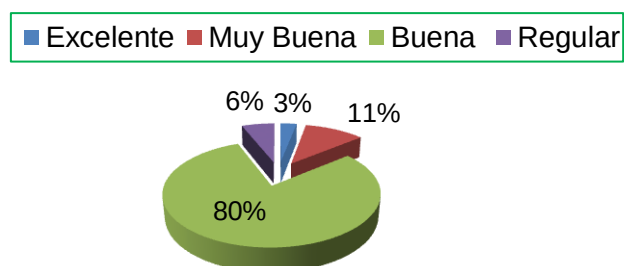
Análisis: Esta gráfica determina que la atención del personal del departamento de adquisiciones durante la realización del trámite es **buena**, con un porcentaje del 72% que corresponden a 25 empleados.

Pregunta N° 2: El procedimiento del trámite de adquisiciones por la modalidad de ínfima cuantía lo considera:



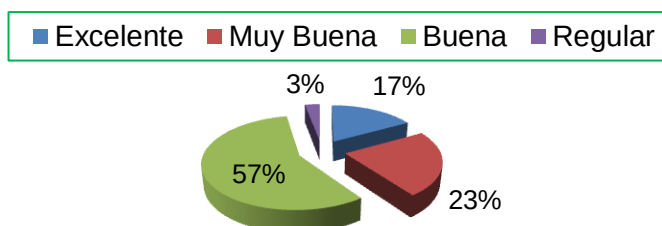
Análisis: Esta gráfica determina que el procedimiento del trámite de adquisiciones por la modalidad de ínfima cuantía es considerado **regular**, con un porcentaje del 60% que corresponden a 21 empleados.

Pregunta N° 3: El trabajo que realizan los jefes de áreas para la autorización del requerimiento es:



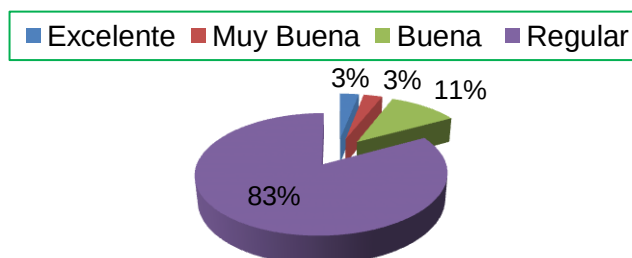
Análisis: Esta gráfica determina que el trabajo que realizan los jefes de áreas para la autorización del requerimiento es **bueno**, con un porcentaje del 80% que corresponden a 28 empleados.

Pregunta N° 4: La tecnología con la que cuenta el personal de adquisiciones es:



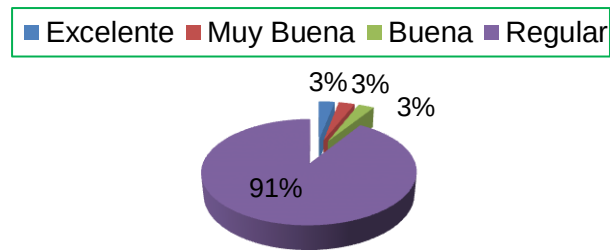
Análisis: Esta gráfica determina que la tecnología con la que cuenta el personal de adquisiciones es **bueno**, con un porcentaje del 57% que corresponden a 20 empleados.

Pregunta N° 5: La planificación de las adquisiciones por ínfima cuantía es:



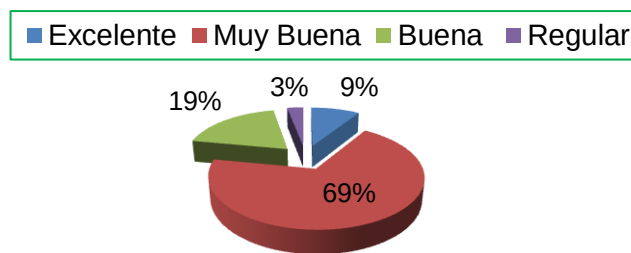
Análisis: Esta gráfica determina que la planificación de las adquisiciones por ínfima cuantía es **regular**, con un porcentaje del 83% que corresponden a 29 empleados.

Pregunta N° 6: Considera usted que el tiempo con los que se maneja el trámite de adquisición de bienes por ínfima cuantía es:



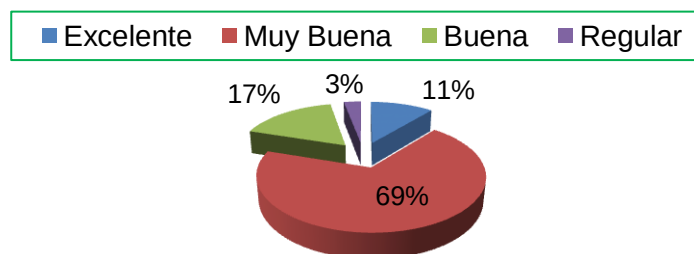
Análisis: Esta gráfica determina que el tiempo con los que se maneja el trámite de adquisición de bienes por ínfima cuantía es **regular**, con un porcentaje del 91% que corresponden a 32 empleados.

Pregunta N° 7: Considera usted que la atención del personal del departamento financiero es:



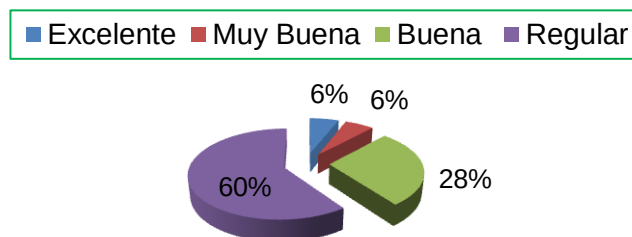
Análisis: Esta gráfica determina que la atención del personal del departamento financiero es **muy buena**, con un porcentaje del 69% que corresponden a 24 empleados.

Pregunta N° 8: Considera usted que la atención del personal de pagaduría es:



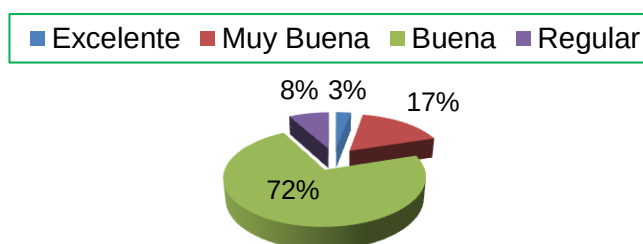
Análisis: Esta gráfica determina que la atención del personal de pagaduría es **muy buena**, con un porcentaje del 69% que corresponden a 24 empleados.

Pregunta N° 9: Los mecanismos en la empresa para garantizar una amplia participación de proveedores es:



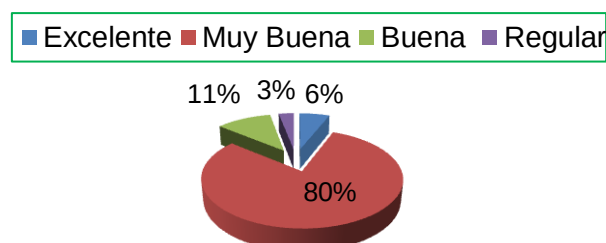
Análisis: Esta gráfica determina que los mecanismos en la empresa para garantizar una amplia participación de proveedores son regulares, con un porcentaje del 60% que corresponden a 21 empleados.

Pregunta N° 10: Considera que la coordinación entre las diferentes dependencias y funcionarios que participan en el proceso de adquisiciones es:



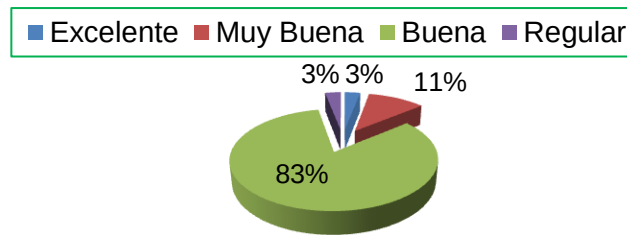
Análisis: Esta gráfica determina que la coordinación entre las diferentes dependencias y funcionarios que participan en el proceso de adquisiciones es **buena**, con un porcentaje del 72% que corresponden a 25 empleados.

Pregunta N° 11: El tiempo que se toma el departamento de presupuestos en certificar la disponibilidad presupuestaria es:



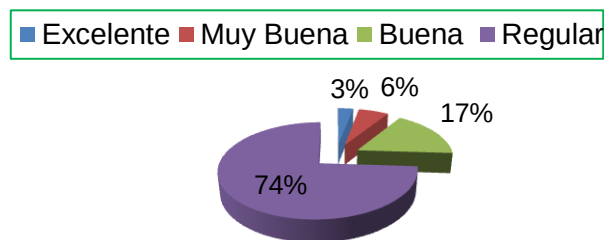
Análisis: Esta gráfica determina que el tiempo que se toma el departamento de presupuestos en certificar la disponibilidad presupuestaria es **muy bueno**, con un porcentaje del 80% que corresponden a 28 empleados.

Pregunta N° 12: El cumplimiento de las disposiciones legales por parte de la empresa en el proceso de adquisiciones por ínfima cuantía es:



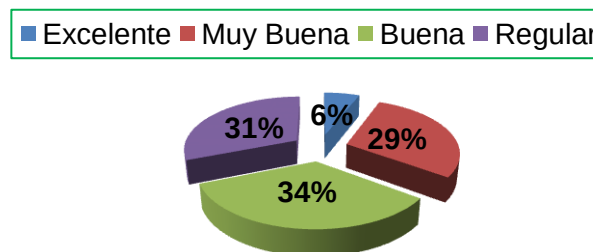
Análisis: Esta gráfica determina que el cumplimiento de las disposiciones legales por parte de la empresa en el proceso de adquisiciones por ínfima cuantía es **bueno**, con un porcentaje del 83% que corresponden a 29 empleados.

Pregunta N° 13: El espacio con el que cuenta la empresa para embodegar los bienes adquiridos es:



Análisis: Esta gráfica determina que el espacio con el que cuenta la empresa para embodegar los bienes adquiridos es **regular**, con un porcentaje del 74% que corresponden a 26 empleados.

RESULTADO TOTAL DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL TRÁMITE DE ADQUISICIONES DE BIENES POR ÍNFIMA CUANTÍA



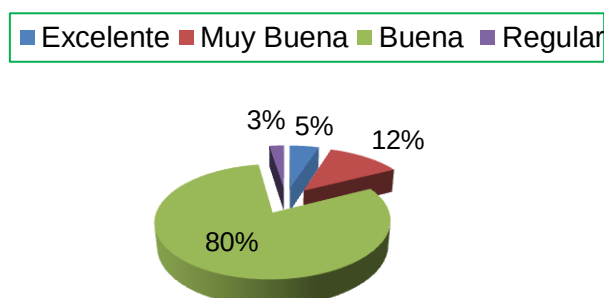
Análisis: Por medio de la tabulación de encuestas realizadas al personal involucrado en el trámite de adquisiciones de bienes por ínfima cuantía, podemos determinar que la calidad en cuanto al servicio que ofrece este departamento o área de la empresa es **bueno**, siendo la calificación en la escala de un 34%.

APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS PROVEEDORES DE BIENES

La aplicación de las encuestas se las realizó a 40 proveedores de bienes, los mismos que colaboraron para poder realizar el objetivo de nuestro proyecto.

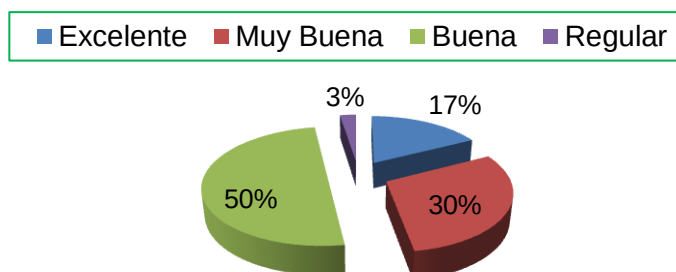
INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Pregunta N° 1: La seriedad con la que se maneja la empresa al momento de solicitar cotizaciones para adquirir un bien es:



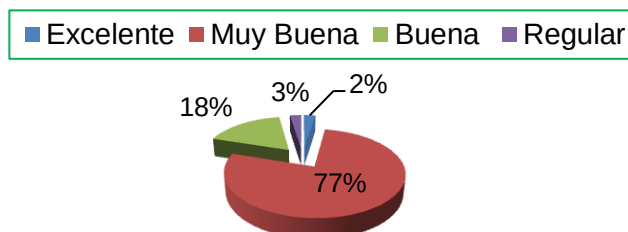
Análisis: Esta gráfica determina que la seriedad con la que se maneja la empresa al momento de solicitar cotizaciones para adquirir un bien es **buena**, con un porcentaje del 80% que corresponden a 32 proveedores.

Pregunta N° 2: El servicio que brinda la empresa al momento del pago de facturas por bienes adquiridos es:



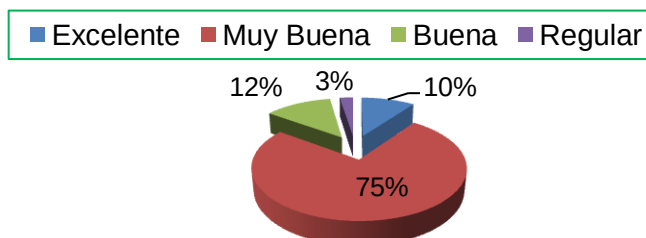
Análisis: Esta gráfica determina que el servicio que brinda la empresa al momento del pago de facturas por bienes adquiridos es **bueno**, con un porcentaje del 50% que corresponden a 20 proveedores.

Pregunta N° 3: La atención que usted recibe por parte de la empresa es:



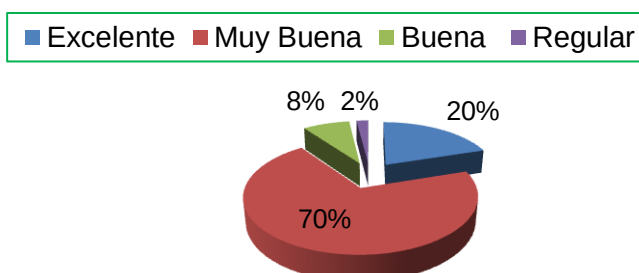
Análisis: Esta gráfica determina que la atención que usted recibe por parte de la empresa es **muy buena**, con un porcentaje del 77% que corresponden a 31 proveedores.

Pregunta N° 4: La atención que recibe por parte del personal de adquisiciones es:



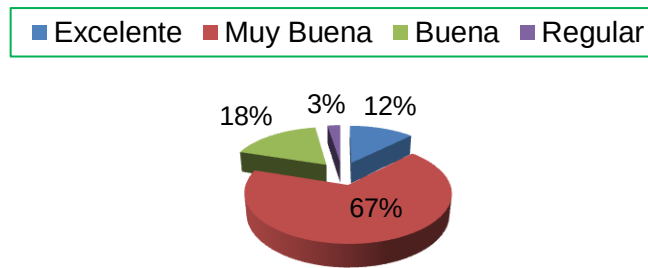
Análisis: Esta gráfica determina que la atención que recibe por parte del personal de adquisiciones es **muy buena**, con un porcentaje del 75% que corresponden a 30 proveedores.

Pregunta N° 5: Cómo califica el trámite del pago de los bienes que la empresa contrata respecto del pago realizado por otras empresas:



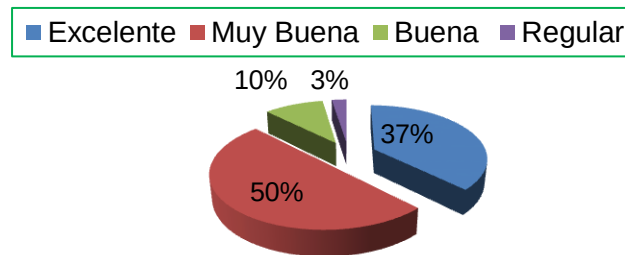
Análisis: Esta gráfica determina que el trámite del pago de los bienes que la empresa contrata respecto del pago realizado por otras empresas es **muy bueno**, con un porcentaje del 70% que corresponden a 28 proveedores.

Pregunta N° 6: La información que recibe sobre la tramitación de sus facturas, la considera:



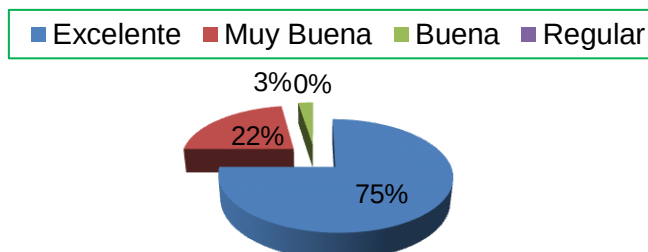
Análisis: Esta gráfica determina que la información que recibe sobre la tramitación de sus facturas es **muy buena**, con un porcentaje del 67% que corresponden a 27 proveedores.

Pregunta N° 7: El pedido que recibe, en cuanto a su claridad y especificaciones, lo considera:



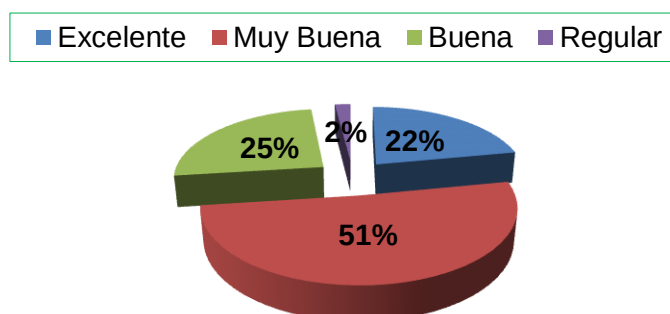
Análisis: Esta gráfica determina que el pedido que recibe, en cuanto a su claridad y especificaciones es **muy bueno**, con un porcentaje del 50% que corresponden a 20 proveedores.

Pregunta N° 8: El grado de satisfacción como proveedor de la empresa es:



Análisis: Esta gráfica determina que el grado de satisfacción como proveedor de la empresa es **excelente**, con un porcentaje del 75% que corresponden a 30 proveedores.

RESULTADO TOTAL DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A PROVEEDORES DE BIENES PARA LA EMPRESA



Análisis: Por medio de la tabulación de encuestas realizadas a los proveedores de bienes de la empresa, podemos determinar que la calidad en cuanto al servicio que la empresa ofrece a sus proveedores es **muy buena**, siendo la calificación en la escala de un 51%.

HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

Hallazgo N° 1: La mayoría de usuarios internos de la empresa consideran que el proceso de adquisiciones es complejo, poco optimizado y sin respaldo informático.

Comentario:

En la mayoría de los casos se tiene una percepción que el inventario registrado en el sistema informático no se encuentra actualizado en relación a las existencias físicas de la bodega, y que existirían bienes con niveles bajos de rotación, lo que también perjudica a la correcta administración del inventario.

En cuanto a la recepción de ofertas o cotizaciones, y la elaboración de los cuadros comparativos de precios, generalmente son actividades que se realizan sin la ayuda de sistemas informáticos que permitan economizar recursos, lo que también es considerado como una actividad que retrasa la gestión de adquisiciones.

Respecto al formato de las “Órdenes de Compra”, se observa que éste no contiene todos los campos que permitan implementar mejores controles, tales como plazos de entrega, multa por incumplimientos, aceptación de condiciones por parte del proveedor, etc.; situación que debería ser revisada por cuanto una “Orden de Compra” es una obligación aceptada entre las partes; ETAPA EP como adquiriente, y el proveedor; es decir se debe dar la formalidad de un contrato a este tipo de documentos.

Por lo tanto, se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, que establece:

“La Unidad de Tecnología de Información de cada organización definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de las entidades. Los temas a considerar son:

1. Definición de procedimientos para mantenimiento y liberación de software de aplicación por planeación, por cambios a las disposiciones legales y normativas, por corrección y mejoramiento de los mismos o por requerimientos de los usuarios.”

Hallazgo N° 2: Los tiempos para comprar, embodegar y disponer de los bienes son excesivamente largos.

Comentario:

Del análisis práctico realizado al 60% de los procesos de contratación bajo la modalidad de ínfima cuantía, se determinó que en promedio los bienes adquiridos estarían a disposición de los funcionarios solicitantes en 45 días.

Conociendo que este tipo de proceso de contratación se realiza generalmente para aquellos bienes que estando incluidos en la planificación anual de adquisiciones, su monto de contratación es bajo; y sobre todo, que los bienes se requieren de manera urgente, estos tiempos deben ser reducidos sustancialmente.

Por lo tanto, se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 406-04 Almacenamiento y distribución, que establece:

“Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.”

Hallazgo N° 3: Las adquisiciones por ínfima cuantía se realizan sin planificarlas.

Comentario:

Existe la obligación jurídica establecida en el Art. 25 del Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que dispone la elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC), por parte de las entidades del sector público, cuyo listado de bienes, servicios u obras deben ser elaborados, aprobados y publicados en el Portal de Compras Públicas durante los primeros días del mes de enero de cada año. Este “PAC” debe contener la descripción de los bienes a adquirirse, el presupuesto estimativo o referencial y el cronograma de requerimiento.

En la Empresa se realiza adquisiciones que se encuentran incluidas en el Plan Anual de Adquisiciones; sin embargo, no se realizan en los plazos o cronograma planificados, utilizando la herramienta de adquisiciones por ínfima cuantía como una alternativa para disponer de los bienes en períodos diferentes a los programados.

Este desfase en las fechas de adquisición, demuestra que la planificación de las compras en la empresa ETAPA EP, perjudique los procesos adquisición de ínfima cuantía, volviéndoles demorados, y a lo mejor encareciendo los bienes al no ser adquiridos por volúmenes mayores.

Por lo tanto se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 406-02 Planificación, que establece:

“Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la planificación de la institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley.

El plan al igual que sus reformas será aprobado por la máxima autoridad de cada entidad y publicado en el portal de compras públicas www.compraspublicas.gov.ec; incluirá al menos la siguiente información: los procesos de contratación a realizarse, la descripción del objeto a contratarse, el presupuesto estimativo y el cronograma de implementación del plan.

La planificación establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.”

Hallazgo N° 4: Los espacios para almacenar los bienes en la bodega general son limitados.

Comentario:

El espacio físico de la bodega es limitado e inadecuado, ello sumado a la falta de una supervisión y control del inventario disponible, provoca mayores limitaciones en dichos

espacios físicos de la bodega, generando, además el riesgo de adquirir bienes que existen y no están siendo utilizados. Esta situación induce a incurrir en gastos adicionales, tanto en los recursos destinados para las adquisiciones, como en los relacionados al almacenaje, distribución y entrega de los mismos.

Por lo tanto se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 406-04 Almacenamiento y distribución, que establece:

“Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario.”

Hallazgo N° 5: La empresa no amplía la participación de más proveedores

Comentario:

La empresa no se ha preocupado de ampliar su lista de proveedores adjudicados, ello causa algunos inconvenientes; merma las posibilidades de contar con una gama de productos de mejor calidad y las opciones de conseguir los mejores precios, así como pone en riesgo la transparencia del proceso de adquisiciones, por cuanto podría adjudicarse el contrato con favoritismos a pocos proveedores.

Por lo tanto se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 406-03 Contratación, que establece:

“Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado, a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.”

Hallazgo N°6: La empresa no establece multas a los proveedores por incumplimiento.

Comentario:

Para el caso de incumplimiento y que pueda causar perjuicio a la empresa, ETAPA EP no ha establecido la posibilidad de sanciones o multas, lo cual genera que se pueda causar perjuicios a la empresa por parte de sus proveedores, por incumplimiento de plazos y condiciones.

Por lo tanto, se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 406-03 Contratación, que establece:

“Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado, a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.”

Hallazgo N° 7: Los sistemas informáticos no contemplan la coordinación y el control en el proceso de adquisiciones.

Comentario:

Hoy en día son indispensables las herramientas tecnológicas en la administración de las empresas, ayudan en la coordinación, eficiencia, celeridad y control. ETAPA-EP, si bien cuenta con equipo y sistema informático, este no contempla la coordinación y control en el proceso de adquisiciones, así, no se encuentran vinculadas en la red la bodega y contabilidad de la empresa, no existen mecanismos de control y formas de detectar errores en el proceso de adquisiciones.

Por lo tanto, se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, que establece:

“La Unidad de Tecnología de Información de cada organización definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de las entidades. Los temas a considerar son:

1. Definición de procedimientos para mantenimiento y liberación de software de aplicación por planeación, por cambios a las disposiciones legales y normativas, por corrección y mejoramiento de los mismos o por requerimientos de los usuarios.”

Hallazgo N° 8: Existe demora en los pagos a los proveedores

Comentario:

La empresa no hace los pagos de forma oportuna a los proveedores, en los procedimientos de ínfima cuantía, estos tienen que acudir varias veces a las dependencias de la empresa y gestionar el pago, lo cual causa molestias y desmotiva a los proveedores en su objetivo de proveer de bienes a ETAPA-EP, además de desdibujar la imagen de seriedad y eficiencia que debe guardar la empresa, por último causa dificultades en las diferentes áreas encargadas del pago.

Por lo tanto, se ha incumplido la Norma de Control Interno N° 403-10 Cumplimiento de obligaciones, que establece:

“Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.

Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “ETAPA EP”

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLES:

**YOLANDA CRISTINA MIRANDA VARAS
MARÍA TERESA CANO PEÑAFIEL**

PERÍODO:

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2010

FECHA DE INICIO:

14 DE ENERO DE 2011

FECHA DE TERMINACIÓN:

25 DE JULIO DE 2011

CARTA DE PRESENTACIÓN

Cuenca, 25 de julio de 2011

Señor Economista
Oswaldo Larriva Alvarado
Gerente General de ETAPA EP
Cuenca – Azuay

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión **AL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES POR LA MODALIDAD DE ÍNFIMA CUANTÍA** por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable, que la información y la documentación auditada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales correspondan se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Es deber de la máxima autoridad adoptar oportunamente las medidas correctivas señaladas en las recomendaciones.

Atentamente,

Sra. Yolanda Miranda Varas
EGRESADA UTPL

Sra. María Teresa Cano
EGRESADA UTPL

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen

La Auditoría de Gestión al Proceso de Adquisición de bienes bajo el procedimiento de contratación de Ínfima Cuantía, se lo realizó en cumplimiento a la orden de trabajo N° 001-UTPL-2011 del 14 de enero del 2011, conferida por la Supervisora, Dra. Graciela Castro Íñiguez, de acuerdo al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Objetivos del Examen

- Evaluar el procedimiento de adquisiciones bajo la modalidad de ínfima cuantía implantado en la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno aplicado al procedimiento de adquisiciones bajo la modalidad de ínfima cuantía, con la finalidad de formular recomendaciones, que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la Empresa.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas jurídicas aplicables al procedimiento de adquisiciones bajo la modalidad de ínfima cuantía, vigentes en la administración pública.
- Formular recomendaciones que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la empresa en lo referente al proceso de adquisiciones de ínfima cuantía.

Alcance de la auditoría

El presente examen especial cubrió el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010, y se realizó mediante la revisión al proceso de adquisiciones y a los documentos que sustentan las adquisiciones de ínfima cuantía efectuados por la Empresa en el período mencionado. Estos documentos fueron seleccionados al azar.

Base Legal

ETAPA EP se rige por la Ley de Empresas Públicas, su Ordenanza de Constitución, y demás leyes que regulan la administración pública.

Para el desarrollo del presente examen especial se aplicó las disposiciones legales contempladas en la Ley y el Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública; Normas de Control Interno que deben aplicar las instituciones del Sector Público, así como los procedimientos y reglamentación interna de la empresa.

Estructura orgánica

La estructura orgánica de la Empresa ETAPA EP está conformada por los siguientes niveles:

Nivel Directivo: Representado por su Directorio.

Nivel Ejecutivo: Conformado por la Gerencia General, Gerencia de Telecomunicaciones, Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, Gerencia Comercial, Subgerencia de Gestión Ambiental.

Nivel Asesor: Conformado por la Subgerencia Jurídica, Subgerencia de Planificación, Auditoría Interna.

Nivel de Apoyo: Conformado por la Secretaría General, Subgerencia de Parque Nacional Cajas, Subgerencia Financiera, Subgerencia Administrativa, Subgerencia de Gestión de Talento Humano, Subgerencia de Tecnologías de Información, Control de Agua no Contabilizada, Responsabilidad Social Empresarial.

Nivel Operativo: Conformado por la Subgerencia de Desarrollo de Red, Subgerencia de Operaciones de Telecomunicaciones, Subgerencia Regulatoria, Subgerencia de Ingeniería y Proyectos, Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento, Subgerencia de Marketing y Ventas, Subgerencia de Gestión de Clientes.

Funcionarios principales

Los principales funcionarios relacionados con el examen se detallan en el **ANEXO 1**

CAPÍTULO II

RESULTADO DEL EXAMEN

Debido a que uno de los principales objetivos del proceso de adquisiciones es proveer a las distintas áreas de ETAPA EP de los bienes y servicios que requieren de manera oportuna (tiempo), efectiva (calidad) y de la forma más eficiente posible (costo), fue necesario iniciar el examen realizando un diagnóstico de la situación actual del mencionado proceso.

Al realizar el diagnóstico se encontraron las siguientes novedades, las mismas que serán analizadas de manera individual:

La mayoría de usuarios internos de la empresa consideran que el proceso de adquisiciones es complejo, poco optimizado y sin respaldo informático. (ANEXO 3)

Comentario

En la mayoría de los casos se tiene una percepción que el inventario registrado en el sistema informático no se encuentra actualizado en relación a las existencias físicas de la bodega, y que existirían bienes con niveles bajos de rotación, lo que también perjudica a la correcta administración del inventario.

En cuanto a la recepción de ofertas o cotizaciones, y la elaboración de los cuadros comparativos de precios, generalmente son actividades que se realizan sin la ayuda de sistemas informáticos que permitan economizar recursos, lo que también es considerado como una actividad que retrasa la gestión de adquisiciones.

Respecto al formato de las “Órdenes de Compra”, se observa que éste no contiene todos los campos que permitan implementar mejores controles, tales como plazos de entrega, multa por incumplimientos, aceptación de condiciones por parte del proveedor, etc.; situación que debería ser revisada por cuanto una “Orden de Compra” es una obligación aceptada entre las partes; ETAPA EP como adquiriente, y el proveedor; es decir se debe dar la formalidad de un contrato a este tipo de documentos.

Conclusión

El sistema informático que soporta la gestión de adquisiciones no contempla las necesidades complementarias que permitan a la oficina de adquisiciones y a la empresa en general, reducir tiempos y optimizar recursos, tales como la recepción de cotizaciones, elaboración de cuadros comparativos, etc.

El formato de las órdenes de adquisición no contiene las condiciones necesarias para controlar plazos, entregas, multas, etc.

Recomendación

Al Subgerente Administrativo:

01.- Solicitará al Departamento de Informática, la revisión del sistema de adquisiciones para complementar dicho sistema de acuerdo a las necesidades institucionales.

El sistema informático deberá manejar en línea las órdenes de compra para que en la bodega se impriman al momento de la recepción

Solicitará además a la Subgerencia de Planificación, depurar el procedimiento, formatos, etc. del proceso de adquisiciones bajo la modalidad de Ínfima cuantía.

Los tiempos para comprar, embodegar y disponer de los bienes son excesivamente largos.

Comentario

Del análisis práctico realizado al 60% de los procesos de contratación bajo la modalidad de Ínfima Cuantía, se determinó que en promedio los bienes adquiridos estarían a disposición de los funcionarios solicitantes en 45 días.

Conociendo que este tipo de proceso de contratación se realiza generalmente para aquellos bienes que estando incluidos en la planificación anual de adquisiciones, su monto de contratación es bajo; y sobre todo, que los bienes se requieren de manera urgente, estos tiempos deben ser reducidos sustancialmente.

Conclusión

Los tiempos de recepción de los bienes y su disponibilidad son altos, en comparación a las necesidad, oportunidad y emergencia con la que son requeridos.

Recomendación

Al Subgerente Administrativo:

02.- Dispondrá la modernización del proceso de adquisiciones, en el que se determinará los plazos y responsables de cada involucrado en el proceso, de manera que el proceso sea una herramienta de gestión rápida y oportuna.

Dentro del proceso se considerará que todo bien recibido deberá coincidir en especificaciones y número con lo registrado en la orden de compra correspondiente.

Las adquisiciones por ínfima cuantía generalmente se realizan sin planificarlas.

Comentario

Existe la obligación jurídica establecida en el Art. 25 del Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que dispone la elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC), por parte de las entidades del sector público, cuyo listado de

bienes, servicios u obras deben ser elaborados, aprobados y publicados en el Portal de Compras Públicas durante los primeros días del mes de enero de cada año. Este “PAC” debe contener la descripción de los bienes a adquirirse, el presupuesto estimativo o referencial y el cronograma de requerimiento.

En la empresa se realiza adquisiciones que se encuentran incluidas en el Plan Anual de Adquisiciones; sin embargo, no se realizan en los plazos o cronograma planificados, utilizando la herramienta de adquisiciones por ínfima cuantía como una alternativa para disponer de los bienes en períodos diferentes a los programados.

Este desfase en las fechas de adquisición, demuestra que la planificación de las compras en la empresa ETAPA EP, perjudique los procesos adquisición de ínfima cuantía, volviéndoles demorados, y a lo mejor encareciendo los bienes al no ser adquiridos por volúmenes mayores.

Conclusión

No todos los bienes y materiales han sido incluidos con un cronograma real de necesidades en el Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Ley y el Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Recomendación

Al Gerente General:

03.- Dispondrá a las áreas de la empresa la incorporación de todos los bienes y servicios que se requieran dentro del año fiscal, identificando los períodos reales de requerimiento en los cronogramas, dentro del PAC, para que establezcan procesos de contratación globales, y se acceda a ventajas en los precios contratados.

Los espacios para almacenar los bienes en la bodega general son limitados.

Comentario

El espacio físico de la bodega es limitado e inadecuado, ello sumado a la falta de procedimientos de supervisión, control y almacenaje del inventario disponible, provoca mayores limitaciones en dichos espacios físicos de la bodega, generando, además el riesgo de adquirir bienes que existen y no están siendo utilizados. Esta situación induce a incurrir en gastos adicionales, tanto en los recursos destinados para las adquisiciones, como en los relacionados al almacenaje, distribución y entrega de los mismos.

Conclusión

No se dispone de espacios adecuados para el almacenamiento de los bienes adquiridos por la Empresa, incluidos los de ínfima cuantía.

Recomendación

Al Subgerente Administrativo:

04.- Dispondrá la adecuación de las instalaciones de la Bodega General, segmentando por bienes, categorías, tipo, ítem, etc., y aquellos adquiridos bajo la modalidad de ínfima cuantía, los mismos que serán despachados al solicitante de manera oportuna.

Adicionalmente dispondrá el levantamiento de los bienes que constan en la Bodega General y que no presentan movimientos en períodos largos, a fin de proceder a la baja de los mismos.

La empresa no amplía la participación de más proveedores

Comentario

La empresa no se ha preocupado de ampliar su lista de proveedores adjudicados, ello causa algunos inconvenientes; merma las posibilidades de contar con una gama de productos de mejor calidad y las opciones de conseguir mejores precios, así como pone en riesgo la transparencia del proceso de adquisiciones, por cuanto podría adjudicarse el contrato con favoritismos a pocos proveedores.

Conclusión

La empresa no amplía la participación de proveedores, limitándose a adjudicar los contratos a pocas personas naturales y jurídicas.

Recomendación

Al Gerente General:

05.- Adoptará una política de amplia participación de proveedores, dispondrá que se promocióne suficientemente el proceso de adquisiciones, y que se cuente con participación de varios proveedores en cada adquisición.

Auditoría interna deberá revisar periódicamente el nivel de cumplimiento de estas disposiciones y hacer correctivos concurrentes.

La empresa no establece multas a los proveedores por incumplimiento.

Comentario

Para el caso de incumplimiento y que pueda causar perjuicio a la empresa, ETAPA EP no ha establecido la posibilidad de sanciones o multas, lo cual genera que se pueda causar perjuicios a la empresa por parte de sus proveedores, por incumplimiento de plazos y condiciones.

Conclusión

La empresa no establece ninguna sanción en caso de incumplimiento de los plazos y condiciones, para las adquisiciones por ínfima cuantía.

Recomendación

Al Subgerente Administrativo:

06. En las adquisiciones por ínfima cuantía, establecerá sanciones en caso que las empresas proveedoras incumplan plazos y términos del contrato.

Al Gerente General:

06. Dispondrá que esta exigencia sea componente indispensable del proceso de adquisiciones.

Los sistemas informáticos no contemplan la coordinación y el control en el proceso de adquisiciones.

Comentario

Hoy en día son indispensables las herramientas tecnológicas en la administración de las empresas, ayudan en la coordinación, eficiencia, celeridad y control. ETAPA-EP, si bien cuenta con equipo y sistema informático, este no contempla la coordinación y control en el proceso de adquisiciones, así, no se encuentran vinculadas en la red la bodega y contabilidad de la empresa, no existen mecanismos de control y formas de detectar errores en el proceso de adquisiciones.

Conclusión

La empresa no contempla dentro de su sistema informático la coordinación y control en el proceso de adquisiciones de ínfima cuantía.

Recomendación

Al Subgerente de Tecnologías de Información:

07. Deberá mejorar los sistemas informáticos, especialmente en lo que respecta a mantener en red a la Dirección Financiera, Bodega y Contabilidad, de modo que puedan cruzar información, coordinar y agilizar procesos. Además establecerá mecanismos de control en el proceso de adquisiciones, detectando errores y bloqueando irregularidades.

Existe demora en los pagos a los proveedores.

Comentario

La empresa no hace los pagos de forma oportuna a los proveedores, en los procedimientos de ínfima cuantía, estos tienen que acudir varias veces a las dependencias de la empresa y gestionar el pago, lo cual causa molestias y desmotiva a los proveedores en su objetivo de proveer de bienes a ETAPA-EP, además de desdibujar la imagen de seriedad y eficiencia que debe guardar la empresa, por último causa dificultades en las diferentes áreas encargadas del pago.

Conclusión

La empresa al pagar a los proveedores tiene muchas demoras, lo que causa molestias y quejas de los proveedores y causa problemas administrativos en la empresa.

Recomendación

Al Gerente General:

08. Deberá disponer la elaboración de un procedimiento, en el que se determine los tiempos máximos que debe invertirse en el control, ingreso y pago de las adquisiciones realizadas bajo el procedimiento de ínfima cuantía.

CONCLUSIONES

1.- De la auditoría de gestión realizada, se puede concluir que ETAPA-EP es una empresa destacada en la ciudad de Cuenca, puesto que presta servicios públicos masivos y fundamentales, como son las telecomunicaciones, el agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, y lo hace con manejo empresarial y eficiencia bastante aceptables.

2.- En la empresa ETAPA-EP, existe un procedimiento para la adquisición de bienes de ínfima cuantía, procedimiento que se basa en normativa jurídica y en disposiciones internas de la empresa.

3.- En la empresa no se ha realizado una auditoría de gestión al proceso de adquisiciones de ínfima cuantía, siendo el procedimiento el mismo que se ejecuta durante varios años.

4.- Por cuanto la empresa no ha realizado auditoría de gestión al proceso de adquisiciones de bienes de ínfima cuantía, no se han determinado los errores y debilidades que existen en este proceso y que afectan a la calidad y eficiencia que ETAPA-EP debe garantizar.

5.- El sistema informático que soporta la gestión de adquisiciones no contempla las necesidades complementarias que permitan reducir tiempos y optimizar recursos, tales como la recepción de cotizaciones, elaboración de cuadros comparativos, etc.; es decir afecta a la celeridad y eficiencia del proceso.

6.- No todos los bienes y materiales han sido incluidos en el Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Ley el Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública. A pesar de que éstos son reducidos, se debe intentar incluirlos en la planificación anual, para que sean adquiridos a través de procesos masivos, logrando ventajas en precios y calidad, por la adquisición de mayores volúmenes.

7.- Cuando de bienes de ínfima cuantía se trata, las diferentes dependencias de la empresa lo requieren con urgencia. Sin embargo los tiempos de recepción de los bienes y su disponibilidad son altos, en comparación con las necesidad, oportunidad y emergencia con la que son requeridos.

8.- La empresa no dispone de espacios adecuados para el almacenamiento de los bienes adquiridos, dentro de los cuales se incluye a los bienes de Ínfima cuantía. Esta situación, como se podrá suponer, acarrea varias dificultades: deterioro físico de bienes, riesgo de

comprar bienes que si existen en bodega, errores en la supervisión e inventario físico de los bienes en bodega.

9.- Una vez que se llega a contratar con un proveedor de bienes de ínfima cuantía, es sustancial el cumplimiento cabal de plazos y condiciones que, en muchos casos, se incumplen causando molestias a la administración empresarial, y particularmente a quienes requieren dichos bienes. Sin embargo de esto, la empresa no establece ninguna sanción en caso de incumplimiento de los plazos y condiciones por parte de los proveedores.

10.- La empresa no amplía la participación de proveedores en las adquisiciones de ínfima cuantía, adjudicando los contratos a pocas personas naturales y jurídicas, lo cual merma las posibilidades de pugnar bienes de buena calidad y mejores precios.

11.- La empresa al pagar a los proveedores por adquisiciones por ínfima cuantía, presenta demoras, lo que causa contrariedades entre las dependencias internas y quejas de los proveedores.

RECOMENDACIONES

- 1.-** La Gerencia General de la empresa debe disponer la ejecución de auditorías de gestión periódicas, a fin de realizar correctivos e ir modernizando cada vez el proceso, consiguiendo mejores niveles de eficiencia y eficacia.
- 2.-** La Subgerencia de Tecnologías de la Información de la empresa, debe contemplar en el sistema informático que soporta la gestión de adquisiciones la recepción de cotizaciones, elaboración de cuadros comparativos, entre otros, de modo que se logre reducir tiempos y optimizar recursos.
- 3.-** La Subgerencia de Tecnologías de la Información debe robustecer los sistemas informáticos, especialmente en lo que respecta a mantener en red a la Dirección Financiera, Bodega y Contabilidad, de modo que puedan cruzar información, coordinar y agilizar procesos. Además debe establecer mecanismos de control en el proceso de adquisiciones, detectando errores y bloqueando irregularidades.
- 4.-** La Subgerencia Administrativa y Subgerencia de Planificación debe disponer la modernización del proceso de adquisiciones de ínfima cuantía, en el que se determinarán los plazos y responsables de cada involucrado en el proceso, de manera que dicho proceso sea una herramienta de gestión rápida y oportuna.
- 5.-** La Gerencia General debe disponer a las diversas áreas de la empresa la incorporación de todos los bienes y servicios que se requieran dentro del año fiscal, dentro del PAC, realizando un cronograma real de necesidades, ajustando el procedimiento de adquisiciones a las exigencias establecidas en la Ley y Reglamento del Sistema Nacional de Contratación Pública y consiguiendo contrataciones globales, y ventajas en los precios contratados.
- 6.-** La Subgerencia Administrativa, debe arbitrar las medidas necesarias a fin de adecuar las instalaciones de la bodega general, segmentando por bienes, categorías, tipo, ítem, etc., de manera particular los bienes adquiridos bajo la modalidad de ínfima cuantía, los mismos que serán despachados al solicitante de manera oportuna.
- 7.-** El Subgerente Administrativo debe disponer el levantamiento de los bienes que constan en la bodega general y que no presentan movimientos en períodos largos, a fin de proceder a la baja de los mismos.
- 8.-** El Gerente General debe disponer al Departamento de Adquisiciones ampliar la participación de proveedores, a través de una mayor cantidad de invitaciones.

9.- La Subgerencia Administrativa y Subgerencia de Planificación, debe disponer la elaboración de un procedimiento, en el que se determine los tiempos máximos que debe invertirse en el control, ingreso y pago de las adquisiciones realizadas bajo el procedimiento de ínfima cuantía.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador.
- Curso y diseño, organización y estructuración de indicadores de gestión. Jaime Subía.
- Edison Coba: Auditoría [en línea], tomado de <http://edissoncoba.wikispaces.com/file/view/MODULO+AUDITORIA.pdf>, [consulta 10-02-2011]
- Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*. México, PERSON Educación, p. 76.
- Estr@tegia Magazine: Análisis FODA [en línea], tomado de www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/.../analisis-foda.htm, [consulta 12-02-2011]
- Fernández, Eduardo. (2008): Concepto de Auditoría [en línea], México D.F, disponible en: [http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto de auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc), [consulta 16-01-2011]
- Fundación Wikipedia: Control de gestión [en línea], tomado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti3n), [consulta 10-02-2011]
- Instructivo para la elaboración del proyecto de Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
- Juan José Miranda Miranda. (2005): *Gestión de Proyectos*, Bogotá. M.M. Editores. p. 402.
- López, Carlos. (2008): ¿Qué es la Auditoría de Gestión? [en línea], Ecuador, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>, [consulta 19-01-2011]
- Subía Guerra, Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja (inédito).
- Subía Guerra, Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, UTPL p. 6.
- Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F. Mc Graw Hill. p. 119-121.
- Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. p. 212.
- WhittingtonRay, O., Pany, Kurt., Franklin, E. (2005): Auditoría [en línea], Ecuador, disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Auditoria>, [consulta 20-01-2011]

ANEXOS

ANEXO N° 1

NÓMINA DE FUNCIONARIOS PRINCIPALES RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA

Los principales funcionarios que laboran en la Empresa ETAPA EP son los siguientes:

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	PERÍODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Econ. Oswaldo Larriva Alvarado	Gerente General	2009-08-03	Continúa
Dr. Luís Gustavo Moscoso Ordoñez	Subgerente Administrativo	2010-11-22	Continúa
Econ. Vicente Méndez Rojas	Subgerente Financiero	2009-09-17	Continúa
Ing. Elizabeth Maza Hurtado	Administrador de Presupuesto	1989-02-20	Continúa
Econ. Manuel Terreros Jadán	Administrador de Adquisiciones	1986-04-17	Continúa
Ing. Marcelo Samaniego V.	Analista de Adquisiciones	2005-03-22	Continúa
Ing. Priscila Román Guerrero	Analista de Adquisiciones	2006-01-05	Continúa
Econ. Antonio Molina Astudillo	Contador General	2001-10-01	Continúa
Econ. María Fernanda Vintimilla A.	Tesorera	2003-10-09	Continúa
Ing. Gustavo Patiño Zarate	Pagaduría	2004-02-20	Continúa
Econ. Raúl Alvarado Ávila	Bodeguero General	1986-04-01	Continúa

Elaborado por: Yolanda Miranda Varas y María Teresa Cano

Fuente: Departamento de Recursos Humanos ETAPA EP.

ANEXO N° 2: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO EN TRÁMITE DE ADQUISICIÓN POR ÍNFIMA CUANTÍA.

Se solicita dar contestación a las preguntas basándose en el cuadro de referencias que detallamos a continuación:

1	Excelente
2	Muy Buena
3	Buena
4	Regular

Marque con una X la respuesta a las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			
	1	2	3	4
La atención del personal del departamento de adquisiciones durante la realización del trámite es:				
El procedimiento del trámite de adquisiciones por la modalidad de ínfima cuantía lo considera:				
El trabajo que realizan los jefes de áreas para la autorización del requerimiento es:				
La tecnología con la que cuenta el personal de adquisiciones es:				
La planificación de las adquisiciones por ínfima cuantía es:				
Considera usted que el tiempo con los que se maneja el trámite de adquisición de bienes por ínfima cuantía es:				
Considera usted que la atención del personal del departamento financiero es:				
Considera usted que la atención del personal de pagaduría es:				
Los mecanismos en la empresa para garantizar una amplia participación de proveedores es:				
Considera que la coordinación entre las diferentes dependencias y funcionarios que participan en el proceso de adquisiciones es:				
El tiempo que se toma el departamento de presupuestos en certificar la disponibilidad presupuestaria es:				
El cumplimiento de las disposiciones legales por parte de la empresa en el proceso de adquisiciones por ínfima cuantía es:				
El espacio con el que cuenta la empresa para embodegar los bienes adquiridos es:				

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE BIENES DE LA EMPRESA.

Se solicita dar contestación a las preguntas basándose en el cuadro de referencias que detallamos a continuación:

1	Excelente
2	Muy Buena
3	Buena
4	Regular

Marque con una X la respuesta a las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			
	1	2	3	4
La seriedad con la que se maneja la empresa al momento de solicitar cotizaciones para adquirir un bien es:				
El servicio que brinda la empresa al momento del pago de facturas por bienes adquiridos es:				
La atención que usted recibe por parte de la empresa es:				
La atención que recibe por parte del personal de adquisiciones es:				
Cómo califica el trámite del pago de los bienes que la empresa contrata respecto del pago realizado por otras empresas:				
La información que recibe sobre la tramitación de sus facturas, la considera:				
El pedido que recibe, en cuanto a su claridad y especificaciones, lo considera:				
El grado de satisfacción como proveedor de la empresa es:				

TABULACIÓN TOTAL DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL TRÁMITE DE ADQUISICIÓN DE BIENES POR ÍNFIMA CUANTÍA.

Preguntas	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
1	5	4	25	1
2	1	1	12	21
3	1	4	28	2
4	6	8	20	1
5	1	1	4	29
6	1	1	1	32
7	3	24	7	1
8	4	24	6	1
9	2	2	10	21
10	1	6	25	3
11	2	28	4	1
12	1	4	29	1
13	1	2	6	26
TOTALES:	29	130	156	140

TABULACIÓN TOTAL DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES DE BIENES DE LA EMPRESA.

Preguntas	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
1	2	5	32	1
2	7	12	20	1
3	1	31	7	1
4	4	30	5	1
5	8	28	3	1
6	5	27	7	1
7	15	20	4	1
8	30	9	1	0
TOTALES:	72	162	79	7

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA.

			
PROCEDIMIENTO DE INFIMA CUANTIA			
N°	Cargo/Área Responsable de la actividad	Actividad	Descripción
1	Responsable del Área	Realiza solicitud de requerimiento	Identifica el requerimiento y realiza solicitud de "adquisición emergente no planificada" con el producto necesitado a través del sistema. Remite a Gerencia/Subgerencia del área
2	Gerente/Subgerente	Revisa la solicitud	Revisa la Solicitud de Adquisición y la autoriza o no
3	Gerente/Subgerente	Acaba el procedimiento	Si no autoriza acaba el procedimiento
4	Gerente/Subgerente	Remite a Responsable de Área	Si autoriza lo remite a Presupuesto para que certifique la disponibilidad presupuestaria
5	Presupuesto	Revisa que existan los fondos	Recibe Solicitud de Adquisición y revisa que exista la disponibilidad presupuestaria para esa adquisición
6	Presupuesto	Acaba el procedimiento	Si no hay disponibilidad presupuestaria se acaba el procedimiento.
7	Presupuesto	Aprueba la solicitud de disponibilidad presupuestaria	Si hay disponibilidad presupuestaria aprueba la Solicitud de Adquisición y envía a Jefe de Presupuesto
8	Jefe de Presupuesto	Firma disponibilidad presupuestaria	Revisa y firma Solicitud de Adquisición. Remite a Subgerente Financiero
9	Subgerente Financiero	Firma disponibilidad presupuestaria	Revisa y firma Solicitud de Adquisición certificando que existe la disponibilidad presupuestaria. Remite a Departamento de Adquisiciones
10	Responsable de adquisiciones	Revisa solicitud de adquisición	Revisa que la Solicitud de Adquisición esté correcta de acuerdo al requerimiento y al tipo de compra
11	Responsable de adquisiciones	Regresa el trámite a solicitante	Si hay observaciones se acaba el procedimiento.
12	Responsable de adquisiciones	Continúa el trámite	Si no hay observaciones continúa el trámite y el sistema cambia el número de solicitud
13	Responsable de adquisiciones	Arma nueva solicitud de adquisición	Arma una nueva Solicitud de Adquisición con los datos de todos los requerimientos de todas las áreas del mismo tipo, se genera un nuevo número de solicitud

14	Responsable de adquisiciones	Selecciona los proveedores	Selecciona los proveedores de un banco establecido. Mínimo 3 y hasta máximo 5 y se envía las invitaciones de cotización
15	Responsable de adquisiciones	Arma cuadro comparativo	Arma un cuadro comparativo con las cotizaciones y lo envía al Área Solicitante a través del sistema para su aprobación. También le envía físicamente las proformas y el cuadro comparativo para revisión y firma.
16	Responsable del Área	Revisa cuadro comparativo	Recibe el cuadro comparativo, lo revisa y en caso de ser necesario emite observaciones
17	Responsable del Área	Envía observaciones	Si tiene observaciones las envía vía oficio con la explicación correspondiente y regresa la solicitud de compra a Adquisiciones vía sistema.
18	Responsable de adquisiciones	Realiza correcciones	Realiza las correcciones necesarias. Regresa a actividad 16
19	Responsable del Área	Envía cuadro comparativo	Si no tiene observaciones envía al Departamento de Adquisiciones el cuadro comparativo con firmas de responsabilidad y también envía la Solicitud de Adquisición aprobada vía sistema
20	Responsable de adquisiciones	Recibe cuadro comparativo	Recibe el cuadro comparativo firmado lo revisa y lo firma. También recibe la Solicitud de Adquisición aprobada vía sistema
21	Responsable de adquisiciones	Asigna proveedor	Asigna el proveedor con la mejor oferta y genera una Orden de Adquisición
22	Responsable de adquisiciones	Envía orden de compra	Envía Orden de Adquisición a Presupuesto
23	Presupuesto	Recibe orden de compra	Recibe la Orden de Adquisición y revisa que exista la disponibilidad presupuestaria
24	Presupuesto	Acaba el procedimiento	Si no hay presupuesto se acaba el procedimiento
25	Presupuesto	Compromete partida presupuestaria	Si hay disponibilidad presupuestaria compromete la partida y envía la Orden de Adquisición aprobada a Gerencia correspondiente
26	Gerencia	Firma disponibilidad presupuestaria	Recibe, revisa, firma y remite la Orden de Adquisición al Departamento de Adquisiciones en físico y vía sistema.
27	Responsable de adquisiciones	Envía orden de adquisición	Recibe la Orden de Adquisición y se la envía al proveedor y el físico lo envía a Bodega GENERAL al igual que por sistema

ANEXO N° 4 INSTRUCTIVO PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS A TRAVES DE ÍNFIMA CUANTÍA.



0 3460

RESOLUCION No. -2010

ECONOMISTA OSWALDO LARRIVA ALVARADO, GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP

RESUELVE

Dictar el "INSTRUCTIVO PARA LA CONTRATACION DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS A TRAVES DE ÍNFIMA CUANTIA"

- 1.- Cada Departamento de manera previa solicitará a sus respectivas Gerencias, la autorización para poder realizar adquisiciones de bienes y prestación de servicios a través del mecanismo de infima Cuantia. Para el efecto, los montos máximos no deben superar el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado vigente, (\$4.256.41 año 2010).
- 2.- La autorización de las áreas que no cuenten con una Gerencia, la realizará el Subgerente Administrativo.
- 3.- Para cualquier caso, antes de solicitar la respectiva autorización, contará con la certificación de existencia de partida presupuestaria y disponibilidad económica.
- 4.- Estas adquisiciones deberán cumplir los siguientes requisitos, los mismos que se incluirán en la solicitud motivada de adquisición:
 - Que no consten en el Catálogo Electrónico vigente, para el caso de bienes y servicios normalizados.
 - Que su adquisición no haya sido planificada, y en tal caso que no conste en el Plan Anual de Contrataciones PAC, o.
 - Que, aunque consten en el PAC, no constituyan un requerimiento constante y recurrente durante el ejercicio fiscal, que pueda ser consolidado para constituir una sola contratación que supere el coeficiente de 0.0000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

De acuerdo a lo establecido en el Art. 60 del Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública, los Gerentes de Área o el Subgerente Administrativo, serán responsables de verificar si el proveedor no se encuentra



incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.

5.- Casos Especiales.- Los siguientes bienes y servicios podrán adquirirse a través del mecanismo de Infima Cuantía, independientemente de las condiciones señaladas en el numeral 4.

- Alimentos y bebidas
- Combustible y lubricantes
- Repuestos o accesorios, siempre que por razones de oportunidad no sea posible emplear el procedimiento de régimen especial regulado en el Art. 94 del Reglamento General de la LOSNCP.

(El cálculo de los bienes y servicios descritos anteriormente no se hará por todas las adquisiciones del correspondiente período fiscal, sino que se lo hará individualmente, por cada compra)

- Arrendamiento de bienes muebles, si su presupuesto anual de arrendamiento no es mayor al coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado

Los gastos relacionados a estos "Casos Especiales" serán autorizados únicamente por parte de la Subgerencia Administrativa, quien remitirá a la Subgerencia Financiera conjuntamente con los informes respectivos que justifiquen dichos pagos.

6.- El Subgerente Administrativo podrá autorizar la contratación del servicio de provisión de seguros, bajo el mecanismo de "Infima Cuantía", siempre y cuando el presupuesto referencial de la prima correspondiente, sea igual o menor al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado, para tal efecto, se considerará la necesidad del servicio de seguro, durante todo el ejercicio económico, sin excepción.

7.- Las Gerencias de Área podrán autorizar a través de este mecanismo la ejecución de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente

No podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción existente.

8.- Estas contrataciones no podrán emplearse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.



9.- Se prohíbe la contratación de servicios de consultoría a través del mecanismo de Infima Cuantía, incluyéndose aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos, y el uso auxiliar de equipos especiales.

De acuerdo a la definición de "Consultoría" establecida en el Art. 6, numeral 8 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, tampoco se puede contratar bajo el procedimiento de "Infima Cuantía", lo siguiente: Servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación; comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial, elaboración de estudios económicos, financieros de organización, administración, auditoría e investigación.

10.- La Subgerencia Administrativa, a través de su Departamento de Adquisiciones e Importaciones en coordinación con la Subgerencia Jurídica será responsable de la Publicación mensual de las contrataciones, de manera consolidada, mediante la herramienta "Publicación Especial" del portal www.compraspublicas.gov.ec, dentro de los primeros cinco días hábiles del mes posterior al de las contrataciones reportadas de acuerdo al siguiente formato:

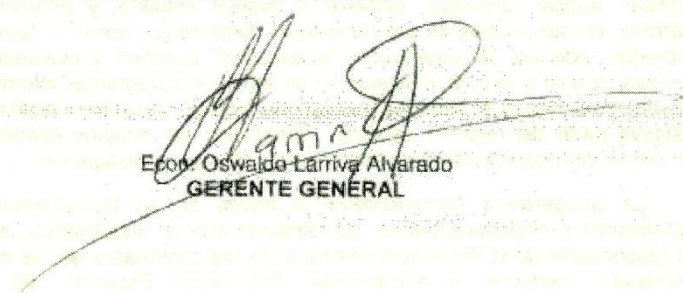
FECHA	CODIGO CPC	DESCRIPCIÓN	FACTURA	RAZON SOCIAL	CONCEPTO	VALOR	JUSTIFICATIVO

11.- Salvo caso debidamente justificados, como requisito previo a la contratación por el mecanismo de infima cuantía se requiere al menos tres proformas, las mismas que serán enviadas a la Subgerencia Financiera con el respectivo cuadro comparativo que refleje la propuesta más conveniente para la Empresa, acompañado de todos los documentos de soporte para el pago.

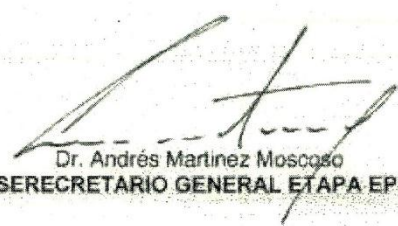


12.- El presente instructivo entrará en vigencia a partir del de la fecha de su expedición.

Dado y firmado en la Gerencia General de ETAPA EP, a los 6 días del mes de Julio de 2010, a las dieciséis horas ocho minutos.


Ecor Oswaldo Larriva Alvarado
GERENTE GENERAL

Lo Certifico, en Cuenca a los 6 días del mes de Julio de 2010, a las dieciséis horas cincuenta minutos.


Dr. Andrés Martínez Moscoso
SERECRETARIO GENERAL ETAPA EP

ANEXO N° 5 LISTADO DE ORDENES DE COMPRA POR ÍNFIMA CUANTÍA, PERÍODO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2010 Y PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC) 2010 ETAPA EP.



ORDENES DE COMPRA POR ÍNFIMA CUANTÍA PERÍODO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2010						TRÁMITES DE ADQUISICIONES RECHAZADAS (*)	ADQUISICIONES POR ÍNFIMA CUANTÍA APLICANDO EL ART. 60 DEL REGLAMENTO A LA L.O.S.N.C.P.
NOMBRE	RUC	N° ORDEN	FECHA	MONTO			
SOINGER C.A.	190328171001	2427	20100901	4.245.00			
AGROPECUARIOS EL RANCHO	104592159001	2411	20100902	37.00			
BAZAR LA VICTORIA ULLOA	190158748001	2293	20100902	495.00			
PACHECO CIA. LTDA.							
FLORES HIDALGO GLADYS	100293661001	2412	20100902	22.77	RECHAZADA		
YOLANDA							
IMPORTADORA COMERCIAL EL	190088669001	2415	20100902	94.82			
HIERRO CIA. LTDA.							
IMPORTADORA COMERCIAL EL	990785635001	2403	20100902	2.633.00			
CRUZ Y ASOCIADOS S.A.							
IMPRESA MONSALVE MORENO	190043797001	2370	20100902	145.00			
CIA. LTDA.							
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2416	20100902	401.00			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2417	20100902	2.947.00			
SUPERMERCADOS UNIDOS S.A.	190083593001	2418	20100902	110.00			
TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.	190061884001	2420	20100902	855.68			
COMERCIAL SALVADOR	190048365001	2375	20100903	769.92			
PACHECO MORA S.A.							
ELICROM CIA. LTDA.	992216964001	2254	20100903	1.665.52			
KEOPSPower CIA. LTDA.	1791727835001	2426	20100903	3.659.40			
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2386	20100903	41.00	RECHAZADA		
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2382	20100903	52.00			
MOYANO GUARICELA RAUL	100758010001	2355	20100903	1.025.46			
EDUARDO							
PICON CARRILLO MANUEL	101145910001	2208	20100903	2.313.00			
ROBERTO							
PURIFLUIDOS CIA. LTDA.	1791314069001	2377	20100903	3.575.00			
SARMIENTO JARRIN ANGEL	101324002001	2409	20100903	3.762.00			
RAMIRO							
TAPIA CALLE GLADIS PIEDAD	101604908001	2353	20100903	118.70	RECHAZADA		
OFFSET HERMANO MIGUEL	190364372001	2360	20100908	1.869.00			
CALLE MOREIRA JAVIER	102617206001	2441	20100908	855.00			
CALLE MOREIRA JAVIER	102617206001	2446	20100908	570.00			
FAREZ GUACHICHILLCA JAIME	102063757001	2436	20100908	215.00			
BOLIVAR							
GRUEIN CIA. LTDA.	990326282001	2337	20100908	285.00			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2449	20100908	479.61			
VINTMILLA VIMOS VICTOR	100685486001	2383	20100908	210.31			
MANUEL							
AGA S.A.	990021007001	2434	20100910	654.14			
DURAPower CIA. LTDA.	190153819001	2358	20100910	95.00			
FLORES HIDALGO GLADYS	100293661001	2458	20100910	517.90			
YOLANDA							
IMPORTADORA COMERCIAL EL	190088669001	2419	20100910	249.12			
HIERRO CIA. LTDA.							
IMPRESA MONSALVE MORENO	190043797001	2391	20100910	3.170.00			
CIA. LTDA.							
LASER GAMA CIA. LTDA.	190151425001	2433	20100910	188.85			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2324	20100910	419.40			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2407	20100910	367.00			
PURIFLUIDOS CIA. LTDA.	1791314069001	2399	20100910	1.263.81			
ELICROM CIA. LTDA.	992216964001	2410	20100913	530.00			
HDM ELQUITECNICA	1790990842001	2348	20100913	3.038.00			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2487	20100913	479.61			
AGA S.A.	990021007001	2471	20100915	292.32			
CARRION ALBORNOZ JUAN	101179430001	2414	20100915	406.94			
VINICIO (J.V.C.A.)							
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2435	20100915	125.00			
NIETO LEON FERNANDO DE	104506118001	2408	20100915	1.200.00			
JESUS							
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2376	20100915	1.897.44			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2482	20100915	479.61			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2472	20100915	386.77			
VILLAVICENCIO QUIZHI DIANA	102736521001	2438	20100915	1.504.80			
XIMENA							
COMPUFACIL CIA. LTDA.	190159205001	2473	20100922	1.030.00			
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2491	20100922	1.023.68			

POZO CAPELO JHONNY CRISTOBAL	102918281001	2265	20100922	420.00	
RAMIREZ CORDERO MATHA EULALIA DEL ROSARIO	300428281001	2431	20100922	174.72	
DIGITAL SERVICE CIA. LTDA.	1791811046001	2508	20100923	375.00	
GLOBAL ELECTRIC S.A.	1791399846001	2457	20100923	3.900.00	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190068404001	2442	20100923	626.12	
MEGATECNOLOGY CIA. LTDA.	190344932001	2218	20100923	195.00	
MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.	1791883098001	2382	20100923	2.058.60	
MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.	1791883098001	2387	20100923	3.444.16	
BALANCIADOS ALTASIERRA	190353095001	2466	20100924	4.162.05	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2443	20100924	524.00	
PURIFLUIDOS CIA. LTDA.	1791314069001	2488	20100924	1.092.00	
SERPA RODAS MARCIA JANETH DRA.	102041886001	2437	20100924	541.76	
SERPA RODAS MARCIA JANETH DRA.	102041886001	2490	20100924	1.200.00	
SERPA RODAS MARCIA JANETH DRA.	102041886001	2492	20100924	187.50	
VINTIMILLA VIMOS VICTOR MANUEL	100685486001	2465	20100924	53.56	
CARDENAS ZAMBRANO CECILIA MARINA	101635209001	2155	20100927	154.00	
GARCIA DOMINGUEZ GERARDO MARIA	100091750001	2493	20100927	1.725.00	
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2507	20100927	959.22	
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	190167739001	2514	20100927	4.084.72	
VALDEZ TORAL GERARDO EUGENIO	102073988001	2456	20100928	2.875.00	
FAREZ GUACHICHULLCA JAIME BOLIVAR	102063757001	2477	20100929	780.00	
HORMICAVI CIA. LTDA.	391003785001	2480	20100929	1.387.80	
IMPRENTA MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	190043797001	2305	20100929	832.00	
TEDEX S.A.	992281642001	2452	20100929	3.809.03	
ALCATEL - LUCENT ECUADOR S.A.	1790022404001	2438	20101001	3.585.78	
AUTELCOM S.A.	190169634001	2429	20101001	2.980.00	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2495	20101001	2.784.00	
CORDOVA SEGARRA JAIME ESTEBAN	102538139001	2459	20101001	3.533.19	
DIGITAL SERVICE CIA. LTDA.	1791811046001	2505	20101001	596.00	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2131	20101001	134.10	
MOROCHO RIVERA MARIA SOLEDAD	101713527001	2486	20101001	570.00	
PROMARISCO SA.	990553963001	2523	20101001	2.403.27	
ARTES GRAFICAS SENELFELDER C.A.	990004277001	2499	20101004	620.00	
AGA S.A.	990021007001	2501	20101005	306.94	
ANDIWIRELESS CIA. LTDA.	1792222842001	2319	20101005	3.228.96	
FABRICA TIGER	190081095001	2498	20101005	3.218.31	
FABRY MERCHAN	102142700001	2483	20101005	184.00	RECHAZADA
FAREZ GUACHICHULLCA JAIME BOLIVAR	102063757001	2497	20101005	60.00	
PALACIOS DELGADO JUAN LEONARDO	102573334001	2494	20101005	104.46	
RAMIREZ CORDERO MATHA EULALIA DEL ROSARIO	300428281001	2502	20101005	350.00	
AUTELCOM S.A.	190169634001	2468	20101006	1.488.00	
QUEZADA ALVARADO GUSTAVO EDUARDO	102054863001	2461	20101006	220.00	RECHAZADA
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2389	20101006	135.00	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190068404001	2508	20101008	626.12	
AGA S.A.	990021007001	2527	20101011	421.51	
AGUIRRE TORRES DELIA ESPERANZA	101388791001	2464	20101011	352.44	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2422	20101011	439.08	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	190048365001	2445	20101011	944.46	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2475	20101011	1.051.20	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2482	20101011	555.42	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2496	20101011	1.721.66	
PAPELERIA MONSALVE CIA. LTDA.	190067595001	2467	20101011	156.25	
PINTADO ZUMBA FABIAN PATRICIO	102134202001	2478	20101011	260.88	
RECORD DENTAL	190085422001	2489	20101011	1.047.66	

AGA S.A.	990021007001	2535	20101013	602.32	
CARDENAS ZAMBRANO CECILIA MARINA	101635209001	2513	20101013	385.00	
CORPORACION ELECTRONICA	1791135008001	2531	20101013	105.00	
FESAECUADOR S.A.	1792094836001	2500	20101013	458.50	
GERARDO ORTIZ & HIJOS CIA. LTDA.	190072002001	2536	20101013	1.214.96	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2521	20101013	3.588.00	
MOREJON MANCHADO RICARDO	103340113001	2537	20101013	96.00	RECHAZADA
PINTADO ZUMBA FABIAN PATRICIO	102134202001	2476	20101013	1.786.11	
PROINSTR	1791402391001	2538	20101013	2.008.00	
RAMIREZ CORDERO MATHA JULIA DEL ROSARIO	300428281001	2557	20101013	200.88	
SERRANO CARRION MARCELO RODRIGO	100652403001	2474	20101013	1.840.00	
VILLAVICENCIO QUIZPI ANGEL PATRICIO	102496688001	2539	20101013	4.200.00	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2479	20101013	2.984.54	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2390	20101019	1.155.60	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101178430001	2423	20101019	1.631.78	
IMPRENTA MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	190043797001	2554	20101019	3.445.00	
AGA S.A.	990021007001	2563	20101021	240.00	
ARGUDO CORONEL RAFAEL (IMP ARGUDO)	300346574001	2518	20101021	51.86	
ARISS MONCAYO YUSEFF SANTIAGO	1001515400001	2575	20101021	2.799.55	
CENELSUR	190156710001	2484	20101021	63.00	
DIGITAL SERVICE CIA. LTDA.	1791811048001	2549	20101021	1.044.00	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190088404001	2551	20101021	3.815.23	
INDURA ECUADOR S.A.	990340900001	2558	20101021	675.00	
KEOPSPower CIA. LTDA.	1791727835001	2428	20101021	2.439.60	
OFFSET HERMANO MIGUEL	190364372001	2530	20101021	128.00	
OLEAS ORTIZA EDMUNDO FABIAN	102195146001	2545	20101021	720.00	
PICON CARRILLO MANUEL ROBERTO	101145910001	2547	20101021	2.725.40	
PROINSTR	1791402391001	2511	20101021	2.427.00	
SANCHEZ ZAMORA JUAN ANIBAL	101020709001	2504	20101021	449.20	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2548	20101021	1.210.00	
SERPA RODAS MARCIA JANETH DRA.	102041886001	2541	20101021	1.914.00	
SOINGER C.A.	190328171001	2480	20101021	761.00	
TORAL AMADOR FRANCISCO XAVIER ING.	100868728001	2532	20101021	1.318.50	
AGA S.A.	990021007001	2584	20101025	414.94	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2517	20101025	2.340.00	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	190048365001	2510	20101025	356.00	
AGROPECUARIOS EL RANCHO	104592159001	2526	20101027	2.075.00	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101178430001	2512	20101027	328.66	
CENELSUR	190156710001	2454	20101027	2.370.82	
DURAPower CIA. LTDA.	190153819001	2525	20101027	480.00	
AGUIRRE TORRES DELIA ESPERANZA	101388791001	2528	20101029	380.80	
AGUIRRE TORRES DELIA ESPERANZA	101388791001	2562	20101029	148.40	
CARDENAS ZAMBRANO CECILIA MARINA	101635209001	2550	20101029	72.00	
CORPORACION AZENDE CIA. LTDA.	190167348001	2520	20101029	562.50	
GARCIA DOMINGUEZ GERARDO MARIA	100091750001	2611	20101029	3.980.00	
IMPRENTA MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	190043797001	2533	20101029	570.00	
INSTRULABO CIA. LTDA.	1792199220001	2553	20101029	2.976.00	
LINEA A1	100870583001	2559	20101029	999.60	
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2519	20101029	235.00	
NOVACHEM DEL ECUADOR	1201527379001	2540	20101029	330.00	
PURIFLUIDOS CIA. LTDA.	1791314069001	2546	20101029	4.056.05	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2564	20101029	2.840.00	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2565	20101029	2.392.00	
SERPA RODAS MARCIA JANETH DRA.	102041886001	2595	20101029	348.00	
SOINGER C.A.	190328171001	2503	20101029	2.800.00	

EN PROMEDIO EXISTE 50 PROCEDIMIENTOS POR MES EN LOS QUE SE REALIZA ADQUISICIONES POR ÍNFINA CUANTÍA APLICANDO EL ART. 60 DEL REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA. ESTAS ADQUISICIONES NO SE REALIZAN A TRAVÉS DEL SISTEMA INFORMÁTICO, SIN EMBARGO SE REALIZA EL CONTROL PRESUPUESTARIO, INGRESO A BODEGA, FACTURACIÓN, IMPUESTOS, ETC.

JARAMILLO VALAREZO CHARLES	1101923789001	2516	20101109	124.00	
AGUIRRE TORRES DELIA ESPERANZA	101388791001	2581	20101110	321.99	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2509	20101110	1.057.88	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2542	20101115	54.00	RECHAZADA
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2594	20101115	650.00	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2570	20101116	265.00	
AGA S.A.	990021007001	2583	20101117	572.38	
HORMICAVI CIA. LTDA.	391003785001	2593	20101118	3.500.00	
MIÑO VALLEJO ADOLFO AGUSTIN	100547843001	2577	20101118	2.714.30	
VALDEZ TORAL GERARDO EUGENIO	102073988001	2592	20101118	3.600.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2568	20101119	3.624.00	
CARRION ALBORNOZ JUAN VINICIO (J.V.C.A.)	101179430001	2580	20101122	2.488.00	
DIGITAL SERVICE CIA. LTDA.	1791811046001	2543	20101123	210.00	RECHAZADA
AUTELCOM S.A.	190169634001	2529	20101125	3.242.00	
GRANDA PESANTEZ KLEBER FERNANDO	102215258001	2579	20101125	3.800.00	
ALMACENES JUAN MONTERO CIA. LTDA.	190055507001	2619	20101126	160.00	RECHAZADA
ASTAP CIA. LTDA.	1790027740001	2590	20101126	1.371.01	
ASTAP CIA. LTDA.	1790027740001	2597	20101126	3.251.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2566	20101126	4.068.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2576	20101126	520.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2598	20101126	4.155.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2612	20101126	4.102.50	
COMPUFACIL CIA. LTDA.	190159205001	2604	20101126	288.08	
CORDOVA SEGARRA JAIME ESTEBAN	102538139001	2620	20101126	2.980.00	
CORESOLUTIONS S.A.	190322734001	2623	20101126	1.300.00	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2606	20101126	2.001.00	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190068404001	2571	20101126	971.25	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190068404001	2651	20101126	3.773.87	
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2613	20101126	68.40	
PINTADO ZUMBA FABIAN PATRICIO	102134202001	2574	20101126	1.197.76	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2567	20101126	4.252.50	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2635	20101126	3.971.40	
VINTIMILLA VIMOS VICTOR MANUEL	100685486001	2600	20101126	176.00	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2622	20101126	240.02	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2624	20101126	430.49	
YUNGA MARIN CESAR ALEJANDRO	702254236001	2605	20101128	4.250.00	
AUTELCOM S.A.	190169634001	2629	20101129	2.480.00	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2666	20101201	639.96	RECHAZADA
VILLAVICENCIO QUIZHI ANGEL PATRICIO	102496668001	2681	20101201	4.138.79	
PROMARISCO SA.	990553963001	2682	20101202	2.476.65	
ANGLO ECUATORIANA DE CUENCA CIA. LTDA.	190003450001	2660	20101203	1.047.38	
CORDOVA SEGARRA JAIME ESTEBAN	102538139001	2451	20101203	1.242.64	
MACROPARTES CIA. LTDA.	190318931001	2672	20101203	1.690.00	
MALO & MERCHAN ASOCIADOS MALMERCH CIA. LTDA.	190342220001	2601	20101203	120.00	
MALO & MERCHAN ASOCIADOS MALMERCH CIA. LTDA.	190342220001	2632	20101203	772.80	
MOREJON MANCHADO RICARDO	103340113001	2634	20101203	161.00	
AUTELCOM S.A.	190169634001	2654	20101206	3.560.00	
SANCHEZ ZAMORA JUAN ANIBAL	101020709001	2650	20101206	85.00	RECHAZADA
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2653	20101208	550.00	
COVALCO CIA. LTDA.	190158357001	2643	20101208	1.100.00	
LASER GAMA CIA. LTDA.	190151425001	2649	20101208	1.206.00	
MIÑO VALLEJO ADOLFO AGUSTIN	100547843001	2647	20101208	542.88	
PICON CARRILLO MANUEL ROBERTO	101145910001	2645	20101208	3.300.00	

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.	190061884001	2640	20101208	188.82	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2615	20101208	568.50	
ASTAP CIA. LTDA.	1790027740001	2637	20101209	125.00	
BARROS VELEZ ARTURO RENE	101638823001	2639	20101209	3.180.72	
CORDOVA SEGARRA JAIME ESTEBAN	102538139001	2657	20101209	393.00	RECHAZADA
DITECNIA CIA. LTDA.	1791306023001	2665	20101209	3.610.95	
GERARDO ORTIZ & HIJOS CIA. LTDA.	190072002001	2633	20101209	135.46	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2673	20101209	33.30	
LA LLAVE S. A. DE COMERCIO	990015295001	2589	20101209	776.21	
LUCIDORO VINICIO ORTIZ CABEZAS	1707444889001	2671	20101209	615.00	
MEDIBAC INC. S.A.	992401494001	2641	20101209	1.232.00	
PROCONTIC CIA. LTDA.	1791308425001	2618	20101209	2.825.70	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2658	20101209	3.021.00	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2648	20101209	290.56	
ANGLO ECUATORIANA DE CUENCA CIA. LTDA.	190003450001	2614	20101213	3.501.60	
CARDENAS ZAMBRANO CECILIA MARINA	101635209001	2667	20101213	1.300.00	
COMPUFACIL CIA. LTDA.	190159205001	2680	20101213	951.00	
CORDOVA SEGARRA JAIME ESTEBAN	102538139001	2572	20101213	968.00	
DIGITAL SERVICE CIA. LTDA.	1791811046001	2638	20101213	426.00	
FESAEQUADOR S.A.	1792094836001	2544	20101213	1.140.00	
TAPIA CALLE GLADIS PIEDAD	101604908001	2398	20101214	213.89	
ABAD SOLIZ PAULO MAURICIO	102049491001	2692	20101216	1.900.00	
AGA S.A.	990021007001	2685	20101216	201.10	
ARCOIL CIA. LTDA.	1791242904001	2603	20101216	2.407.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2642	20101216	1.575.30	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2646	20101216	1.050.00	
BARROS VELEZ BORIS VLADIMIR	102194198	2668	20101216	139.50	
BAZAR LA VICTORIA ULLOA PACHECO CIA. LTDA.	190158748001	2669	20101216	69.24	
CARDENAS ZAMBRANO CECILIA MARINA	101635209001	2569	20101216	800.00	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	190048365001	2701	20101216	2.848.32	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	190048365001	2702	20101216	2.083.80	
DITECNIA CIA. LTDA.	1791306023001	2656	20101216	1.704.12	
FABRICA TIGER	190081095001	2655	20101216	3.355.80	
FABRICA TIGER	190081095001	2663	20101216	643.00	
HDM EL QUITECNIA	1790990842001	2670	20101216	248.08	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2679	20101216	447.37	
IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	190088404001	2617	20101216	123.72	
INSTRULABO CIA. LTDA.	1792199220001	2683	20101216	920.00	
INSTRULABO CIA. LTDA.	1792199220001	2686	20101216	2.800.00	
NOVACHEM DEL ECUADOR	1201527379001	2664	20101216	480.20	
PINTADO ZUMBA FABIAN PATRICIO	102134202001	2687	20101216	154.64	
SARMIENTO JARRIN ANGEL RAMIRO	101324002001	2644	20101216	2.719.83	
VIVAR REINOSO JULIA JENNY	100947373001	2678	20101216	82.88	
CALLE CEDILLO ROBERTO	102711132001	2616	20101220	776.50	
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	190048365001	2485	20101220	723.89	
DURAPOWEE CIA. LTDA.	190153819001	2602	20101221	213.00	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	190088669001	2697	20101221	154.70	RECHAZADA
MIÑO VALLEJO ADOLFO AGUSTIN	100547843001	2691	20101221	2.714.30	
Q-MATIC	1791432762001	2524	20101221	864.00	
				354.310.00	

(*) NOTA: EN PROMEDIO EXISTEN 7 SOLICITUDES DE ADQUISICIÓN RECHAZADAS POR MES. EN EL CUADRO SE MUESTRA LAS RECHAZADAS POR MEDIO DEL SISTEMA INFORMÁTICO, Y LAS RESTANTES SON RECHAZADAS POR EL SEGUNDO MECANISMO DE ÍNFINA CUANTÍA (ADQUISICIÓN DIRECTA CONTRA PRESENTACIÓN DE FACTURA) POR PARTE DEL ORDENADOR DE GASTOS

Cuantía total de los procesos de adquisición bajo esta modalidad en el trimestre septiembre-diciembre del año 2010. **\$ 354.310,00**

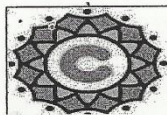
El monto MÁXIMO autorizado para compras de ínfima cuantía en el año 2010 es **\$ 4.256,41**

RUC_ENTIDAD										
0160001160001										
INFORMACION DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA		INFORMACION DETALLADA DE LOS PRODUCTOS								
AÑO	PARTIDA PRESUPUESTARIA / CUENTA CONTABLE	CODIGO CATEGORIA CPC A NIVEL 8	TIPO COMPRA (Bien, obra, servicio o consultoría)	DETALLE DEL PRODUCTO (Descripción de la contratación)	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD (metros, litros etc)	COSTO UNITARIO (Dólares)	CUATRIMESTRE 1 (marcar con una S en el cuatrimestre que va a contratar)	CUATRIMESTRE 2 (marcar con una S en el cuatrimestre que va a contratar)	CUATRIMESTRE 3 (marcar con una S en el cuatrimestre que va a contratar)
2010	631201001	01430.00.2	Bien	AGROPECUARIOS, SEMILLAS	1	unidad	17400,00	S	S	S
2010	630801001	44515.11.1	Bien	ALIMENTOS Y BEBIDAS	1	unidad	116000,00	S	S	S
2010	530801001	44515.11.1	Bien	ALIMENTOS Y BEBIDAS	1	unidad	95300,00	S	S	S
2010	730801001	44515.11.1	Bien	ALIMENTOS Y BEBIDAS	1	unidad	2000,00	S	S	S
2010	530803001	33380.00.1	Bien	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1	unidad	19000,00	S	S	S
2010	630803001	33380.00.1	Bien	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1	unidad	179500,00	S	S	S
2010	730803001	33380.00.1	Bien	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1	unidad	200,00	S	S	S
2010	531404002	47160.00.01	Bien	EQUIPOS ELECTRONICOS Y DE TELECOMUNICACIONES	1	unidad	11750,00	S	S	S
2010	631404002	47160.00.01	Bien	EQUIPOS ELECTRONICOS Y DE TELECOMUNICACIONES	1	unidad	32920,00	S	S	S
2010	840104002	44240.11.1	Bien	EQUIPOS ELECTRONICOS Y DE TELECOMUNICACIONES	1	unidad	15926120,00	S	S	S
2010	840107001	45230.00.1	Bien	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	1	unidad	1923760,00	S	S	S
2010	531407001	45220.00.2	Bien	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	1	unidad	1000,00	S	S	S
2010	631407001	45290.00.2	Bien	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	1	unidad	49700,00	S	S	S
2010	840106001	42921.00.1	Bien	HERRAMIENTAS	1	unidad	196920,00	S	S	S
2010	530808001	48150.02.1	Bien	INSTRUMENTAL MEDICO	1	unidad	6000,00	S	S	S
2010	530802002	28229.02.3	Bien	LENCERIAS Y PRENDAS DE PROTECCION	1	unidad	31600,00	S	S	S
2010	630802002	28229.02.3	Bien	LENCERIAS Y PRENDAS DE PROTECCION	1	unidad	171960,00	S	S	S
2010	730802002	28229.02.3	Bien	LENCERIAS Y PRENDAS DE PROTECCION	1	unidad	4000,00	S	S	S
2010	531409001	32230.00.1	Bien	LIBROS Y COLECCIONES	1	unidad	3450,00	S	S	S
2010	840109001	32230.00.1	Bien	LIBROS Y COLECCIONES	1	unidad	27050,00	S	S	S
2010	531404001	47403.03.1	Bien	MAQUINARIA Y EQUIPOS	1	unidad	3000,00	S	S	S
2010	631404001	45290.00.2	Bien	MAQUINARIA Y EQUIPOS	1	unidad	2000,00	S	S	S
2010	840104001	44461.09.1	Bien	MAQUINARIA Y EQUIPOS	1	unidad	2640600,00	S	S	S
2010	630805001	62476.00.1	Bien	MAT. DE ASEO	1	unidad	67950,00	S	S	S
2010	730804001	32129.20.1	Bien	MAT. DE OFICINA	1	unidad	14500,00	S	S	S
2010	530805001	62476.00.1	Bien	MATERIALES DE ASEO	1	unidad	22500,00	S	S	S
2010	730805001	62476.00.1	Bien	MATERIALES DE ASEO	1	unidad	1700,00	S	S	S
2010	530811001	31600.00.1	Bien	MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERIA Y CARPINTERIA.	1	unidad	19850,00	S	S	S
2010	630811001	44222.00.2	Bien	MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERIA Y CARPINTERIA.	1	unidad	1544259,00	S	S	S
2010	730811001	61161.00.1	Bien	MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERIA Y CARPINTERIA.	1	unidad	2457000,00	S	S	S
2010	530807001	48341.10.1	Bien	MATERIALES DE IMPRESION, PRODUCCION Y FOTOGRAFIA	1	unidad	83300,00	S	S	S

PAC-2010

2010	630807001	48341.10.1	Bien	MATERIALES DE IMPRESION, PRODUCCION Y FOTOGRAFIA	1	unidad	107590,00	S	S	S
2010	730807001	48341.10.1	Bien	MATERIALES DE IMPRESION, PRODUCCION Y FOTOGRAFIA	1	unidad	3000,00	S	S	S
2010	530804001	32129.20.1	Bien	MATERIALES DE OFICINA	1	unidad	134300,00	S	S	S
2010	630804001	32129.20.1	Bien	MATERIALES DE OFICINA	1	unidad	189650,00	S	S	S
2010	630812001	36990.00.2	Bien	MATERIALES DIDACTICOS	1	unidad	2500,00	S	S	S
2010	530812001	36990.00.2	Bien	MATERIALES DIDACTICOS	1	unidad	2000,00	S	S	S
2010	630810001	37195.01.1	Bien	MATERIALES PARA LABORATORIO Y USO MEDICO	1	unidad	146500,00	S	S	S
2010	630809001	35290.10.2	Bien	medicinas y productos farmaceuticos	1	unidad	5300,00	S	S	S
2010	531403001	38122.00.4	Bien	MOBILIARIO	1	unidad	12400,00	S	S	S
2010	631403001	38122.00.4	Bien	MOBILIARIO	1	unidad	30200,00	S	S	S
2010	840103001	38122.00.4	Bien	MOBILIARIO	1	unidad	419100,00	S	S	S
2010	630899001	44816.19.1	Bien	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	1	unidad	23850,00	S	S	S
2010	530899001	44816.19.1	Bien	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	1	unidad	413870,00	S	S	S
2010	631299001	41121.00.1	Bien	OTROS PRODUCTOS TERMINADOS	1	unidad	3980000,00	S	S	S
2010	531411001	43151.00.1	Bien	PARTES Y REPUESTOS	1	unidad	500,00	S	S	S
2010	840111001	43151.00.1	Bien	PARTES Y REPUESTOS	1	unidad	39000,00	S	S	S
2010	631002001	61171.00.1	Bien	QUIMICOS E INDUSTRIALES	1	unidad	26500,00	S	S	S
2010	631202001	16190.00.1	Bien	QUIMICOS E INDUSTRIALES	1	unidad	942000,00	S	S	S
2010	530813001	49129.09.4	Bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1	unidad	14900,00	S	S	S
2010	630813001	49129.09.4	Bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1	unidad	1095050,00	S	S	S
2010	730813001	49129.09.4	Bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1	unidad	59000,00	S	S	S
2010	840512001	02112.01.1	Bien	SEMOVIENTES	1	unidad	1000,00	S	S	S
2010	730814001	91131.06.1	Bien	SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS PESCA Y CAZA.	1	unidad	30000,00	S	S	S
2010	840201001	52200.00.1	Bien	TERRENOS	1	unidad	4989000,00	S	S	S
2010	530802001	28221.11.1	Bien	Uniformes para uso de empleados y trabajadores	1	unidad	76000,00	S	S	S
2010	630802001	28221.11.1	Bien	Uniformes para uso de empleados y trabajadores	1	unidad	243850,00	S	S	S
2010	730802001	28221.11.1	Bien	Uniformes para uso de empleados y trabajadores	1	unidad	12000,00	S	S	S
2010	530806001	42921.41.1	Bien	VARIAS HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA	1	unidad	28200,00	S	S	S
2010	630806001	42921.41.1	Bien	VARIAS HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA	1	unidad	245000,00	S	S	S
2010	730806001	42921.41.1	Bien	VARIAS HERRAMIENTAS A SER UTILIZADAS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA	1	unidad	4000,00	S	S	S
2010	840105001	49119.09.1	Bien	VEHICULOS	1	unidad	494000,00	S	S	S
							39420549,00			

ANEXO N° 6: FORMULARIOS DE: ADJUDICACIÓN, INGRESO DE BIENES A BODEGA, FACTURA COMERCIAL Y COMPROBANTE DE PAGO.



ETAPA
EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

Nro. de Solicitud: 0000002445

Fecha:

viernes, 08 de octubre de 2010

Nro. de Adquisición:

0000002445

Solicitante:

CRESPO VAZQUEZ ROMULO JAVIER

Res. Recepcion:

PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO

TEL 2891 500

Nro Compromiso 02445

Proveedor:

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

Código	Descripción	UN	Cantidad	P/Unitario	P/Total	CCosto
16453	KAVETA ROBUSTA 40 CERRADA TOTAL BR PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	✓ 10,00	14,47	144,70	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]
16454	KAVETA INDUSTRIAL CONICA CERRADA 32 T BISAGRA PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	✓ 8,00	6,65	53,20	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]
16455	CARRO METALICO 4 CON RUEDAS 9203318 PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	2,00	0,00	0,00	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]
16456	PALLET GLACIAL PICA I PLUS TC PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	✓ 6,00	80,37	482,22	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]
16457	TACHO DE RECICLAJE HERKULES BUZON GDE BTR PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	✓ 3,00	53,82	161,46	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]
16458	TACHO DE RECICLAJE HERKULES T PLANA GDE BTR PARA PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO	UN	✓ 2,00	51,44	102,88	RECOLECCION DE PILAS USADAS [00000869]

14646
08/16/2010

Neto	944,46
I.V.A. :	113,34
Total :	1.057,80

Descripción:	KAVETAS ROBUSTAS,CARRO METALICO,PALLET,TACHO DE RECICLAJE PARA EL CC RECOLECCIÓN DE PILAS USADAS
Observación:	KAVETAS ROBUSTAS,CARRO METALICO,PALLET,TACHO DE RECICLAJE PARA EL CC RECOLECCIÓN DE PILAS USADAS.

Fiscalizador: PESANTEZ QUEZADA JUAN DIEGO

Multas:

309 6270701 450
148 8213073 494,64
63037700
630811001
6308

[Firma manuscrita]

Firma de Autorización del Gerente



RECIBIDO
22 OCT 2010
CONTABILIDAD

**INFORME TECNICO
PREVIO AL INGRESO DE BIENES
EN LA BODEGA DE ETAPA**

Para montos inferiores al 4% de la base para el concurso público de ofertas
(año 2003 hasta U:\$S 5,361.04, incluido el IVA)

En la ciudad de Cuenca, a los 15 de Nov. de 2010 se reúnen el Sr. Diego Pessera como peticionario de la solicitud de adquisiciones No.: 2445, el Sr. Américo como delegado del Departamento de Compras de ETAPA, y el Sr. Américo como delegado del Departamento de Bodega General, con el propósito de verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o las características que deberán cumplir los bienes adquiridos.

ITEM	DESCRIPCION	UNIDADES	CUMPLE ESPECIF. TECNICAS.	
1	Volantes Rob. 40	10.	SI	NO
2	Volantes Inv.	8.	SI	NO
3	Tacho Buzo Grande	3	SI	NO
4	Tacho Plavo Grande	2	SI	NO
5	Plater. Glorio.	6.	SI	NO
6			SI	NO
7			SI	NO
8			SI	NO
9			SI	NO
10			SI	NO

OBSERVACIONES: Volante rob. 2006 el mismo por
uso Telefonica el demas nuevo Pessera y Javier
Cuervo (item 2)
Acceptor Gs. Kave los en hipodotes por Inocentes

(NOTA: En este campo se indicará la conveniencia o no de ingresar los bienes en la Bodega de ETAPA).

Para constancia de lo actuado, firman este documento quienes intervienen en esta diligencia.

Solicitante

ETAPA
BODEGA GENERAL

Delegado de Adquisiciones

Delegado de Bodega General

NOTA: En caso de ser favorable, este documento será enviado desde la Bodega conjuntamente con toda la documentación para el pago a la Dirección Financiera.

R.U.C. 0190048365001

Oficina Matriz (MAT) ZP: 105,00
CREDITO

FACTURA N° 001-001- 0157526

C. Interno FACM-1148380

Fecha : Cuenca, 2010/11/08 11.00.58
Cedula/R.U.C : 0160001160001 CONSUM.FINAL
Cliente : IN01887/ETAPA EP
Dirección : BENIGNO MALO 7-78 Y SUCRE

831900-CUENCA

Observation :

Oficina Matriz (MAT)

7/P: 105.00

Cedula # :

Cesura	1
Garante	2

Dirección :

Vendor : LNPA

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	BRUTO	DESCUENTO %	SUBTOTAL
5840023	CAP KAV.ROB.40 CT.BR. PICA()	10	14,7420	147,42	2,74 1,86	144,68
5840019	C.P KAV.IND.CON.CT. PICA()	8	6,7725	54,18	3,94 1,73	53,24
5836619	C.P TACHO HERK.BUZON GRANDE BTR RECICLAJE()	3	54,8415	164,52	3,06 1,86	161,46
5836618	C.P TACHO HERK.PLANA GRDE BTR RECICLAJE()	2	52,4160	104,83	1,96 1,87	102,87
5840089	C.P PALLET GLACIAL PLUS I TC 100cm Lx1.20 A ()	6	81,9000	491,40	9,19 1,87	482,21

ADQUIRENTE

5. Artículos

REFERENCES

29

Valor Neto	
- Descuento. 0,00 %.....	
+ 12% I.V.A.	
+ Financiamiento.....	
Total a pagar	

944,46
0,00
113,34
0,00
1.057,80

[illegible]

FORMA DE FAGO

1 Credito:1N01887 ETAPA EP

1.057,80 08DIC2010 30

TODA VERARÍA TIENE UN AÑO DE GARANTÍA LIMITADA CONTRA DAÑOS DE FABRICA.

PARA SU GARANTIA ES NECESARIO PRESENTAR ESTA FACTURA (ORIGINAL). LAS CAJAS Y ESPONJAS PROTECTORAS ORIGINALES.

PARA CONTACTAR AL SERVICIO TÉCNICO 284-2388 EXT. 105, 120 O PARA SERVICIO TÉCNICO DE COMPUTADORAS dtpcs@csnisa.com / 288-2016 / 097-670790

EL SERVICIO TÉCNICO PUEDE TARDAR DE 30 A 60 DÍAS SEGÚN SU MARCA O CASA PROVEEDORA.

EL SERVICIO TÉCNICO PUEDE TARDAR DE 30 A 80 DÍAS SEGÚN SU MARCA O CASH PROVEEDORA.
PARA HACER UN RECLAMO O CONSULTA 284-2388 MÁXIMO 8 DÍAS A PARTIR DE LA FECHA DE LA FACTURA.

SI SU CUENTA CAE EN MORA SE LE COBRARÁ EL MÁXIMO DE INTERESES PERMITIDOS POR LA LEY MAS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS GENERADOS.

RODICA C. C.

2011013978

Cpa: GE C.T.: 11 Nro.Compte.: 00024 2010/11
Página: 1

ORDEN DE PAGO

Nro.: 00024

Empresa.....: GESTION AMBIENTAL /PS

Beneficiario: COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

Fecha de Emisión: Cuenca, 23 de Noviembre del 2010

Concepto.....: IB-14640 KAVETAS CARRO MET.PALET TACHO

Cuenta Mayor	Auxiliar	Descripción de la Cuenta	Cl.Nro.Doc.	Debe	Haber
2136302000000	001954	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	FA 157526		-735,02
		COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.			
1320899010000	0001	EXIST.DE OTROS BIENES DE USO Y CONSU		450,00	
		BODEGA GENERAL (10 DE AGOSTO-GAPAL)			
2136302000000	586	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	CR 3199		-9,44
		12 TRANSF.BIENES MUEBLES MAT.CORPO			
213810201	001	CXP IVA.PERSONA NATURAL 100% SRI	CR 3199		
		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (IMPUEST			
213810101	001954	CXP IMPTO.VALOR AGREG.CONT.ESP.100%			-113,34
		COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.			
1320899010000	0001	EXIST.DE OTROS BIENES DE USO Y CONSU		494,46	
		BODEGA GENERAL (10 DE AGOSTO-GAPAL)			
1240103010000	720	CREDITO FISCAL X COMPRAS-PRODUCCION		113,34	
		COM.LOCAL.METAS.BIENES GRAV.T.12%(EX			
Suma:				1.057,80	-1.057,80

Valor a Pagarse: *****1.048,36 dólares

Son: Un Mil Cuarenta y Ocho ,36/100 *****
***** dólaresPresupuesto
Ato: 2010 Compromiso: 0004447

RECIBIDO

Nro.Cheque:

Banco.....

Fecha.....

4674

24 NOV. 2010

Elaborado por:

Aprobado por:

Visto Bueno:

Autorizado por:

Pagado por:

Comercial: Salvador Pacheco Mora S.A.

Contador

Contador General

Dir. Financiero

Gerente

Tesorero

C.I.

CANCELADO