



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO CORRE PARA LA EMPRESA
MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-P,
UBICADA EN EL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE
IMBABURA**

AUTORA: MARÍA JOSÉ ROSALES SEVILLA

DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC.

CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, CPA.

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, por brindarme la oportunidad de cumplir una de mis metas.

A mis maestros, Dra. Eugenia Camacho y al Ing. Carlos Sierra, por la forma acertada en la que han sabido dirigir la presente tesis.

A todo el personal que labora en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pimampiro, representada por el Ing. Fidel Arciniegas, por su apoyo y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

A mi familia, que se ha convertido en el pilar fundamental motivador para alcanzar mis metas e ideales, por todo el apoyo incondicional recibido en el transcurso de mi vida.

A mis compañeros, amigos y conocidos por su afecto, lealtad y comprensión, gracias por permitirme compartir nuevas experiencias en el día a día.

Y principalmente a Dios, por ser la fuente de inspiración para mi desarrollo permanente como un mejor ser humano.

María José Rosales Sevilla

DEDICATORIA

A mi familia, amigos y personas inolvidables
quienes han marcado el destino de mi vida,
por su motivación permanente,
cariño y amor desinteresado.

María José Rosales Sevilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA JOSÉ ROSALES SEVILLA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el Método CORRE para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA - P”, ubicada en el Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, marzo de 2008.

María José Rosales Sevilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, María José Rosales Sevilla, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el Método CORRE para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA – P”, ubicada en el Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2008.

María José Rosales Sevilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC.

ING. CARLOS SIERRA, CPA.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el Método CORRE para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA – P”, ubicada en el Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura”, realizada por la señorita María José Rosales Sevilla, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis ha sido desarrollada con fines académicos se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre de la autora señorita: María José Rosales Sevilla para que se entregue al señor Dr. Alcívar Carrillo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C. P. A.

Sangolquí, marzo de 2008.

Dra. Eugenia Camacho, Msc.

DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA.

CODIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1.- ASPECTOS GENERALES

1. 1.- Antecedentes	1 - 2
1. 1. 1.- Base Legal de la Empresa	2 - 7
1. 1. 2.- Objetivos de la Empresa	8
1. 2.- La Empresa	9 - 12
1. 2. 1.- Reseña Histórica	12 - 15
1. 2. 2.- Organigramas	15
1. 2. 2. 1.- Estructural	16 - 17
1. 2. 2. 2.- Funcional	18
1. 2. 2. 3.- Personal	19 - 20

CAPÍTULO II

2.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2. 1.- Misión	22
2. 2.- Visión	22
2. 3.- Objetivos	23
2. 4.- Políticas	23 - 24
2. 5.- Estrategias	24 - 26
2. 6.- Principios y Valores	26 - 28
Matriz FODA de la EMAPA-P	29

CAPÍTULO III

3.- ANÁLISIS SITUACIONAL

3. 1.- Análisis Interno	30
3. 1. 1.- Área de Contabilidad	30 - 31
3. 1. 2.- Área de Tesorería	31 - 32
3. 1. 3.- Área de Comercialización	32 - 33
3. 2.- Análisis Externo	33
3. 2. 1.- Influencias Macroeconómicas	33 - 34
3. 2. 1. 1.- Factor Político	34 - 36
3. 2. 1. 2.- Factor Económico	36 - 44
3. 2. 1. 3.- Factor Social	44 - 45
3. 2. 1. 4.- Factor Tecnológico	45 - 46
3. 2. 1. 5.- Factor Legal	47

3. 2. 2.- <i>Influencias Macroeconómicas</i>	47
3. 2. 2. 1.- <i>Clientes</i>	47 - 50
3. 2. 2. 2.- <i>Proveedores</i>	50 - 52
3. 2. 2. 3.- <i>Competencia</i>	52 - 53
3. 2. 2. 4.- <i>Precios</i>	54 - 56

CAPÍTULO IV

4.- METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE

4. 1.- <i>Metodología de Control de los Recurso y los Riesgos - Ecuador (CORRE)</i>	57 - 61
4. 2.- <i>Enfoque y Filosofía de Control de Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)</i>	61 - 64
4. 3.- <i>Conceptos Modernos de Control Interno</i>	64 - 65
4. 4.- <i>Componentes y Factores Básicos de Control Interno según el Método CORRE</i>	65
4. 4. 1.- <i>Ambiente Interno de Control</i>	65 - 73
4. 4. 2.- <i>Establecimiento de Objetivos</i>	73 - 79
4. 4. 3.- <i>Identificación de Eventos</i>	79 - 82
4. 4. 4.- <i>Evaluación de Riesgos</i>	82 - 85
4. 4. 5.- <i>Respuesta de los Riesgos</i>	85 - 87
4. 4. 6.- <i>Actividades de Control</i>	87 - 90
4. 4. 7.- <i>Información y Comunicación</i>	90 - 96
4. 4. 8.- <i>Supervisión y Monitoreo</i>	97 - 100
4. 5.- <i>Gráfico de la Pirámide del Método CORRE y los Factores por Componentes</i>	101
4. 6.- <i>Herramientas de Evaluación</i>	102 - 105
4. 6. 1.- <i>Método de Evaluación</i>	106 - 108
4. 6. 2.- <i>Técnicas de Evaluación</i>	108 - 110

CAPÍTULO V

5.- APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, POR EL MÉTODO CORRE A LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA “EMAPA - P”

5. 1.- <i>Área de Contabilidad</i>	111
5. 1. 1.- <i>Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo</i>	111 - 112

5. 1. 1. 1.- <i>Naturaleza y Funciones</i>	112 - 113
5. 1. 1. 2.- <i>Características</i>	113 - 115
5. 1. 1. 3.- <i>Objetivos de Control Interno Administrativo</i>	115 - 116
5. 1. 1. 4.- <i>Diagrama de Proceso Actual</i>	117 - 119
5. 1. 1. 5.- <i>Debilidades Detectadas</i>	120
5. 1. 1. 6.- <i>Diagrama de Proceso Propuesto</i>	121
5. 1. 1. 7.- <i>Propuesta de Sistema de Control Interno</i>	122 - 143
5. 1. 1. 8.- <i>Componente del Sistema de Control Interno</i>	144 - 159
5. 1. 1. 8. 1.- <i>Ambiente Interno de Control</i>	144 - 146
5. 1. 1. 8. 2.- <i>Establecimiento de Objetivos</i>	146 - 147
5. 1. 1. 8. 3.- <i>Identificación de Eventos</i>	147 - 148
5. 1. 1. 8. 4.- <i>Evaluación de Riesgos</i>	148 - 149
5. 1. 1. 8. 5.- <i>Respuesta de los Riesgos</i>	149
5. 1. 1. 8. 6.- <i>Actividades de Control</i>	150
5. 1. 1. 8. 7.- <i>Información y Comunicación</i>	151 - 152
5. 1. 1. 8. 8.- <i>Supervisión y Monitoreo</i>	152 - 153
5. 2.- <i>Área de Tesorería</i>	160
5. 2. 1.- <i>Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo</i>	160
5. 2. 1. 1.- <i>Naturaleza y Funciones</i>	160 - 161
5. 2. 1. 2.- <i>Características</i>	161 - 164
5. 2. 1. 3.- <i>Objetivos de Control Interno Administrativo</i>	165
5. 2. 1. 4.- <i>Diagrama de Proceso Actual</i>	166
5. 2. 1. 5.- <i>Debilidades Detectadas</i>	167
5. 2. 1. 6.- <i>Diagrama de Proceso Propuesto</i>	168 - 188
5. 2. 1. 7.- <i>Propuesta de Sistema de Control Interno</i>	189
5. 2. 1. 8.- <i>Componente del Sistema de Control Interno</i>	189
5. 2. 1. 8. 1.- <i>Ambiente Interno de Control</i>	189 - 190
5. 2. 1. 8. 2.- <i>Establecimiento de Objetivos</i>	191 - 192
5. 2. 1. 8. 3.- <i>Identificación de Eventos</i>	192 - 193
5. 2. 1. 8. 4.- <i>Evaluación de Riesgos</i>	193 - 194
5. 2. 1. 8. 5.- <i>Respuesta de los Riesgos</i>	194
5. 2. 1. 8. 6.- <i>Actividades de Control</i>	195
5. 2. 1. 8. 7.- <i>Información y Comunicación</i>	196 - 197
5. 2. 1. 8. 8.- <i>Supervisión y Monitoreo</i>	197 - 198
5. 3.- <i>Área de Comercialización</i>	199
5. 3. 1.- <i>Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo</i>	199
5. 3. 1. 1.- <i>Naturaleza y Funciones</i>	200 - 201
5. 3. 1. 2.- <i>Características</i>	202

5. 3. 1. 3.- <i>Objetivos de Control Interno Administrativo</i>	202 - 203
5. 3. 1. 4.- <i>Diagrama de Proceso Actual</i>	204
5. 3. 1. 5.- <i>Debilidades Detectadas</i>	205
5. 3. 1. 6.- <i>Diagrama de Proceso Propuesto</i>	206
5. 3. 1. 7.- <i>Propuesta de Sistema de Control Interno</i>	207 - 226
5. 3. 1. 8.- <i>Componente del Sistema de Control Interno</i>	227
5. 3. 1. 8. 1.- <i>Ambiente Interno de Control</i>	227 - 228
5. 3. 1. 8. 2.- <i>Establecimiento de Objetivos</i>	229 - 230
5. 3. 1. 8. 3.- <i>Identificación de Eventos</i>	230 - 231
5. 3. 1. 8. 4.- <i>Evaluación de Riesgos</i>	231 - 232
5. 3. 1. 8. 5.- <i>Respuesta de los Riesgos</i>	232
5. 3. 1. 8. 6.- <i>Actividades de Control</i>	233
5. 3. 1. 8. 7.- <i>Información y Comunicación</i>	234 - 235
5. 3. 1. 8. 8.- <i>Supervisión y Monitoreo</i>	235 - 236

CAPÍTULO VI

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. 1.- <i>Conclusiones</i>	237 - 238
6. 2.- <i>Recomendaciones</i>	239 - 240

GLOSARIO

241 - 244

BIBLIOGRAFÍA

245 - 247

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

CUADROS

CUADRO # 1	<i>“Principales características de la clasificación de Empresas, según la Integración de Capital”</i>	11
CUADRO # 2	<i>“Aporte de la Administración Tributaria por concepto del Impuesto a Consumos Especiales”</i>	35
CUADRO # 3	<i>“Inflación Trimestral en Porcentaje en los últimos años”</i>	37
CUADRO # 4	<i>“Producto Interno Bruto anual, últimos ocho años”</i>	40
CUADRO # 5	<i>“Porcentaje trimestral de Desempleo en el Ecuador, durante los últimos tres años”</i>	43
CUADRO # 6	<i>“Principales Clientes de la EMAPA-P”</i>	48
CUADRO # 7	<i>“Tarifas de Agua Potable y Alcantarillado valores promedio de la Competencia a nivel Nacional”</i>	53

TABLAS

TABLA # 1	<i>“Tarifas de la Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-P Año 2007”</i>	54
TABLA # 2	<i>“Costo de análisis Físico-Químico y Bacteriológico de Agua EMAPA-P Año 2007”</i>	55

GRÁFICOS

GRAFICO # 1	<i>“Inflación en los dos últimos años”</i>	37
GRÁFICO # 2	<i>“PIB últimos años”</i>	39
GRÁFICO # 3	<i>“Desempleo últimos dos años”</i>	42

GRÁFICO # 4	<i>“Principales Clientes de la EMAPA-P”</i>	49
GRÁFICO # 5	<i>“Principales Proveedores de la EMAPA-P”</i>	52

INTRODUCCIÓN

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pimampiro, tiene como objetivo fundamental preservar la salud de los consumidores del agua potable en el Cantón Pimampiro en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, conjuntamente con la búsqueda de una rentabilidad social y económica en sus acciones, la EMAPA-P, desarrolla sus actividades proporcionando un servicio en agua potable y alcantarillado con eficiencia, eficacia y con el compromiso de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

El área Administrativa, de la EMAPA-P, representada por el Gerente General; constituye la autoridad de dicha institución, orienta y ejecuta la política directriz emanada del nivel legislativo, representa a la institución en todas las actuaciones de carácter oficial, judicial o extrajudicial. Esta área esta totalmente vinculada con el cumplimiento de objetivos y finalidades de la institución, por lo tanto ejecuta los planes, programas, proyectos y políticas de trabajo, impartidos por el nivel ejecutivo en todos los asuntos administrativos, técnicos y comerciales.

La concepción de una propuesta de diseño de control interno en una entidad pública, origina varios criterios, mismos que se basan según el enfoque con el que se tome dicha propuesta. El administrador de la institución, toma sus decisiones en miras a obtener el correcto y adecuado manejo de recursos, una implementación de control interno, busca conservar una firme exigencia en la consecución de su misión, visión y objetivos.

Los controles internos promueven la eficiencia en sus operaciones, la minimización de riesgos, su correcta implementación asegura confiabilidad de la información financiera y la adecuada administración de los activos de la institución.

Un control interno fuerte permite que las entidades reguladoras de dichas empresas, mantengan una confiabilidad en el cumplimiento de sus leyes y regulaciones.

El cumplimiento del objetivo de los controles internos administrativos lo cumplen desde los niveles jerárquicos hasta los niveles operacionales y técnicos, en la evaluación de control interno, no se garantiza un 100% de efectividad, pero si ayuda al cumplimiento de los objetivos.

El diseñar un Sistema de Control Interno Administrativo, basado en el Método de Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador (CORRE), luego de una evaluación del Control Interno Administrativo; permitirá identificar en la institución un sistema que dependerá de la colaboración de los empleados, trabajadores y autoridades, para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de sus actividades denotando eficiencia y eficacia en las operaciones, en miras al cumplimiento de los objetivos del área y por ende de la institución.

El diseño de un Sistema de Control Administrativo por el Método CORRE, se fundamenta en el Informe del “Comité de Organismos Patrocinadores” (COSO), así como también en el “Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano” (MICIL) y “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado” (COSO II), identificándose varios en objetivos, como: impulsar el uso racional de estrategias, promover la eficiencia en las operaciones, lograr los objetivos institucionales y empresariales, identificar y administrar los riesgos, cumplir con normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.

El área de Administración de la EMAPA-P, posee como función global la de administrar, dirigir, coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, económicos y materiales de conformidad con normas técnicas, procedimientos y disposiciones aplicables a la institución, por ello se prevé

determinar las debilidades existentes en el área administrativa, mismas que serán tomadas en consideración en el diseño de un sistema de control interno administrativo de la institución.

En la aplicación del Método CORRE, se toman en cuenta ocho componentes que ayudan a la consecución de la eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de recursos y el cumplimiento de normas y leyes, estos componentes son: Ambiente Interno de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación complementándose con Supervisión y Monitoreo, los mismos que serán aplicados en el Área de Administración con sus respectivas recomendaciones.

Mediante un sistema de Control Interno Administrativo, se logrará promover la consecución de los objetivos del área de administración de la EMAPA-P.

En el área administrativa, estará la base para el control de todas las transacciones, mismas que deberán ser propias, licitas y de conformidad con las normas y regulaciones vigentes para la institución, de esta manera se promoverá fiabilidad en la información contable, misma que permitirá la toma oportuna de decisiones por parte de la gerencia.

Se fomentará, el manejo eficiente de los recursos de la institución como: materias primas, activos fijos, recurso tecnológico, en función a salvaguardar los recursos existentes, mediante la eficiencia y eficacia en las operaciones que tienen relación con este objetivo.

Se impulsará un desempeño eficiente del recurso humano, en todas y cada una de las tareas asignadas dentro del área administrativa, propendiéndose a minimizar los costos y por ende a maximizar las utilidades de la institución.

CAPÍTULO I

1. - ASPECTOS GENERALES

1.1. - Antecedentes

Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial, ya sea esta pública o privada, por años ha sido garantizar la eficiencia total, en una organización; verificando la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promoviendo eficiencia en sus operaciones, salvaguardando los recursos existentes, estimulando la observación de políticas, incentivando que metas y objetivos sean cumplidos. En miras a promover la eficiencia, asegurar la efectividad y prevenir que se violen las normas y los principios contables de general aceptación, apareció la importancia de que los directivos de las organizaciones promuevan la instauración de un ambiente de control, que promueva la cobertura adecuada de las posibles contingencias, la verificación de los sistemas de preservación y registro, por ello se crea un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno, que a través de todos los instrumentos pertinentes, se implanta la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias; el sistema de control interno, que es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, se diseña, implanta y evalúa este tipo de sistemas mediante una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas de tal forma que sean controladas lo más rápido posible evitando problemas de mayor magnitud.

La aplicación de un sistema de control interno es fundamental en una institución pública como la EMAPA-P, que se adapta a la gestión de control de la Contraloría General del Estado, la misma que en base a sus principios constitucionales y legales, es evaluada periódicamente en ámbitos como la responsabilidad financiera, transparencia, economía, eficiencia y eficacia; conjuntamente a los criterios de equidad, ética y políticas de descentralización y desconcentración operativa.

1. 1. 1.- Base Legal de la Empresa

La base legal con la que cuenta la institución y es administrada, la constituyen las siguientes leyes, estatutos, normas, códigos y reglamentos:

- **Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pimampiro.-** Norma el ámbito de acción y competencia de la institución, establece atribuciones, deberes y sanciones para la administración, control de gestión, comité de sanciones, estableciendo además las fuentes de ingreso, así como la constitución del patrimonio.

La EMAPA-P, en la consecución de sus actividades debe sujetarse al cumplimiento de esta norma, caso contrario deberá atenerse a sanciones establecidas en dicha ordenanza.

- **Ley de Régimen Municipal.-** Esta ley establece los deberes y obligaciones, prohibiciones y atribuciones a las que deben someterse las Municipalidades de nuestro país, en el desenvolvimiento y toma de decisiones.

En la administración de la EMAPA-P, se debe tomar en consideración esta ley, de tal manera que en la toma de decisiones y atribuciones que tome el directorio, se vean reflejadas las competencias que tiene la municipalidad para con la institución.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.-** El alcance de la Administración Financiera del Gobierno Nacional, incluye las operaciones de presupuesto, determinación, recaudación, depósito, administración, inversión, transferencia y registro de los recursos financieros.

La EMAPA-P, debe cumplir con esta normativa, en la competencia de la elaboración de presupuesto, recaudación, sistema de tesorería, sistema de contabilidad gubernamental y sistema de control que son los componentes de esta ley.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.-** Esta ley establece bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del estado, regulando su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Las disposiciones de esta ley rigen para todas las instituciones del Estado, en consecuencia la EMAPA-P, debe actuar dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cumpliendo la normativa de esta ley.

- **Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.-** Su objetivo es propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en la búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos.

En la aplicación de esta ley la EMAPA-P, garantiza a sus empleados la percepción de una remuneración justa, proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad, así como el gozo de prestaciones legales como homologaciones, unificaciones salariales y asignaciones presupuestarias, ingresos provenientes de autogestión institucional, donaciones, legados, herencias o la entrega de otros bienes o recursos que se hicieren a favor de la institución para el fortalecimiento de la capacitación de los servidores públicos.

- **Ley de Régimen Tributario Interno.-** Establece la normativa relacionada a la grabación de impuestos, tarifas, exenciones, sujetos de impuesto, liquidación, declaración y pago de impuestos.

La EMAPA-P, debe sujetarse a la normativa vigente en cuanto a recaudaciones y declaraciones tributarias, en miras a propender el correcto manejo de los recursos del Estado.

- **Ley de Seguridad Social.-** Regula al sistema nacional de seguridad social, estableciendo para cada clase de riesgos las coberturas y exclusiones de cada una de las contingencias amparadas por el Seguro General Obligatorio, así como los montos de los beneficios, mínimos y máximos, y los porcentajes de aportación sobre la materia gravada, a todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, en calidad de afiliados.

La EMAPA-P, como institución pública, debe cumplir con esta ley, basándose en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia; afiliando a todos los empleados y trabajadores al Seguro Social Obligatorio, protegiendo a sus afiliados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, e invalidez, discapacidad y cesantía.

- **Ley Orgánica del Derecho al Consumidor.**- Establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios; por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor. En el cumplimiento de esta ley, el Estado garantiza el derecho a bienes, servicios públicos y privados de óptima calidad; protegiendo los derechos de los consumidores, sancionando la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, así como la alteración de pesos y medidas.

La EMAPA-P, en calidad de proveedor, entrega al consumidor, oportuna y eficientemente el servicio de agua potable y alcantarillado de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con los consumidores, brindando información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos; de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable, garantizando el cumplimiento de los procedimientos de defensa del consumidor, indemnizaciones y reparación en la prestación de los servicios por daños, deficiencias, interrupción del servicio público, acatando las sanciones por la violación de los derechos del consumidor.

- **Código de Trabajo.-** Este cuerpo legal establece las obligaciones y deberes de los empleadores y trabajadores, el tipo de contratación, las remuneraciones, beneficios sociales, sanciones a las cuales deberán someterse la parte empleadora y trabajadora.

La EMAPA-P, se sujeta al cumplimiento de este cuerpo legal en la aplicación de todos los artículos pertinentes al recurso humano regido por esta normativa, proporcionando así una guía adecuada y razonable, en cuanto al trato para con los trabajadores.

ORGANISMOS DE CONTROL

Contraloría General del Estado.- La Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, que posee las atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos, así como también realizar auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, pronunciándose sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.



La EMAPA-P, cumple con la normativa y con las funciones establecidas por la Contraloría, por ser este el organismo rector de que dicta las regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones.

Directorio de la EMAPA-P.- Constituye el nivel legislativo de la institución, le corresponde cumplir y hacer cumplir la ordenanza de constitución de la EMAPA-P, así como también los reglamentos y demás normas jurídicas pertinentes al funcionamiento de la institución, determinando políticas,



metas, mejoras y ampliaciones de los sistemas.

La EMAPA-P, deberá acatar las resoluciones del Directorio, en cuanto a la aprobación de reglamentos internos generales y específicos, proyectos de ordenanza que requiera la institución, proyecciones financieras de largo plazo y demás asignaciones legales que posee el nivel legislativo de la institución.

Gobierno Municipal de Pimampiro.- Constituye el ente Controlador y el responsable primigenio de la provisión de los servicios, quien ejerce el control a la EMAPA-P en el cumplimiento de las obligaciones que legalmente le son atribuidas según el Marco Regulatorio de la institución, y en conformidad a la Ordenanza de Constitución de la EMAPA-P.



La EMAPA-P como persona jurídica de derecho público, responsable de suministrar los servicios de Agua Potable y Alcantarillado, en la ciudad de Pimampiro, cumple con la responsabilidad asignada por el Gobierno Municipal, respondiendo a principios de universalidad, responsabilidad, eficiencia y accesibilidad.

Servicio de Rentas Internas.- Este organismo administra la recaudación de impuestos, constituyéndose en una institución que controla y sanciona la evasión tributaria.



La EMAPA-P, rinde cuentas mensuales a este organismo, de la recaudación realizada del impuesto al IVA y del Impuesto a la Renta, por ser agente de retención, tanto de IVA como de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta. Se tiene que aclarar que la EMAPA-P no es Contribuyente Especial.

1. 1. 2.- Objetivos de la Empresa

- Brindar servicios de agua potable y alcantarillado, tendientes a preservar la salud de los habitantes de la ciudad de Pimampiro, obteniendo una rentabilidad económica en el desarrollo de sus actividades.
- Desarrollar operaciones y mantenimiento de los sistemas de producción, distribución y comercialización de agua potable; y, la conducción y tratamiento de aguas servidas.
- Proteger los derechos de los clientes, promoviendo su participación a través de mecanismos pertinentes, para asegurar una atención adecuada y el libre acceso a la información.
- Incentivar el uso racional del agua, la protección del medio ambiente y la salud pública.
- Incentivar la protección de los recursos hídricos para abastecimiento de agua potable en las fuentes y evitar la contaminación en los cuerpos receptores.
- Establecer mecanismos de control y regulación, en especial de contaminación hídrica, de conformidad con las normas vigentes expedidas por entidades competentes.

1. 2.- La Empresa

“Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos producirán una renta”.¹

La clasificación de las empresas se realiza bajo a los siguientes criterios:

a) “Según su Naturaleza, las empresas se clasifican en:

- **Industriales.-** Aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.
- **Comerciales.-** Aquellas que se dedican a la compra venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.
- **Servicios.-** Aquellas que se dedican a la generación y venta de productos intangibles destinados a satisfacer necesidades complementarias de seguridad, protección, desarrollo, tecnificación, mantenimiento, custodia de valores, etc.”²

En base a esta clasificación la “EMAPA-P”, pertenece al sector de servicios, puesto que su naturaleza es la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado para el cantón Pimampiro.

¹ ZAPATA, Pedro, Contabilidad General 4, Pág. 13.

² Ob. cit, Pág.. 14.

b) “Según el sector al cual pertenecen, se clasifican en:

- **Públicas.-** Aquellas cuyo capital pertenece al sector público.
- **Privadas.-** Aquellas cuyo capital pertenece al sector privado.
- **Mixtas.-** Aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como privado.”³

En base a esta clasificación la “EMAPA-P”, pertenece al sector público, debido a que para el desarrollo de sus actividades utiliza capital y bienes de este sector.

c) “Según la integración del capital, se clasifican en:

- **Unipersonales.-** Aquellas en las cuales el capital se conforma con el aporte de una sola persona.
- **Sociedades o compañías.-** Aquellas en las cuales el capital se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas, a la vez se subdividen en:
 - **Sociedades de personas.-** En Comandita Simple y Nombre Colectivo.
 - **Sociedades de capital.-** Sociedad Anónima, Economía Mixta, Compañía Limitada y En Comandita por Acciones.”⁴

³ ZAPATA, Pedro, Contabilidad General 4. Pág. 14.

⁴ Ob. cit, Pág. 14.

CUADRO # 1

“Principales características de la clasificación de Empresas, según la Integración de Capital”

Nombre	Nº Socios	Responsabilidad	Capital inicial	Formalidades	Denominación
Comandita Simple	2	Limitada	Valor no establecido en su constitución	Los socios se involucran en la administración de la empresa	S en C
Nombre Colectivo	2	Limitada	Valor no establecido para su constitución	Los socios pueden participar en la conducción y administración de la empresa	CIA S.C S.R.C
Sociedad Anónima	1	Limitada	\$ 800.00	Las ganancias deben ser capitalizadas emitiendo acciones	S.A
Economía Mixta	2	Limitada	Valor no establecido para su constitución	Someten disposiciones para las empresas comerciales e industriales del Estado	C.E.M
Compañía Limitada	Mínimo 3 máximo 15	Limitada	\$ 400.00	Al menos el 5% de las utilidades anuales de la cia	CIA. LTDA
Comandita por Acciones	2	Solidaria	Valor no establecido para su constitución	Libros obligatorios	S.C.A

Fuente: Superintendencia de Compañías
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

En base a este enfoque la “EMAPA-P”, es una institución unipersonal, debido a que el capital aportado para su constitución pertenece unitariamente al **Gobierno Municipal de Pimampiro (GMP)**.

En conclusión la “EMAPA-P”, es una institución municipal destinada a la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Pimampiro, perteneciente al sector público.

1. 2. 1.- Reseña Histórica

El Cantón San Pedro de Pimampiro contaba con un Sistema de Agua Potable en su cabecera cantonal, que no satisfacía la necesidad de sus habitantes, ya que el elemento vital era administrado hacia la población en un promedio de cuatro horas diarias, varios esfuerzos en miras a solucionar este problema produjo que este sistema mejore a través de aportes de instituciones internacionales (APOSINO), nacionales (MIDUVI) y con el aporte de la Municipalidad.

En el año 1998, el suministro del líquido vital se agudizó ya que la dotación del líquido vital era de 2 horas diarias y en ocasiones pasando un día, debido a cambios climáticos que provocaron constantes sequías, así como también un incremento de los clientes; para dar solución al problema se implementaron mejoras en los procesos manejados por la Unidad de Agua Potable, área perteneciente al Municipio de Pimampiro, logrando incrementar el suministro del líquido vital de 6 a 10 horas diarias, es así como para dar solución a este problema en el año 2001 se puso en marcha una Planta de Tratamiento para Agua Potable, implementación que mejoró la calidad de agua, y el problema existente los años anteriores dotando del líquido vital en un promedio de 12 horas diarias a toda la población.

En el año 2004 se firmó con las instituciones mencionadas un convenio de cooperación para que el Cantón pueda ser acreedor a varios beneficios, para esto las instituciones proponían varios requisitos como el manejo descentralizado de los servicios de agua potable y alcantarillado, en este año con un caudal de 25 litros / segundo en la planta de tratamiento, se consiguió brindar a la población un servicio de líquido vital las 24 horas. Para esto los costos de operación y mantenimiento los debía asumir el Municipio, además adoptar e implementar un modelo de gestión delegado y sostenible, para la administración operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado.

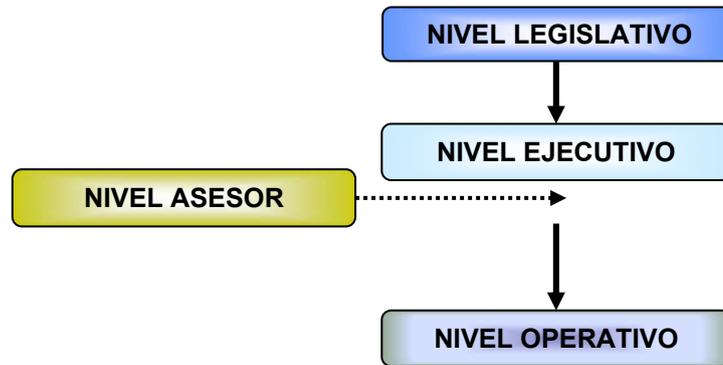
Al suscribir el Convenio de Asistencia Técnica para la Delegación con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), se debió adoptar un modelo de gestión delegada, así como también una tarifa real que cubra por lo menos costos de administración, operación y mantenimiento del servicio, para co-financiar las obras que se requieran para optimizar el funcionamiento de los sistemas y controlar la delegación de los servicios.

Para el ingreso al Programa de Agua Potable y Saneamiento para Comunidades Rurales y Municipios Pequeños (PRAGUAS), las alternativas dentro de las que la ciudadanía y la municipalidad fueron la creación de una Empresa Municipal con Mayoría Municipal, una Empresa Municipal con Mayoría Comunitaria, una Empresa Mixta, una Empresa Comunitaria, en base a estudios, asesoría y encuestas a la población se adoptó la creación de la Empresa Municipal con mayoría Municipal.

Es así como con domicilio en la ciudad de Pimampiro, se constituye la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial. Rigiéndose principalmente por las normas de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ordenanza de Constitución expedida por el H. Concejo Municipal el 23 de Marzo del 2005, y publicada en el Registro Oficial No. 73 del 2 de Agosto del 2005, se constituye la EMAPA-P con

personalidad jurídica de derecho público con autonomía: administrativa, operativa, financiera y patrimonial.

Conformada por:



La empresa desarrolla sus actividades fomentando continuidad del servicio las 24 horas, brindando un servicio de calidad y responsabilidad. La EMAPA-P, al ser una institución sin fin de lucro, ha sido creada para brindar un servicio de calidad cubriendo con las recaudaciones y asignación anual por parte de la Administración Tributaria, por concepto del impuesto a los consumos especiales, los costos de operación y mantenimiento.

Desde enero 1 de 2006, la EMAPA-P ha ejercido su acción en el cantón Pimampiro provincia de Imbabura, teniendo competencia para todo lo relacionado con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, dentro del plan cantonal de desarrollo. Algunos de estos servicios se han extendido a otras jurisdicciones a través de convenios, como por ejemplo el convenio realizado con la Municipalidad del Cantón Montúfar, en el análisis físico, químico y bacteriológico en cumplimiento con la calidad del agua de dicho cantón, por lo cual se tiene una fuente de ingreso adicional para la institución.

Los montos presupuestados con los que la institución desarrollo sus actividades en años anteriores y el monto presupuestado para el presente año, se presenta a continuación:

Año	Monto Presupuestado
2008	\$ 184,900.00 valor estimado
2007	\$ 164,800.00
2006	\$ 101,188.80

En el año 2006, la EMAPA-P, desarrollo una administración eficiente en la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado con un monto de \$101,188.80, para el año siguiente, el presupuesto de la EMAPA-P se incrementó en un 62.80% aproximadamente, debido a que se incrementaron proyectos de inversión, y el aporte de la Administración Tributaria por concepto del Impuesto a los Consumos Especiales "ICE" fue incrementado para todas las empresas municipales de agua potable y alcantarillado del país, en miras a que estas instituciones posean los recursos necesarios para dar cumplimiento a los proyectos acordados con el Programa de Agua Potable y Saneamiento para Comunidades Rurales y Municipios Pequeños, para el año 2008, se prevé un incremento en el presupuesto del 12.19%, agregado que permitirá el normal y eficiente desenvolvimiento de la EMAPA-P, en la consecución de sus actividades, administrativas, operativas y de mantenimiento.

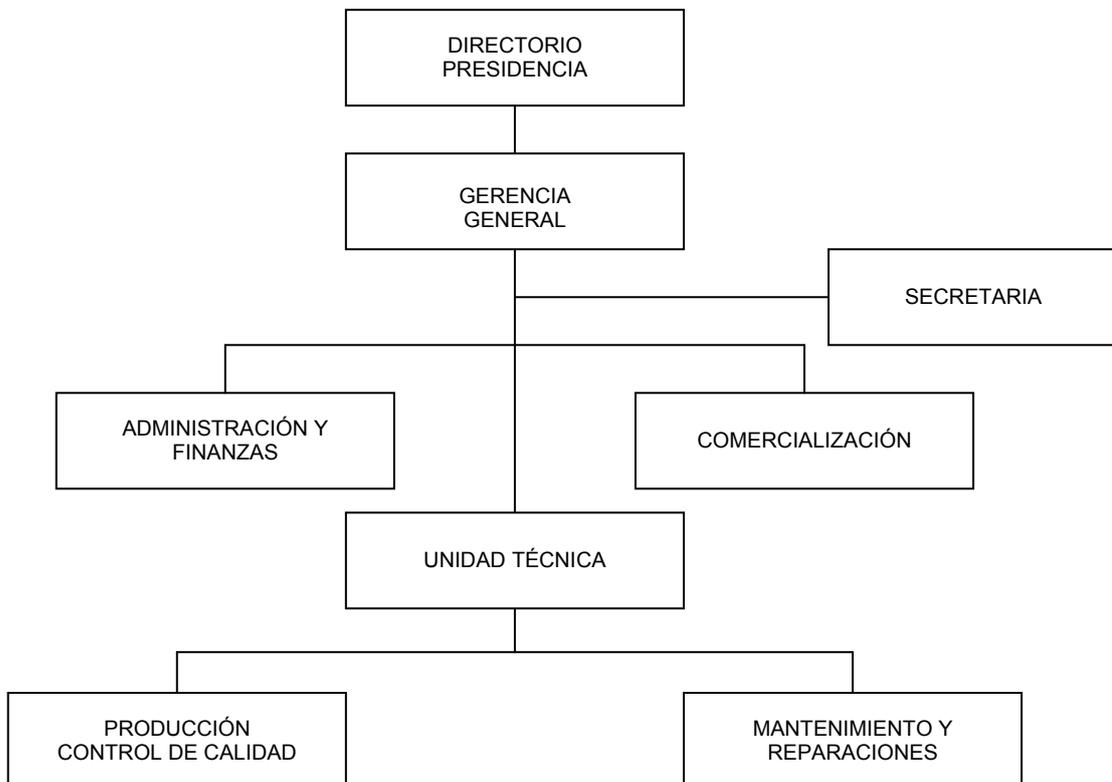
1. 2. 2.- Organigramas

Un organigrama constituye un esquema o la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución en el que se puede visualizar los diferentes departamentos, áreas y componentes, que posee la organización.

1. 2. 2. 1.- Estructural

Representación gráfica que indica el “modo de dividir el trabajo en una organización.”⁵

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO – “EMAPA-P” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Actual) Año 2007

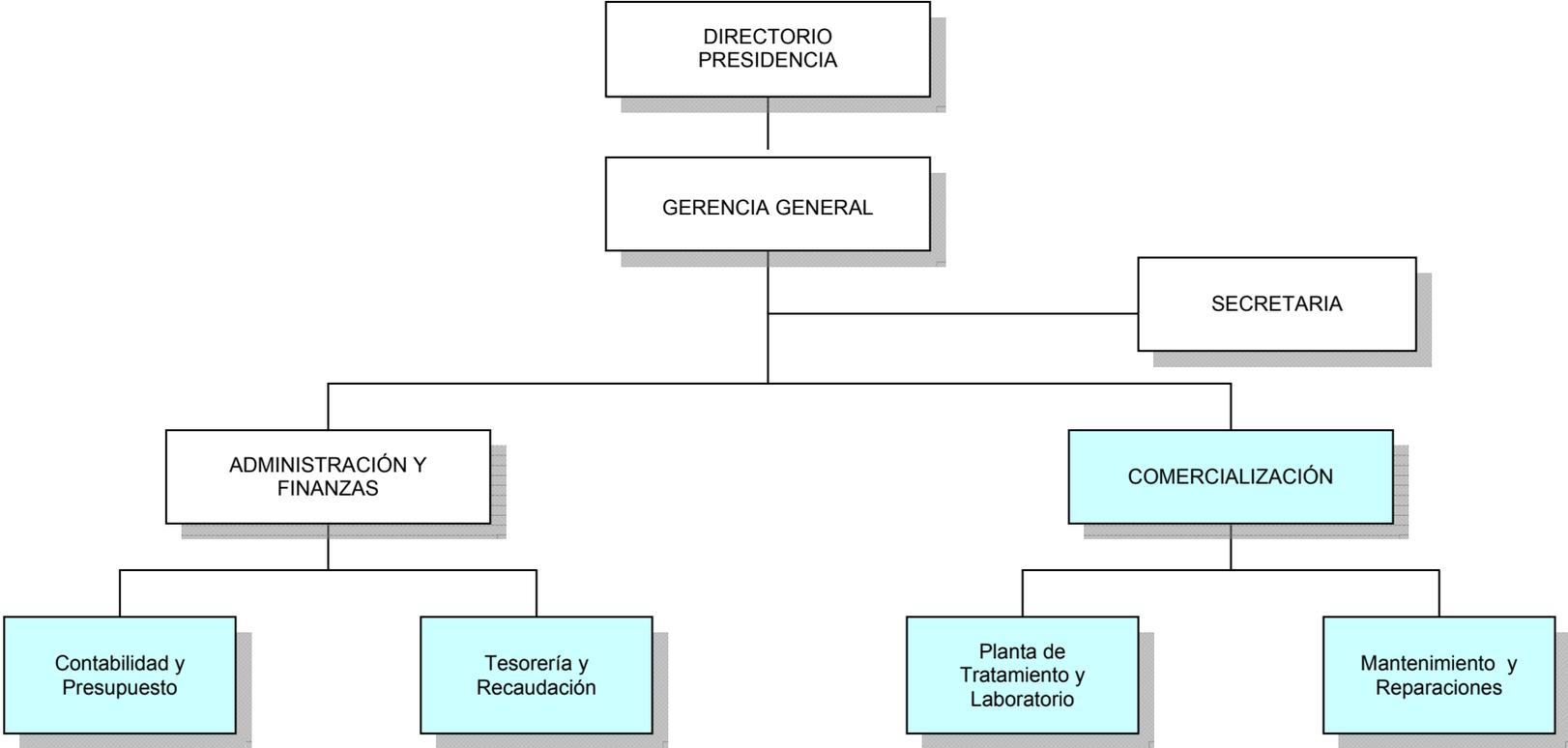


Fuente: EMAPA-P
Realizado por: CAD'S Consultores

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los Nuevos Tiempos, Pág. 436.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO – “EMAPA-P”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)

Año 2007



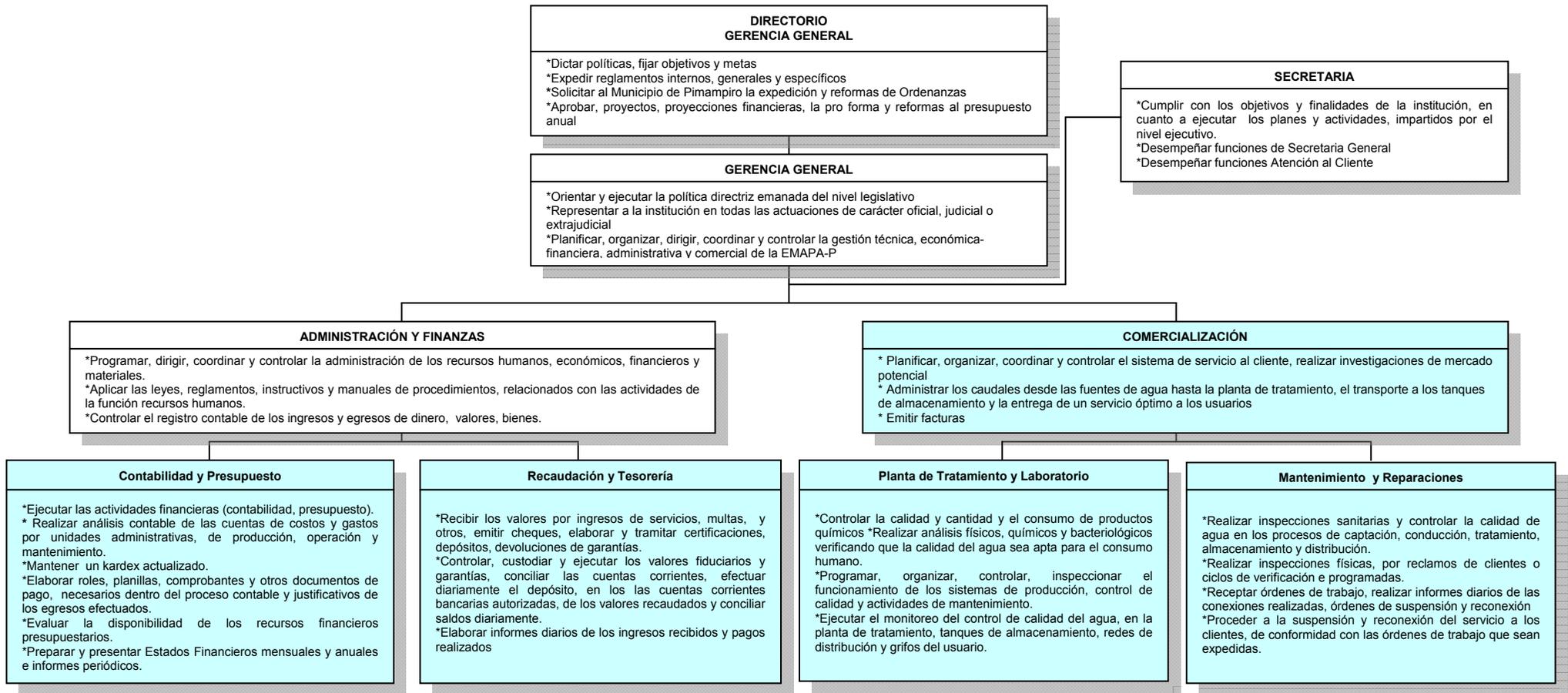
Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

1. 2. 2. 2.- Funcional

Representación gráfica de las actividades agrupadas en departamentos por habilidades y tareas comunes de trabajo.

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO – “EMAPA-P”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (Actual y Propuesto)**

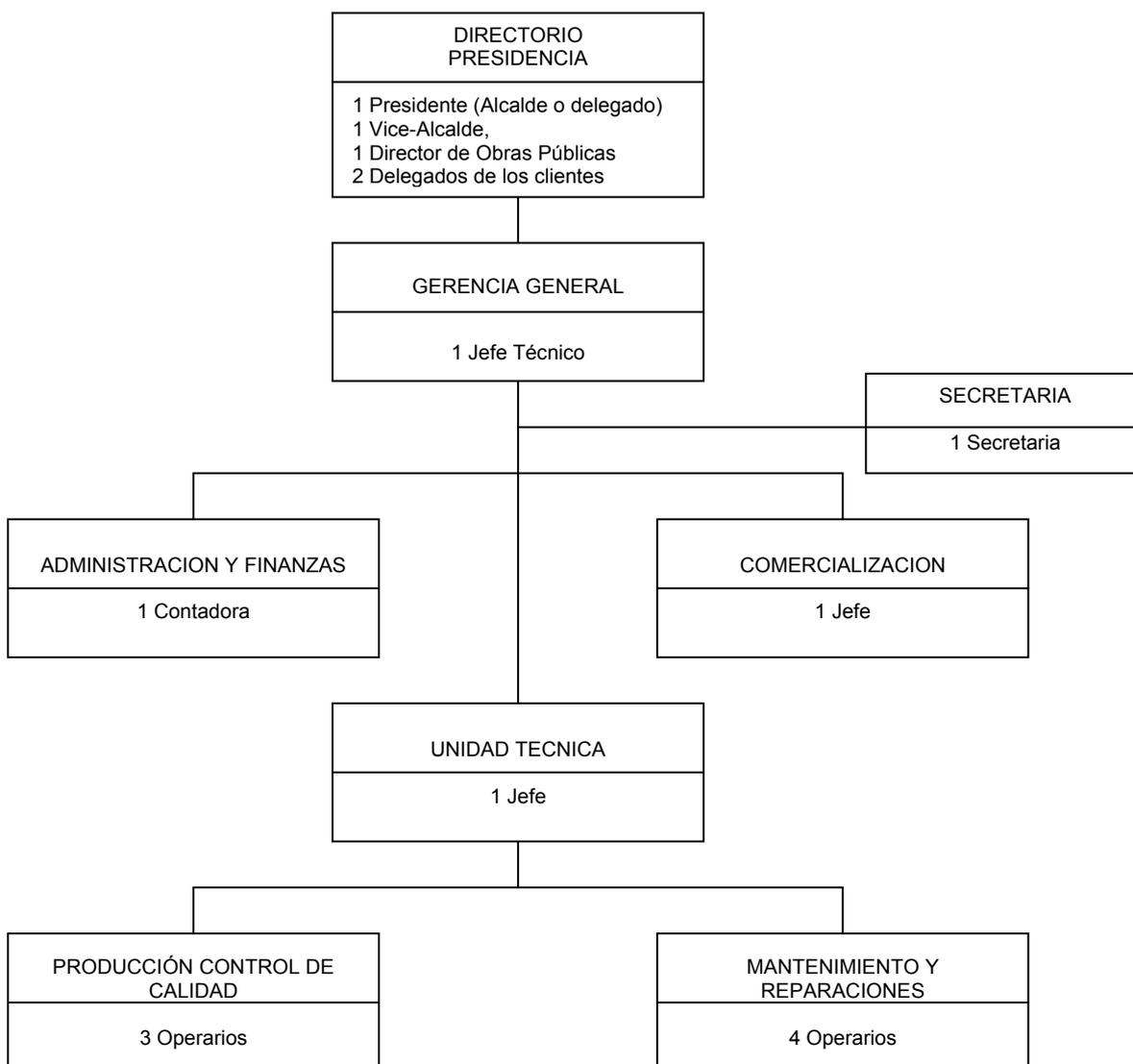
Año 2007



1. 2. 2. 3.- Personal

Representación gráfica de la división del trabajo en una organización, con el detalle del talento humano que labora en dichas áreas y sub-áreas.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO – “EMAPA-P” ORGANIGRAMA PERSONAL (Actual) Año 2007

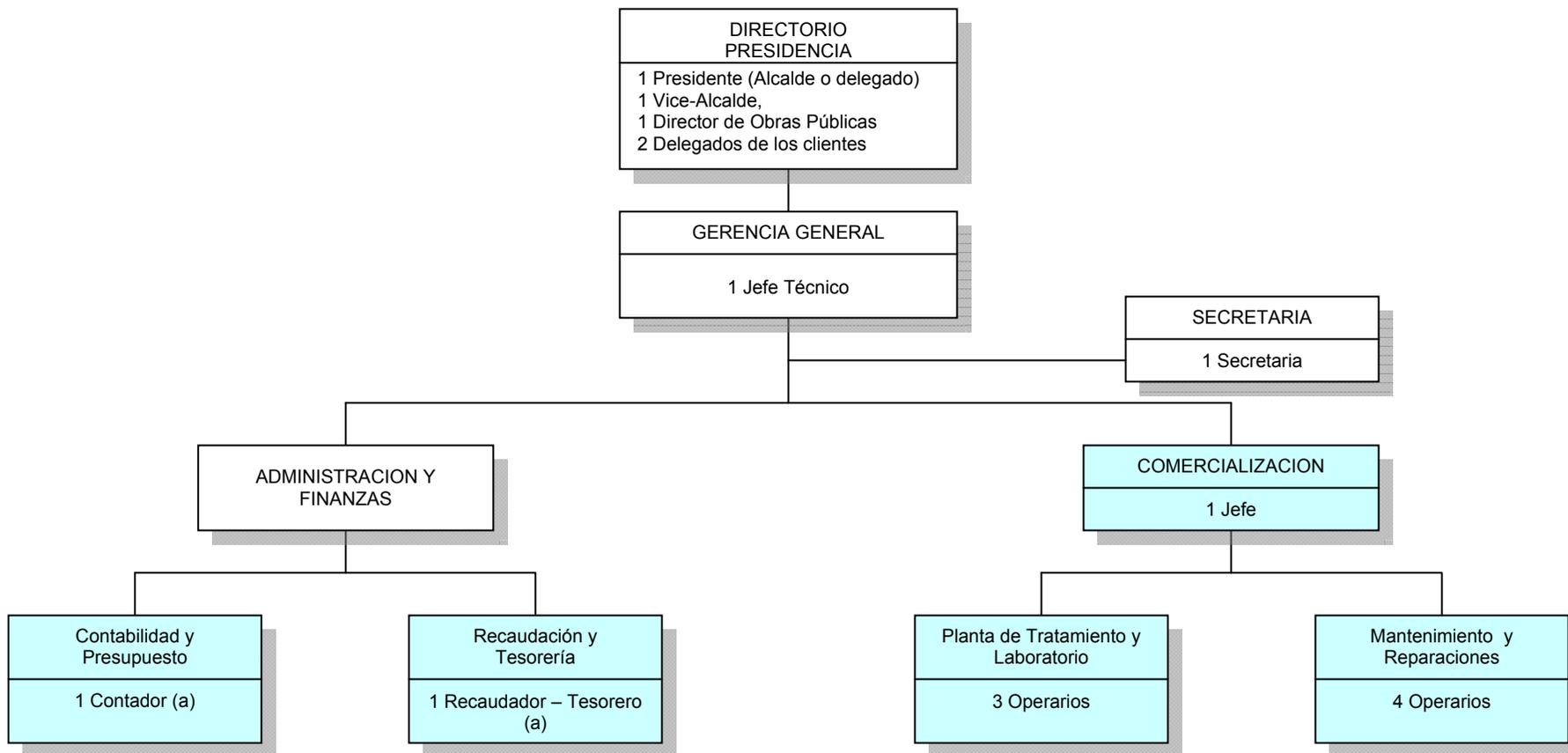


Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO – “EMAPA-P”

ORGANIGRAMA PERSONAL (Propuesto)

Año 2007

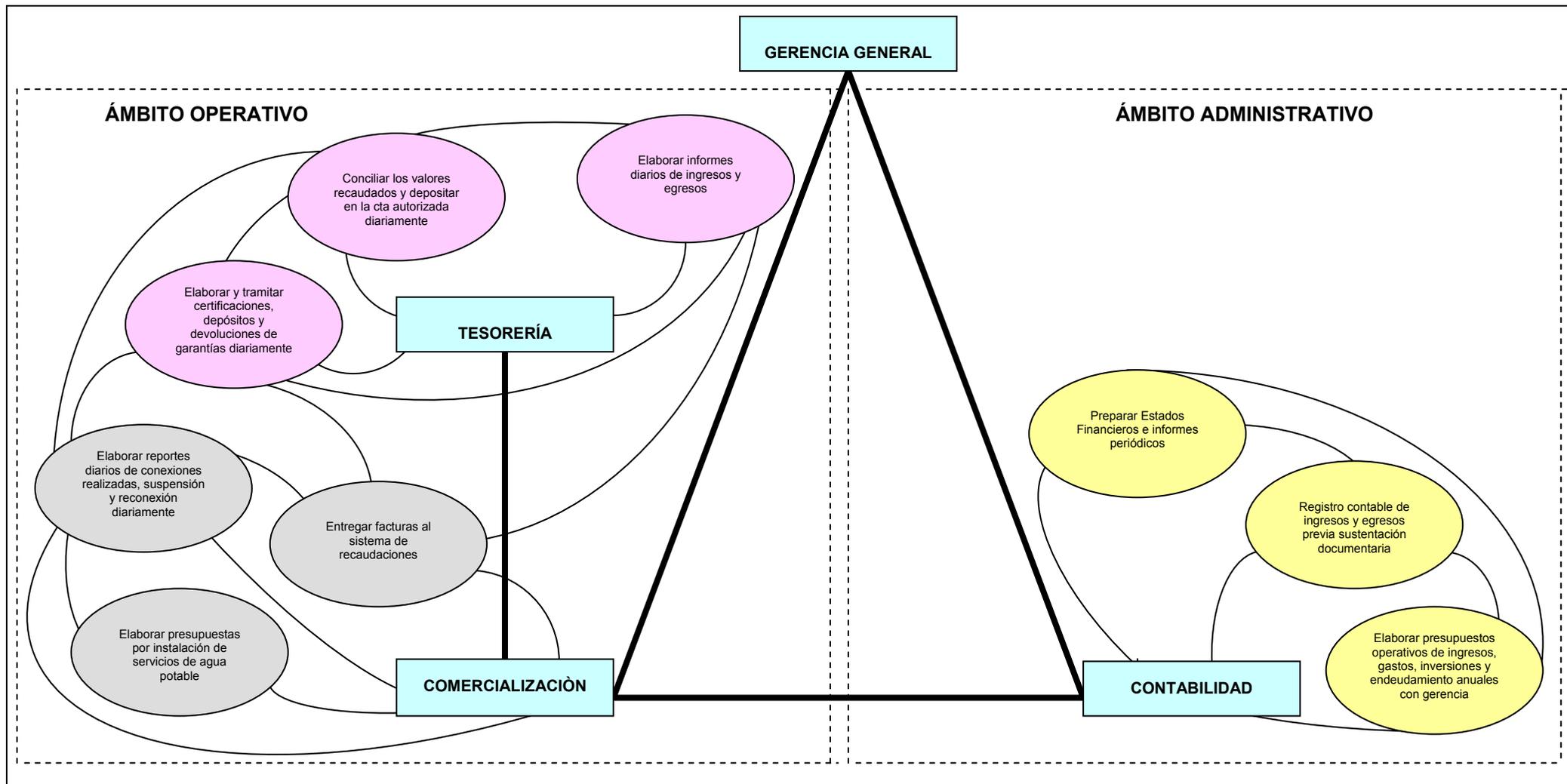


Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

EMPRESA MUNICIPAL DEL AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO "EMAPA-P"

DIAGRAMA DE PROCESOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Año 2007 (Actual y Propuesto)



Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

CAPÍTULO II

2.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2. 1.- Misión

Concepto.- La misión expresa la razón de la existir de una organización, la forma como ésta contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad, empleados, trabajadores, directivos y medio ambiente.

Misión de la Institución

Proporcionar un servicio en agua potable y alcantarillado con eficiencia y eficacia y con el compromiso de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

2. 2.- Visión

Concepto.- La visión es la descripción de la imagen que la organización tiene respecto de sí misma o de lo que pretende ser o alcanzar en el largo plazo.

Visión de la Institución

Lograr que la población servida disponga permanentemente de agua potable de la mejor calidad y con sistemas de alcantarillado que permitan adecuados niveles de evacuación, aún en condiciones climáticas severas.

2. 3.- Objetivos

- Garantizar la prestación de los servicios de acuerdo a condiciones de calidad, cantidad, continuidad, cobertura, razonabilidad tarifaria, sostenibilidad y complementariedad.
- Informar a los clientes acerca de sus derechos y obligaciones, publicando periódicamente información actualizada acerca de las condiciones del servicio, régimen tarifario, planes de mejora y expansión, atendiendo así a los reclamos que éstos formulen.
- Operar, mantener, reemplazar y extender el sistema de alcantarillado, minimizando el riesgo de inundaciones y sequías por deficiencias en el sistema.
- Preservar el recurso hídrico, en coordinación con la función ambiental en el desarrollo de programas de educación sanitaria, uso adecuado del agua y conservación del medio ambiente.

2. 4.- Políticas

- Establecer, mantener, operar y registrar un sistema de muestreo y control regular y de emergencia de agua potable; de efluentes vertidos al sistema de alcantarillado y a cuerpos receptores, de conformidad a la normativa vigente.
- Informar a los clientes acerca de los cortes programados del servicio con antelación suficiente, previendo un servicio de

abastecimiento de emergencia en caso de interrupciones prolongadas.

- Sancionar a los clientes por vertidos indebidos de efluentes domiciliarios e industriales a cuerpos receptores, de conformidad con la normativa vigente.
- Garantizar y promover la mejora y expansión de los sistemas de provisión de agua potable y alcantarillado.
- Promover el incremento de cobertura de los servicios, así como de micro y macro-medición para control del consumo de agua potable; y la autosuficiencia financiera.
- Impulsar el uso racional del agua, en la preservación de este recurso y del medio ambiente.
- Ofrecer un servicio eficiente, eficaz y de calidad a los clientes de la EMAPA-P, brindando una atención adecuada y el libre acceso a la información.
- Evitar la contaminación de los cuerpos receptores de agua potable, impulsando la protección y preservación de los recursos hídricos para el abastecimiento de agua potable de calidad en las fuentes.

2. 5.- Estrategias

- Participar en las capacitaciones que brinda el Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda “MIDUVI” en el ámbito de

administración, finanzas y de operación, originando la prestación de un servicio eficiente, eficaz y económico; comprometido con la sociedad

- Implementar mejoras a nivel rural en la calidad y saneamiento del agua, mediante el aporte de la Administración Tributaria por el concepto de los Impuestos a los Consumos Especiales, brindando un servicio de atención y asesoría permanente en cuanto a dudas e inquietudes de la población.
- Participar en los programas de capacitación permanente ofrecidos por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda “MIDUVI”, de tal forma que las proyecciones financieras para el incremento de presupuesto sean sustentadas con la elaboración de proyectos a corto y largo.
- Desarrollar una planificación estratégica que comprometa a la institución y la sociedad en general, en el logro de rentabilidad por parte de la institución implementando nuevas tecnologías para la prestación eficiente de los servicios.
- Diseñar programas de capacitación, e incentivos para las áreas que constituyen la fuente primaria de captación del agua.
- Desarrollar proyectos de sectorizaciones de redes, reubicación de medidores, supervisión de conexiones para las viviendas que poseen una inadecuada ubicación de medidores, promoviendo un eficiente desenvolvimiento de la parte operativa y sanción para propietarios de conexiones clandestinas.
- Implementar un control eficiente, eficaz y económico de materiales y materias primas.

- Gestionar en el Banco Central del Ecuador, la creación de una cuenta local autorizada para el depósito diario de las recaudaciones y demás ingresos que perciba la institución.
- Presentar al Directorio de la EMAPA-P, propuestas de redistribución del monto por concepto de la recaudación para servicios ambientales, a las zonas que constituyen la fuente de captación del recurso hídrico, incentivando así a los propietarios de estos terrenos al ingreso de programas de forestación promocionados por el Estado.
- Desarrollar un plan de marketing de la institución, enfatizando el uso racional del agua, protección del medio ambiente, garantizando así el uso adecuado del recurso hídrico.

2. 6.- Principios y Valores

Principios

- **Integridad Absoluta**, de los empleados y trabajadores de la EMAPA-P, en el desarrollo de sus competencias y tareas asignadas, demostrando así confiabilidad en los servicios prestados hacia todos los usuarios.
- **Capacitación Permanente**, de los empleados y trabajadores, enfocado al mejoramiento en el grado de satisfacción de los usuarios en el área de gerencia y atención al cliente.

- **Trabajo en Equipo**, fundamentalmente en la prestación de un servicio de calidad, para el bien común y en el logro de metas y objetivos de la “EMAPA-P” orientados hacia la consecución de su misión y visión.
- **Eficiencia**, en el ámbito operacional, brindando un servicio en el que la relación entre insumos y producción esta manejada con responsabilidad, compromiso hacia el medio ambiente y todos los consumidores.
- **Calidad en la prestación de servicios**, manteniendo los estándares de calidad en el tratamiento del agua y mantenimiento todo el proceso de producción y comercialización.

Valores

- **Honestidad**, en el manejo de los recursos del Estado.
- **Responsabilidad**, con la prestación de un servicio comprometido para alcanzar una mejor calidad de vida de los usuarios.
- **Respeto al medio ambiente**, en todas las actividades de exploración y extracción del elemento vital de la naturaleza, aplicando tecnología no contaminante para el ecosistema.
- **Respeto a los derechos humanos**, de todos los usuarios de los servicios que presta la EMAPA-P, en miras a brindar agua de calidad a precios justos respetando y dando un trato adecuado a los contribuyentes.

- **Orden y disciplina**, en el manejo de todas las áreas de la EMAPA-P, demostrando así capacidad e idoneidad en el cumplimiento de las funciones.

- **Compromiso con la institución y la sociedad**, suministrando el servicio de agua potable y alcantarillado en cumplimiento con las normas técnicas, legales, así como también con el tratamiento adecuado de químicos y reactivos.

“MATRIZ FODA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Trabajadores comprometidos para brindar un servicio eficiente *Conocimiento y experiencia del área operativa, en brindar un servicio de agua potable de calidad *Responsabilidad en la ejecución de funciones *La EMAPA-P posee una planta de tratamiento adecuada para brindar agua potable de calidad *Planificación de las actividades a ejecutarse periódicamente *Asesoría jurídica del Gobierno Municipal de Pimampiro 	<ul style="list-style-type: none"> *Planificación estratégica no estructurada *Personal no capacitado en la parte financiera y contable *No existe asignación de recursos para promoción y marketing de la institución *No existe asignación de recursos para implementar nueva tecnología *Recaudación por concepto de servicios ambientales no destinadas hacia las áreas que constituyen la fuente primaria de captación *Existencia de un control ineficiente de materiales y materias primas *Dificultad en la supervisión de conexiones y la lectura del consumo ya que no todas las viviendas poseen una adecuada ubicación de medidores *Cuenta autorizada para el depósito de las recaudaciones, en la ciudad de Ibarra
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *Aporte del Impuesto a Consumos Especiales para trabajar a nivel rural en el mejoramiento de la calidad de agua y saneamiento *Convenios para que la empresa expanda sus servicios a nivel cantonal *Capacitación permanente del MIDUVI, a nivel gerencial *Ingreso a varios programas para mejorar los servicios (forestación, construcción de nuevas instalaciones) *Asignación presupuestaria por parte del Gobierno, como resolución de la asamblea constituyente 	<ul style="list-style-type: none"> *Injerencia política en el área administrativa de la institución *Incremento de costos por la reubicación y reposición de medidores de los contribuyentes *Por efectos de la contaminación, incrementos en los costos de tratamiento del agua potable *Conexiones clandestinas que provocan pérdidas para la institución lecturas erróneas en el consumo de agua potable *Resolución de la Asamblea Constituyente de la disminución o eliminación del aporte a las empresas municipales por el Impuesto a los Consumos Especiales

Fuente: EMAPA-P
 Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

CAPÍTULO III

3.- ANÁLISIS SITUACIONAL

3. 1.- ANÁLISIS INTERNO

El análisis de la situación existente de los sistemas del área administrativa financiera de la EMAPA-P, esta sustentada en hechos y datos basados en la observación, mismos que corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital determinándose así los recursos de bajo costo o de manera única a los que tiene acceso la institución, a la disponibilidad del personal, identificándose los factores que en este sentido reducen la prestación de servicios de calidad en la institución, estructura interna y servicio al cliente, estableciendo que perciben los clientes de las áreas analizadas que se constituyen como una fortaleza o debilidad de la institución, entre otros.

3. 1. 1.- Área de Contabilidad

El Área de Contabilidad, posee como finalidad el logro de la obtención de información financiera-contable, oportuna, constituyéndose como un órgano de apoyo de la institución, ya que sus funciones se integran a las operaciones financieras, produciendo reportes y estados financieros.

En la ejecución de las diferentes actividades en el área en mención nacen varias responsabilidades, como: que el registro de las operaciones de la institución, sean realizadas de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, que los recursos financieros de la institución, se

administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica, y que en el desarrollo, implantación y administración de la ejecución presupuestaria, cubra los procesos de programación, control y evaluación.

Una vez realizada la visita previa, se detectaron las siguientes debilidades:

- Los inventarios no cuentan con el control de una tarjeta kárdex en forma automatizada en donde la determinación de saldos reales sea eficiente y oportuna, para la toma de decisiones, debido a que no se lleva un registro eficaz, eficiente y económico en cuanto al control de entradas, salidas y existencias de los inventarios de materias primas, materiales, insumos químicos, generando un alto grado de incertidumbre en cuanto a poseer una información contable confiable, debido a que las autoridades no desean normar estos procedimientos, existiendo la predisposición del personal, motivo por el cual pueden haber robos, pérdidas y mala utilización de dichos insumos y materiales.

3. 1. 2.- Área de Tesorería

La finalidad del Área de Tesorería, es controlar el proceso relacionado con el movimiento y actividades de esta área, con la finalidad de promover una seguridad y razonabilidad en el manejo de los fondos y valores evitando riesgos en la gestión de tesorería y recaudación.

El Área de Tesorería, es responsable de que los valores recibidos por concepto de ingresos por servicios, multas y otros que efectúan los clientes de la institución, o los provenientes de contribuciones o participaciones entregados por la Municipalidad o Instituciones privadas o estatales, sean depositados intactos en la cuenta corriente de la entidad bancaria autorizada, que la emisión de cheques sea realizada previa la revisión de

toda la documentación sustentatoria del gasto, así como también que el Gerente General posea un conocimiento claro y oportuno en cuanto ingresos y pagos.

Una vez realizada la visita previa, se detectaron las siguientes debilidades:

- Las funciones de tesorería son desempeñadas por la contadora y por la secretaria general de la institución, provocando que el cumplimiento de los objetivos del área no estén bajo el control de ninguna persona que se responsabilice del funcionamiento de esta área.
- La recaudación por multas y otros, no son depositados íntegramente en la cuenta autorizada para este concepto, debido a que el banco se encuentra en la ciudad de Ibarra, motivo por el cual las recaudaciones son efectuadas dos veces por semana. Este aspecto puede ocasionar pérdidas fortuitas, jineteo de fondos, asaltos, robos, perjudicando así la situación financiera de la institución.

3. 1. 3.- Área de Comercialización

La función global del Área de Comercialización comprende: planificar, organizar, coordinar y controlar el sistema de servicio al cliente en materia de promoción social, educación sanitaria, y consulta de los servicios entregados, la actualización de los catastros de usuarios.

La función básica de esta Área, hace referencia a la administración del servicio al cliente, la gestión de micro-medición de la institución y el sistema de detección, control y sanción del uso fraudulento de los servicios.

Esta Área es responsable de que en las investigaciones de mercado potencial, se consideren a los sectores que carecen de los servicios que presta la “EMAPA-P”, así como también del desarrollo de programas de educación sanitaria, uso adecuado del agua y conservación del medio ambiente, realizar inspecciones físicas, generando que los clientes se sientan satisfechos con la prestación de un servicio totalmente comprometido.

Las debilidades detectadas en esta área, son:

- Las adquisiciones son realizadas a un mismo proveedor, debido a que no existe una planificación en cuanto a compras ya que no cuenta con una base de datos de proveedores calificados, provocando que en el largo plazo existan inconvenientes por el manejo centralizado de los recursos públicos.

- Las actividades relacionadas con la función de promoción social y educación sanitaria, no son ejecutadas, debido a que no existe una planificación y asignación para estos conceptos, provocando que la ciudadanía no se sienta comprometida con el adecuado uso del agua y la preservación del medio ambiente, mal utilizando los recursos y haciéndose acreedores a sanciones sin poseer un conocimiento previo de las acciones sujetas a multas.

3. 2. ANÁLISIS EXTERNO

3. 2. 1.- INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

El análisis de las Influencias Macroeconómicas en la “EMAPA-P”, permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que se

desenvuelve la institución, como las variables económicas, normas gubernamentales, variables culturales, políticas, demográficas, de medio ambiente, tecnología, globalización, entre otras, que luego del estudio de las mismas permite determinar estrategias para aprovechar los recursos, fortalezas y oportunidades, para contrarrestar las posibles amenazas y debilidades de la institución.

3. 2. 1. 1.- Factor Político

Desde 1996 el Ecuador vive una inestabilidad que se produjo luego de la gran movilización del país en 1995 para la guerra del Cenepa con el Perú. Desde ese instante la población ecuatoriana vivió en las diferentes ascensiones y caídas de los gobiernos:

- Año 1997 en medio de multitudinarias movilizaciones callejeras, paros cívicos y en la toma de edificios públicos, cae el presidente Abdalá Bucaram al ser declarado incompetente por el Congreso.

- Año 2000 es derrocado el presidente Jamil Mahuad luego de anunciar un plan de dolarización de la economía para el país en medio de un levantamiento indígena y campesino que confluyó con una sublevación militar. Una de las cabezas visibles del levantamiento fue el Coronel Lucio Gutiérrez que luego llegó a la presidencia en el año 2003.

- Año 2005 luego de varias jornadas de movilizaciones callejeras en la capital que se dieron en llamar "la rebelión de los forajidos", cae Lucio Gutiérrez asumiendo el vicepresidente un gobierno interino hasta las elecciones de noviembre de 2006 en las que ganó el Economista Rafael

Correa, asumiendo la Presidencia de la República del Ecuador el 15 de enero del 2007.

En base a las medidas políticas adoptadas por los últimos gobiernos, el aporte de la Administración Tributaria por concepto del Impuesto de Consumos Especiales en la actualidad se pueden destinar a proyectos de saneamiento y agua potable a diferencia de que en administraciones anteriores, solo se podía invertir en programas de servicio de agua potable, el incremento del aporte del Impuesto a los Consumos Especiales “ICE”, en los últimos tres años fue el siguiente:

CUADRO # 2

“Aporte de la Administración Tributaria por concepto del Impuesto a Consumos Especiales”

Años	Monto
2005	15,000.00
2006	90,000.00
2007	100,000.00

Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

La asignación recibida en el año 2005, permitió a la EMAPA-P, desarrollar proyectos de mejora en la prestación del servicio de agua potable, para el año 2006, con un incremento del 600% con relación al aporte recibido por parte de la administración tributaria en el año precedente, la institución, pudo desenvolverse de manera eficaz con la contraparte para el convenio “APOSINO” Programas de Agua Potable para la Sierra Norte.

Las medidas adoptadas por el actual gobierno, es decir para el año 2007, ha permitido que la “EMAPA-P”, como beneficiaria del aporte de la

Administración Tributaria, desarrolle proyectos de alcantarillado para las zonas rurales del cantón.

Las nuevas políticas implementadas por la actual administración para el incremento del servicio de agua potable y saneamiento a todas las comunidades del país, permiten que organismos como el Banco del Estado, el Programa de Agua Potable para la Sierra Norte “APOSINO” y el fondo de la cuenta especial denominada Reactivación Productiva y Social, del Desarrollo Científico-Tecnológico y de la Estabilización Fiscal “CEREPS”, facilite incremento de financiamiento para los municipios pequeños del país, con montos del 70% de financiamiento no reembolsable, motivando la ejecución de planes pilotos de alcantarillado y agua potable, mejorando las condiciones de vida de los ecuatorianos.

3. 2. 1. 2.- Factor Económico

En el análisis de este factor, se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo, permitiendo identificar los niveles de ingreso y gasto de la institución en el mercado.

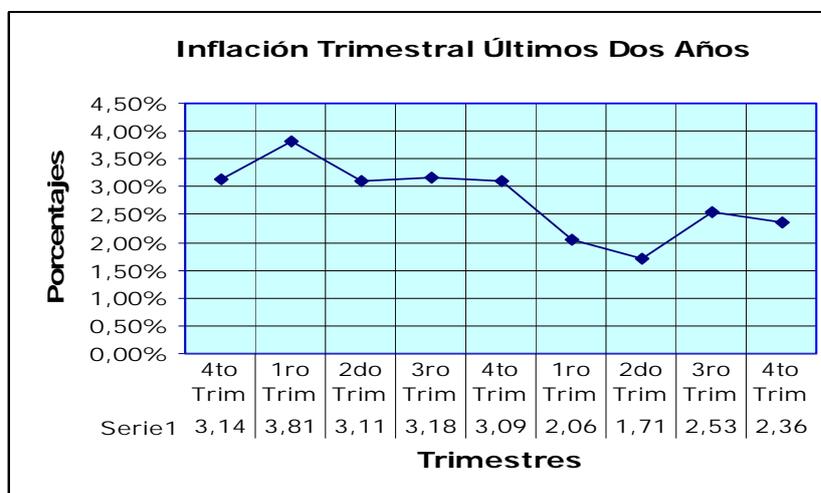
○ INFLACIÓN

La inflación es el aumento de la cantidad de dinero circulante en relación con los bienes disponibles, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana “IPCU”, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La inflación en los dos últimos años se visualizan en el gráfico presentado a continuación:

GRAFICO # 1

“Inflación en los dos últimos años”



Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

En donde el porcentaje de inflación fluctuó, según la tabla que se presenta a continuación:

CUADRO # 3

“Inflación Trimestral en Porcentaje en los últimos años”

FECHA	VALOR
4to Trimestre (octubre – diciembre)2005	3,14%
1ro Trimestre (enero – marzo)2006	3,81%
2do Trimestre (abril – junio)2006	3,11%
3ro Trimestre (julio – septiembre) 2006	3,18%
4to Trimestre (octubre – diciembre)2006	3,09%
1ro Trimestre (enero – marzo)2007	2,06%
2do Trimestre (abril – junio) 2007	1,71%
3ro Trimestre (julio – septiembre)2007	2,53%
4to Trimestre (octubre – diciembre) 2007	2,36%

Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Durante los últimos años, se ha visto con agrado el descenso sostenido del ritmo inflacionario en nuestro país; han quedado atrás la inflación mensual de dos dígitos y los constantes reajustes de precios a los que nos acostumbramos a finales de la década de los noventa e inicios de la presente.

Si bien es cierto que los precios de muchos productos se mantienen relativamente constantes, los ecuatorianos todavía no han podido olvidar el ajuste que vivimos los primeros meses de dolarización, cuando el redondeo y el efecto psicológico de menores cantidades generaron un incremento importante en el nivel de precios.

A pesar de esta relativa calma, no todos los productos mantienen este comportamiento; debido a la especulación de varios sectores, que buscan obtener niveles de rentabilidad mayores que los que mantienen al respetar los precios de mercado. Provocando que en ocasiones los indicadores agregados escondan parte de la realidad; por ello en el análisis de la inflación es necesario, considerar que el nivel inflacionario es distinto para cada ciudad y para cada agrupación de productos.

La inflación anual en el mes de diciembre de 2007; llegó a 3.32%, 0.45 puntos por arriba de la previsión del gobierno del Economista Rafael Correa, en este mes el nivel inflacionario de 0.57%, superó en 0.07 puntos a la de noviembre del mismo año, motivo por el cual se argumentó que ese indicador estuvo empujado hacia el alza principalmente por los precios de los alimentos y bebidas, arriendo y artículos para el hogar.

En las últimas semanas del año 2007, se ha registrado una notable alza de precios de alimentos de primera necesidad derivada de la especulación, de la elevación de los precios a nivel mundial y de factores meteorológicos, lo que empujó a la inflación por arriba de la meta del gobierno de cerrar el año con un promedio de 2.6%.

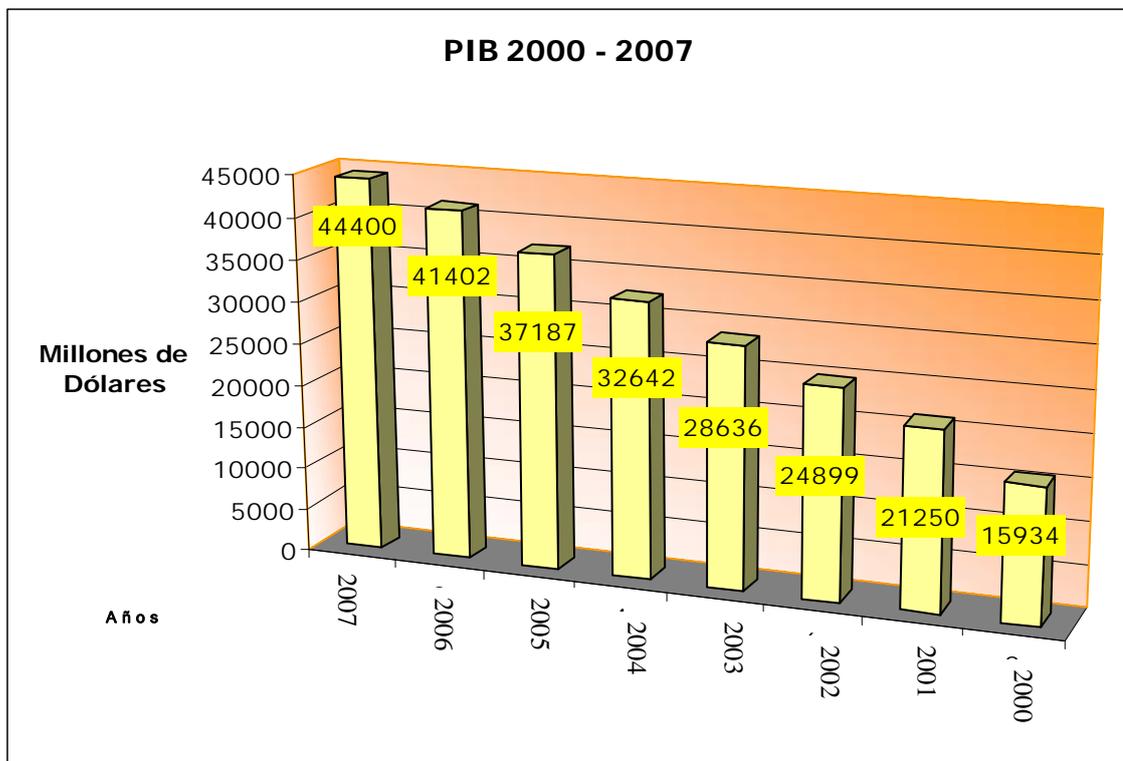
- **PIB**

“Medida del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período que puede ser trimestral o anual. El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base”.⁶

En el gráfico presentado a continuación, se demuestran las fluctuaciones de los dos últimos años:

GRÁFICO # 2

“PIB últimos años”



Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

⁶ <http://www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.htm>.

En la tabla presentada a continuación se detallan los valores anuales del Producto Interno Bruto:

CUADRO # 4

“Producto Interno Bruto anual, últimos ocho años”

AÑO	VALOR
2007	44400.00 millones de USD
2006	41402.00 millones de USD
2005	37187.00 millones de USD
2004	32642.00 millones de USD
2003	28636.00 millones de USD
2002	24899.00 millones de USD
2001	21250.00 millones de USD
2000	15934.00 millones de USD

Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Como se puede visualizar en el cuadro comparativo, el incremento del PIB, ha sido sumamente notorio en los últimos años, con relación al año 2000 análisis de incremento para el año 2001 fue del 33.36%, para el año 2002 tomando como base el año 2002 el incremento fue del 56.26% y del 79.71% en el año 2003.

Tomando como base el año 2000 con respecto al año 2004 el incremento del PIB supero el 100%, el incremento para el año 2005 con relación al año 2004, fue del 13.23%, reflejándose un incremento no tan notorio como el de años anteriores, para el año 2006 el incremento con relación al año 2004 fue de un 26.83% y de un 36.02% y para el 2007.

Demostrando que el incremento del Producto Interno Bruto en los últimos años refleja que en la producción nacional en este período ha crecido.

○ **DESEMPLEO**

“Es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, que busca trabajo activamente y que no han sido despedidos temporalmente, con la esperanza de ser contratados rápidamente de nuevo. Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza. La tasa global de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, debería considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar”⁷

La oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la Población Económicamente Activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal.

Las características de la oferta de trabajo pueden dar pautas sobre los indicadores del tipo de economía, su desarrollo y la constitución de la sociedad.

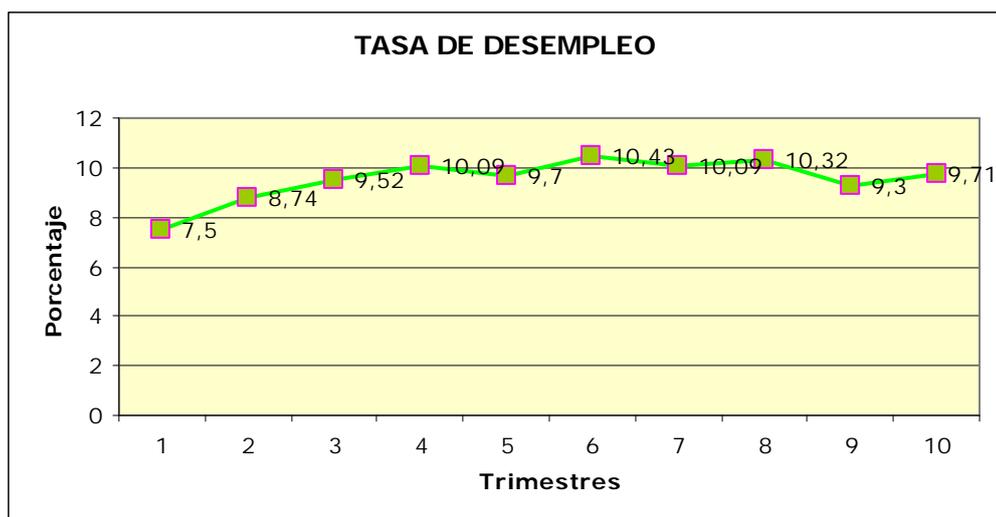
Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>

En el presente gráfico, se presenta la situación de desempleo de los dos últimos años:

GRÁFICO # 3

“Desempleo últimos dos años”



Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Trimestres:

1	octubre – diciembre 2007
2	julio – septiembre 2007
3	abril – junio 2007
4	enero – marzo 2007
5	octubre – diciembre 2006
6	julio – septiembre 2006
7	abril – junio 2006
8	enero – marzo 2006
9	octubre – diciembre 2005
10	julio – septiembre 2005

Simbología

El desempleo impone un costo en la economía, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para siempre.

En los últimos años, en nuestro país el desempleo se incrementado por dos causas, la primera por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo y la segunda por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

En la tabla presentada a continuación, se establecen los porcentajes de desempleo que ha tenido el país, de manera mensual con referencia a los dos últimos años:

CUADRO # 5

“Porcentaje trimestral de Desempleo en el Ecuador, durante los últimos tres años”

TRIMESTRE	PORCENTAJE
4to 2007	7.50 %
3ro 2007	8.74 %
2do 2007	9.52 %
1ro 2007	10.09 %
4to 2006	9.70 %
3ro 2006	10.43 %
2do 2006	10.09 %
1ro 2006	10.32 %
4to 2005	9.30 %
3ro 2005	9.71 %

Fuente: BCE
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Sin duda alguna, el desempleo puede tener profundos efectos tanto en el individuo como en la sociedad en la que vive, lo que tiene repercusión directa en la economía de un país.

Esta relación existente se deteriora, cuando el número de unidades familiares que participan de las actividades productivas es menor (desempleo), lo que conlleva a que la presencia de compradores que están dispuestos y pueden comprar algún producto o servicio al precio que se les ofrece no dispongan de ingresos suficientes por cuanto no tienen empleo, esto ocasiona que las unidades productivas bajen sus niveles de producción y no se pueda continuar con el ciclo económico normal por cuanto se da una brecha en la demanda.

Adicionalmente el desempleo trae consigo una pérdida en el nivel de ingresos en los gobiernos, por cuanto deja de percibir impuestos que el trabajador y la empresa aportaba normalmente mientras desempeñaba éste su trabajo. A esto se suma los egresos que tiene que realizar la administración pública por concepto de subsidiar a los desempleados.

3. 2. 1. 3.- Factor Social

El incremento de los principales problemas sociales como la migración, el desempleo e incremento del subempleo, son los principales antecedentes para que exista un incremento en la cartera vencida de la “EMAPA-P”.

Uno de los efectos del desequilibrio social, es el desempleo, cuyo costo es ciertamente alto, pero el social es superior. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario.

La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sinnúmero de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla. Así tenemos, las siguientes:

- Deterioro de la salud física y psicológica.
- Perdida del autoestima.
- Destrucción del núcleo familiar.
- Descuido de las habilidades para el trabajo.
- Inseguridad para buscar un nuevo trabajo.
- Altos índices de deserción estudiantil.
- Incremento de los índices delincuenciales.

En el Ecuador el desempleo se incrementa por dos vías: Primero, por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo. Y segundo, por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

En cuanto al factor cultural, no existe una cultura de pago para el consumo de los bienes públicos, a pesar de que estos son caracterizados como bienes de primera necesidad.

3. 2. 1. 4.- Factor Tecnológico

La tecnología avanza desmesuradamente permitiendo con la implementación de nuevas máquinas y elementos ahorrar costos, tiempo y espacio en el manejo del recurso hídrico.

El cambio climático ha intensificado las tormentas e inundaciones destruyendo cosechas, contaminando el agua dulce, motivo por el cual se están desarrollando nuevas tecnologías que facilitan el almacenamiento y transporte del líquido vital.

Existen diversos mecanismos aliados de sofisticadas tecnologías que permiten disminuir el consumo de agua, entre ellos encontramos las boquillas y los aspersores que adecuan el gasto a lo necesario. Asimismo, encontramos grifos con sensores que se activan o desactivan con facilidad.

Las nuevas tecnologías pueden brindar ayuda, sobre todo reduciendo la contaminación y haciendo que el agua sea reutilizable.

La irrigación por goteo disminuye drásticamente la cantidad de agua necesaria para los cultivos, los rociadores de baja presión representan una mejora e incluso la construcción de depósitos para atrapar el agua de lluvia resulta de gran utilidad.

Algunos países están ahora tratando el agua desechada para que pueda reutilizarse y hasta beberse varias veces.

La desalinización hace que sea posible usar el agua de mar, pero el proceso requiere una gran cantidad de energía y deja grandes cantidades de sal.

La institución no cuenta con tecnología de punta, para el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, en la actualidad existen tecnologías que facilitarían los procesos en la prestación de servicios de laboratorio, cobranzas, toma de lecturas de consumo, la EMAPA-P no posee un sistema de control conocido como sistema de Macromedidores que efectiviza el control de agua no contabilizada .

3. 2. 1. 5.- Factor Legal

La EMAPA-P, se basa en su Ordenanza de Constitución, sometiéndose a varios derechos y al cumplimiento de varias obligaciones, para con el Estado, los Clientes y el Gobierno Municipal de Pimampiro.

La Institución posee además un Marco Regulatorio que es el cuerpo legal en donde se encuentra normada la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado del área Urbana del Cantón Pimampiro.

La normativa vigente para el control, seguimiento, consumo adecuado del líquido vital, estandarización de los procesos del agua, así como también los índices o normas mínimas que debe cumplir una empresa de agua potable se encuentra en el Congreso Nacional, para ser analizada y aprobada, por lo que en nuestro país no existe un ente rector de agua potable, que ejecute actividades de control de calidad del agua potable, seguimiento del consumo adecuado del agua.

3. 2. 2.- INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

El análisis de las Influencias Microeconómicas, comprende el ámbito de actividad económica en el que se desenvuelve la institución.

3. 2. 2. 1.- Clientes

Son las personas naturales o jurídicas que acceden a los servicios que presta la EMAPA-P, previo al cumplimiento de las condiciones establecidas, como por ejemplo que el servicio debe ser prestado en forma continua y

permanente, garantizando la disponibilidad de la provisión las 24 horas al día, durante todo el año.

La base de datos de los clientes de la “EMAPA-P”, en el servicio de agua potable y alcantarillado en la zona urbana de la ciudad de Pimampiro, la conforman 1719 clientes.

Los principales clientes de la EMAPA-P en la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado, análisis físico, químico, sólido de agua potable, entre otros que presta la institución son:

CUADRO # 6

“Principales Clientes de la EMAPA-P”

N°	Cliente	Concepto	Cantidad promedio	Valor de consumo promedio
1	Gobierno Municipal de Montúfar	Análisis físico, químico y bacteriológico de agua	1 examen	150.00 + IVA
2	Sr. Piliphe Prost	Concesión de agua	10 m ³	10.00
3	Junta de Agua de Julio Andrade	Análisis físico, químico y bacteriológico de agua	1 examen	50.00+IVA
4	Escuela Rosa Zarate	Servicio de agua potable	339 m ³	47.50
5	Instituto Particular “La Dolorosa”	Servicio de agua potable	590 m ³	207.57
6	Sra. Inés Proaño	Servicio de agua potable	330 m ³	120.00
7	Sra. Alba Navarrete	Servicio de agua potable	330 m ³	120.00
8	Sra. Luz Granda	Servicio de agua potable	192 m ³	42.00
9	Sra. Martha Rubio	Servicio de agua potable	120 m ³	29.00

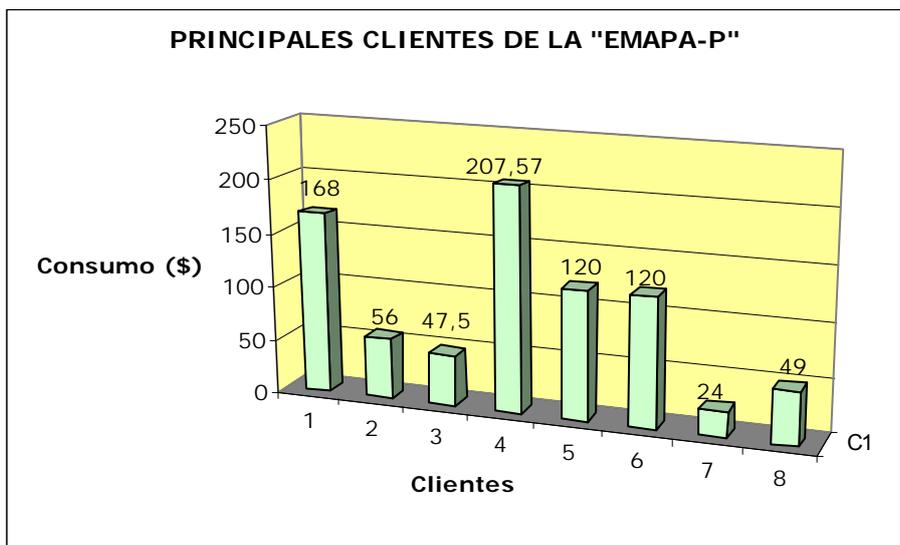
Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Los principales clientes de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pimampiro, lo conforman los usuarios del servicio de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Pimampiro, como el Instituto Particular “La Dolorosa”, entidad que consume un promedio de 590m³ de agua potable por mes, que equivale a \$207.57, la Escuela Fiscal de Niñas “Rosa Zarate”, entidad de educación pública, cuyo consumo promedio es de 339m³, cancela un valor correspondiente a \$47.50, debido a que la tarifa para el cálculo del pago de su consumo es del 50% con respecto a la tarifa normal, el consumo promedio de los usuarios que poseen residencias, restaurantes, es de un promedio de 330m³ y 193m³ respectivamente, equivalentes a un valor de \$120.00 y \$42.00.

De los principales servicios que presta la EMAPA-P, los clientes considerados como más representativos, se reflejan en el gráfico presentado a continuación, en el que se puede observar que entidades como el Gobierno Municipal del Cantón Montúfar, el Instituto Particular La Dolorosa, son las que poseen un monto mayor de consumo mensual de los servicios que brinda la institución:

GRÁFICO # 4

“Principales Clientes de la EMAPA-P”



Fuente: EMAPA-P
 Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

Clientes:

1	Gobierno Municipal del Cantón Montúfar
2	Junta de Agua Potable de Julio Andrade
3	Escuela Rosa Zarate
4	Inst. La Dolorosa
5	Sra. Inés Proaño
6	Sra. Alba Navarrete
7	Sra. Martha Rubio
8	Sra. Luz Granda

Simbología

El Gobierno Municipal de Montúfar y la Junta de Agua de Julio Andrade del Cantón Montúfar, son los principales clientes del servicio de laboratorio que brinda la “EMAPA-P”, con montos de consumo promedio de \$168.00 y \$56.00 respectivamente.

3.2.2.2 Proveedores

Todos aquellos organismos que proveen a la EMAPA-P, para brindar el servicio de agua potable y alcantarillado a la ciudadanía de la Ciudad de Pimampiro, así como para brindar concesión del líquido vital y brindar análisis de laboratorio de carácter físico, químico, bacteriológico del agua son:



- **DISTRIBUIDORA JV.-** La Distribuidora de Materiales de Agua Potable y Alcantarillado del señor Mario Jorge Oswaldo Jaramillo

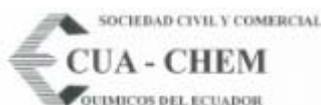
Vásquez, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en las calles Bartolomé García 4-13 y Av. Teodoro Gómez de la Torre esquina, constituyéndose en un distribuidor de tuberías permanente de la EMAPA-P, con un monto de compras anuales de \$5,000.00.



- **CENIFERR.-** Centro Industrial Ferretero, del señor Victor Guido Chang Auria, esta ubicado en la ciudadela Santa Leonor manzana 4 SI 13 y Av. Benjamín Rosales vía al Terminal terrestre en la ciudad de Guayaquil, es el proveedor permanente de medidores de agua potable de la EMAPA-P, las compras realizadas promedio al año son de \$5,000.00.



- **DITECNIA.-** Distribuidora Técnica Asociada Compañía Limitada, Contribuyente Especial, es el proveedor permanente de tubería y accesorios para las acometidas domiciliarias, las adquisiciones son realizadas en la sucursal número dos, ubicada en la ciudad de Ibarra, en las calles Pedro Moncayo N° 241 y Maldonado, por un monto promedio de \$4,000.00 anuales.

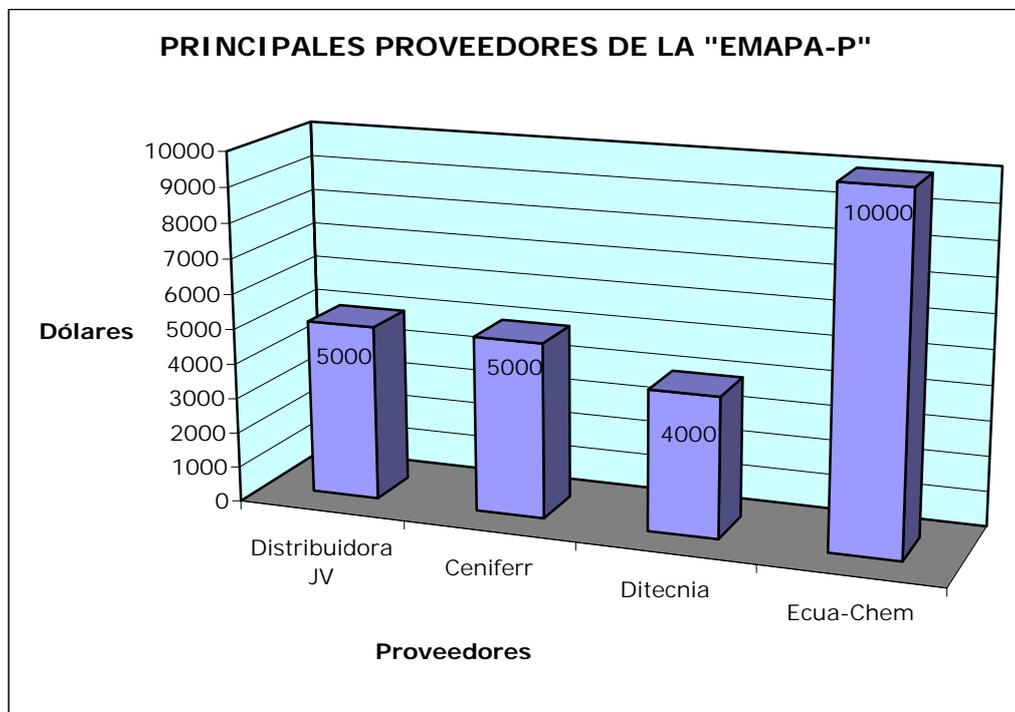


- **ECUA-CHEM.-** La Sociedad Civil y Comercial Ecu-Chem Químicos del Ecuador, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, ubicada en

la Panamericana Norte, Ciudadela Alegría, calle B 012, casa N° 67, es el principal y único proveedor de químicos, sulfato, gas en cloro, entre otros elementos necesarios para que la EMAPA-P, desarrolle sus actividades normales en la prestación de servicios de agua potable y análisis de agua, las compras promedio a este distribuidor son de \$10,000.00 anuales.

GRÁFICO # 5

“Principales Proveedores de la EMAPA-P”



Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales

3.2.2.3 Competencia

La EMAPA-P, en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Pimampiro, no posee competencia actualmente, debido a que al ser una entidad pública, sin fin de lucro y

conformada con mayoría municipal, posee todo el apoyo del Estado y de la Municipalidad del Cantón Pimampiro.

En el ámbito regional en la prestación del servicio de Análisis de Agua físico, químico y bacteriológico, la principal competencia la conforman:

- El Laboratorio de Agua de la EMAPA-Ibarra
- El Laboratorio de Agua del Gobierno Municipal de Otavalo

CUADRO # 7

“Tarifas de Agua Potable y Alcantarillado valores promedio de la Competencia a nivel Nacional”

Categoría	Rangos de consumo (m ³)	Costo \$	Cargo variable (dólares/m ³)
RESIDENCIAL	0 - 20	2,00	0,20
	21 - 40	2,00	0,305
	más de 40	2,00	0,65
COMERCIAL	0 - 50	4,00	0,70
	más de de 50	4,00	1,05
INDUSTRIAL	0 - 50	4,00	0,70
	50 - 200	4,00	1,05
	más de 200	4,00	0,80
ESPECIAL	Para cualquier consumo	4,00	0,70
ESPECIAL CON DESCUENTO	Consumo básico	2,00	0,10
	Consumo excedente	2,00	0,35

Fuente: ANEMAPA
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

3.2.2.4 Precios

El valor de consumo por Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, se detalla a continuación, identificándose valores que se adicionan al total a pagar, como: el valor fijo de \$ 1.39, por concepto de recolección de basura \$ 0.40.

TABLA # 1

“Tarifas de la Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-P Año 2007”

m3	Tasa Agua Pt	Tasa Alcant.	Cargo Fijo	Valor a Pagar	%	Recolección Basura	Protección Ambiental	Valor a Pagar
0 a 10	0,06	0,030	1,39	2,29	0,41	0,4	0,120	2,81
11 a 20	0,090	0,045	1,39	4,09	0,213	0,4	0,360	4,85
21 a 30	0,114	0,057	1,39	6,52	0,172	0,4	0,684	7,60
31 a 40	0,120	0,060	1,39	8,59	0,086	0,4	0,960	9,95
41 a 50	0,123	0,062	1,39	10,62	0,043	0,4	1,230	12,25
51 a 80	0,125	0,063	1,39	16,39	0,047	0,4	2,000	18,79
81 a 120	0,130	0,065	1,39	24,79	0,017	0,4	3,120	28,31
121 a 200	0,137	0,069	1,39	42,49	0,006	0,4	5,480	48,37
201a 500	0,150	0,075	1,39	113,89	0,003	0,4	15,000	129,29
501 a 1000	0,170	0,085	1,39	256,39	0,000	0,4	34,000	290,79

Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ma. José Rosales Sevilla

La política en la fijación de precios para la prestación del servicio de Agua Potable y Alcantarillado, en la EMAPA-P, corresponde a un cargo fijo de consumo de \$1.39, más el valor de consumo de acuerdo a diez categorías de consumo que buscan que el pago por estos conceptos sea equitativo entre el que más consume más paga, la tasa por concepto de Agua Potable varía de categoría en categoría en un promedio de \$0.03 a \$0.002

dependiendo de los metros cúbicos consumidos, a este valor se carga un valor fijo de \$0.40 por concepto de recolección de basura y un valor por concepto de Protección Ambiental, el mismo que corresponde al valor de la categoría por consumo dependiendo de los metros cúbicos consumidos por el límite de metro cúbico de cada categoría multiplicado por dos, dando como resultado el valor a pagar.

TABLA # 2

**“Costo de análisis Físico-Químico y Bacteriológico de Agua EMAPA-P
Año 2007”**

N°	Parámetro	Unidad	Costo (\$)
Análisis Físico y Químico			
1	Color	U-Color	2.00
2	pH		2.00
3	Turbiedad	NTU	4.00
4	Hierro	mg/1	4.00
5	Alcalinidad	mg/1	4.00
6	Nitratos	mg/1	4.00
7	Nitritos	mg/1	4.00
8	Cloro Total	mg/1	4.00
9	Cloro libre o residual	mg/1	4.00
10	Oxígeno disuelto	mg/1	4.00
11	Dureza	mg/1	4.00
12	Cloruros	mg/1	4.00
Subtotal			44.00
Análisis Bacteriológico			
1	Recuento de bacterias totales	Colonias/100ml	6.70
2	Coliformes totales	Colonias/100ml	6.70
3	Coliformes fecales	Colonias/100ml	6.60
Subtotal			20.00
COSTO TOTAL POR MUESTRA			64.00

Fuente: EMAPA-P
Realizado por: Ing. Luis Paspuel

Dentro del servicio que brinda la EMAPA-P, por concepto de laboratorio, se identifican dos tipos de análisis; el análisis físico, químico y sólido del agua y el análisis bacteriológico. Constituyéndose en una fuente de ingresos importante para la institución.

CAPÍTULO IV

4.- METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE

4.1.- Metodología de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

El Marco de Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE), basado en el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL); es producto de investigación y la discusión en varios seminarios estableciendo los criterios básicos que se deben incorporar en un diseño de control interno en una institución y la normativa que sobre la materia han emitido varias Instituciones Superiores de Auditoría (ISA's) de América Latina, los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas, las universidades y las facultades con especialidades en administración, derecho, finanzas, economía y contabilidad.

En función a las investigaciones para definir los nuevos conceptos de control interno, grandes corporaciones como el “Proyecto Si se Puede” estuvieron al frente de este cometido, en donde los factores que integran cada componente del control interno, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación.

Los ocho componentes del Marco de Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE) son totalmente aplicables para las medianas y pequeñas organizaciones, “en la administración pública, por ejemplo: un municipio mediano o pequeño tiene limitaciones para disponer de un código de conducta ética propio, sin embargo se sujetará al emitido por la

organización que agrupa a las municipalidades. Además, se puede ubicar los requerimientos contenidos en la ley de creación de la municipalidad y otras disposiciones relacionadas para elaborar un resumen de los aspectos básicos del código a ser difundido y aplicado. Lo importante es que el personal directivo y operativo lo conozca y aplique los principios éticos y los valores en el cumplimiento de sus funciones”.⁸

Un control interno diseñado y aplicado adecuadamente, facilita la consecución de los objetivos de una institución, con transparencia, eficiencia, economía, ética, protección de los recursos, fiabilidad de la información, cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas.

El control interno, debe ser adoptado de manera integral por todos los integrantes de una organización, para que de esta forma se puedan alcanzar los objetivos y estrategias planificadas, que fluyen desde la gerencia hacia departamentos, unidades operativas y procesos. Por ello se requiere que quienes dirijan la organización en todos los niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades en miras a alcanzar los objetivos.

El control interno y su evaluación, en la administración pública posee un objetivo fundamental; medir los efectos de un programa o de un proyecto, mediante un proceso analítico, técnico entre lo planeado y ejecutado que determina el grado (índices) de éxitos y fracasos según los resultados, ayudando a las personas y a la organización en general a crecer en todas sus dimensiones.

El Marco de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), en su aplicación garantiza un nivel de confiabilidad razonable enfocada hacia que irregularidades, fraudes y la corrupción quedan cubiertas en un 95% de confiabilidad.

⁸ MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO PARA LATINOÁMERICA, Pág. 16.

La susceptibilidad a la existencia de errores, irregularidades, así como también la falta de certeza, generan el riesgo de auditoría, el mismo que puede definirse como “la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarán el sentido de la opinión vertida en el informe.”⁹

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables.

Categorías del Riesgo de Auditoría

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad a la susceptibilidad de errores, irregularidades significativas, en la naturaleza misma de la actividad realizada, antes de considerar la afectividad de los sistemas de control, por cuanto se puede aseverar que este tipo de riesgo está fuera del alcance de control por parte del auditor, ya que es propio de la institución.

Entre los factores que determinan la existencia de riesgo inherente se mencionan los siguientes:

- “La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.

- La situación económica y financiera del ente.

⁹ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Pág. 56.

- La organización gerencial y sus recursos humanos, materiales, la integridad de la gerencia y la calidad de los recursos que el ente posee.
- La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal clave” ¹⁰

Riesgo de Control.- Consiste en que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna, debido a que las deficiencias existentes no se han podido prevenir, detectar o corregir.

Dentro de los factores que determinan el riesgo de control, son:

- Aquellos que están presentes en los sistemas de información, contabilidad, costos, relacionándose íntimamente con el análisis de dichos sistemas.
- Puntos débiles en los controles existentes, que incrementan el riesgo de control.

Riesgo de Detección.- Refiere a que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores, irregularidades o distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa.

Los factores que determinan el riesgo de detección son:

¹⁰ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Pág. 58.

- “La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado”.¹¹

En conclusión el Riesgo de Auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las actividades examinadas.

El Riesgo de Auditoría se compone de la sumatoria de los riesgos: inherente, de control y de detección, por lo que al planificar el trabajo de auditoría se deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que a su juicio, resulte adecuadamente bajo.

4. 2.- Enfoque y Filosofía de Control de Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

La normativa sobre el control interno integrado no ha sido formalmente definida por los organismos profesionales nacionales, las organizaciones regionales como la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y las instituciones internacionales de profesionales como la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), han participado en la consecución de este propósito fundamentándose en un esquema acordado o consensuado, a base de las definiciones del Informe COSO, adaptadas a los requerimientos generales de aplicación universal, de una región, de cada

¹¹ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Pág. 60.

país, estableciendo los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones.

El Método CORRE se fundamenta en valores y principios de conducta ética de los funcionarios, su enfoque está dirigido a las diferentes actividades que generan un valor agregado, como las acciones operativas en combinación con las de apoyo específicas.

Bajo el enfoque del método CORRE, en las instituciones del sector público, las juntas directivas son parte fundamental del control interno ya que las direcciones ejecutivas de auditoría interna (DEAI) evalúan de manera permanente y oportuna el funcionamiento de los controles y la gestión institucional, informando oportunamente al Comité de Auditoría los resultados identificados para promover mejoras necesarias.

- **Conocimiento y participación de todo el personal de la organización**

Las actividades y obligaciones desempeñadas por todos los miembros de una organización deben estar orientadas al cumplimiento honesto de sus funciones, de tal forma que en la consecución de objetivos y proyectos, exista la convicción de responsabilidad con el cumplimiento Control de Riesgos y Recursos ya que es poco probable que un control interno sea efectivo si no existe el compromiso y participación de toda la organización.

- **Limitaciones de control interno**

Un diseño de control interno está dirigido tanto a organismos públicos como privados, entidades que funcionan bajo la supervisión de un Consejo o

Comité Directivo, en donde se definen las políticas para que la gerencia general o la presidencia ejecuten operaciones en cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este caso el directorio supervisa oportuna y periódicamente los resultados obtenidos, proporcionando medidas de corrección en función de alcanzar la misión y visión de la entidad.

El ambiente de control de una institución se ve reducido, cuando a diferencia de que exista una junta directiva o consejo de administración, el principal accionista es el presidente de la junta y el Gerente General; debido a que una misma persona posee autoridad y responsabilidad para designar tareas e instruir como hacer las cosas.

- **Aplicación del Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador en las medianas y pequeñas organizaciones**

Los factores que integran cada componente uno de los ocho componentes de control interno del Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación. Con respecto a las pequeñas y medianas empresas en consideración a recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; son aplicables el enfoque, el concepto, los componentes, los factores y las herramientas del marco integrado de control interno.

- **Auto evaluación del CORRE**

La auto evaluación de control interno puede aplicarse en cualquier momento, esta actividad es ejecutada por la administración de la entidad,

cuando la dirección superior o el encargado de dirigir el proceso lo determina conveniente; para su aplicación se sugiere considerar resultados obtenidos en una primera instancia de operaciones, constituyéndose en la base para evaluar el grado de obtención de sus objetivos intermedios.

- **Evaluación independiente del CORRE**

La evaluación de control interno, constituye en un procedimiento obligatorio de auditoría, aplicado por los auditores internos y externos al realizar la auditoría con diferentes enfoques o especializaciones.

En el ámbito institucional la evaluación del CORRE está dirigida al diseño e implantación de los criterios relacionados con los ocho componentes de este método de control interno, partiendo de herramientas disponibles adaptadas a cada organización, las actividades de evaluación están orientadas a verificar los criterios diseñados y empleados.

4. 3.- Conceptos Modernos de Control Interno

En base al Sistema de Control Interno de la Contraloría General del Estado:

"El Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos de control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el

sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado" ¹²

Criterio Personal: El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda organización, constituyéndose en una herramienta que garantiza un grado de seguridad razonable en la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, para alcanzar objetivos institucionales, mismo que debe ser implementado previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

4. 4.- Componentes y Factores Básicos de Control Interno según el Método CORRE

4. 4. 1.- AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

El ambiente interno o entorno de control establece las pautas del comportamiento de una organización porque posee influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. El Ambiente Interno de Control aporta disciplina y estructura, por ello se constituye en la base de todos los demás elementos del control interno.

La base del Ambiente Interno de Control, esta en la honradez, valores éticos, conducta ética, integridad y competencia del personal, filosofía de la

¹² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Boletín Jurídico, Art. 9, Pág. 15.

dirección, la forma en la cual la dirección organiza, distribuye autoridad y responsabilidad hacia todos los empleados y trabajadores.

No basta con la implementación de un código de ética y valores institucionales, ya que lo indispensable es que tanto empleados, trabajadores y directivos conozcan, se identifiquen y pongan en práctica lo establecido en este componente, para que lograr así el cumplimiento de metas y objetivos.

El componente de Ambiente Interno de Control, esta conformado por los factores enunciados a continuación:

1.- Integridad y Valores Éticos

La integridad es un requisito para determinar el grado de conducta ética que posee la dirección y toda la institución en las actividades y procesos en base a su razón social.

Los valores éticos se complementan con la filosofía y liderazgo, establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos e las operaciones del capital humano.

Son elementos esenciales del ambiente interno de control de una institución ya que afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del Control de los Riesgos y Recursos – Ecuador.

Puntos a evaluar:

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables,

incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.

- El grado de compromiso de la alta dirección para cumplir los códigos de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.
- La difusión dada a los códigos de conducta tanto interno como externo y, el uso en los procesos de inducción del personal.
- La incorporación de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño.
- Las facilidades brindadas para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradores, competidores y auditores.

2.- Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

La filosofía y el estilo de la alta dirección, refleja los valores, cultura, estilo operativo de una institución, así como también los riesgos aceptados y la gestión de dichos riesgos, según como se establecen las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y el compromiso hacia leyes, normas y demás regulaciones aplicables.

Este factor es responsabilidad de la dirección, en el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos.

Puntos a evaluar:

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo, si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La forma en que la alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas.
- El cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y las direcciones operativas, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.

3.- Consejo de Administración y Comités

El consejo de Administración de una institución es considerada como la parte crítica del ámbito interno ya que influyen significativamente en los demás componentes.

Tanto el consejo de administración como los comités de la institución deben estar preparados para cuestionar, evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos para dar soluciones que se presenten ante problemas e ilícitos que se presenten en la institución.

Puntos a evaluar:

- La independencia de los miembros de los que integran el Consejo de Administración y de los comités.
- La reputación, méritos profesionales de los miembros del Consejo de Administración y los comités.
- La atención que brindan las autoridades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados alcanzados por la entidad.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunica al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

4.- Estructura Organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución depende de la naturaleza de sus actividades, operaciones e independencia, incluye la definición de las áreas claves de la autoridad, responsabilidad y establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación.

Proporciona además el marco integral para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.

Puntos a evaluar:

- La existencia e idoneidad de la estructura orgánica y funcional.
- La existencia de manuales de procesos.
- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La facilidad que brindan para la coordinación institucional y la supervisión que se debe ejercer.
- El grado de comunicación y divulgación interna y externa por los medios disponibles.

5.- Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

La responsabilidad asumida que asume un funcionario, empleado o trabajador en una institución, esta relacionada con la autoridad asignada, por ende a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad.

Puntos a evaluar:

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El adecuado número de personas, sobre todo en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

6.- Gestión del Capital Humano

En una institución pública o privada el recurso más importante es el personal que la conforma, por esta razón el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de forma eficiente y eficaz al capital humano.

Puntos a evaluar:

- La existencia de un sistema de gestión del recurso humano.
- La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.

- El análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.
- La medida en que están actualizadas y son aplicadas las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La existencia del comité de recursos humanos y la forma en que opera.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo.
- El grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano.

7.- Responsabilidad y Transparencia

La responsabilidad es un proceso contínuo, que refiere a la obligación de funcionarios públicos o privados de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior por recursos y funciones asignadas y aceptadas dentro de su actividad laboral, de manera transparente, en el cumplimiento de leyes y regulaciones que establecen la calidad, cantidad y periodicidad establecidas por los organismos de control.

La responsabilidad aplica a todos los sectores y tipo de organización, sin importar su complejidad, volumen de recursos administrados y tecnología aplicada.

Puntos a evaluar:

- La cultura institucional dirigida a la responsabilidad.
- Establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva.
- Establecimiento de políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización y verificación permanente de su cumplimiento.
- Incluir en todos los procesos mecanismos de responsabilidad.
- La producción de informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.
- La disposición de alta dirección y de otros niveles de la organización, para analizar las variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos y la aplicación del CORRE establecido.
- Facilidades de acceso a la información y estilo de comunicación.
- La calidad y periodicidad de las revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión.

4. 4. 2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En la actualidad, la elaboración de planes estratégicos es muy utilizado por instituciones tanto privadas como públicas para establecer la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y otros elementos.

Es indispensable que la dirección establezca los objetivos estratégicos respecto de los que asume la responsabilidad de gestionar su cumplimiento evitando los riesgos correspondientes.

Los factores que se describen a continuación integran este componente:

1.- Objetivos Estratégicos

A partir de la determinación de la misión de una institución, la dirección fija objetivos estratégicos, formula estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, razón por la cual están alineados con la misión de la institución y le dan su apoyo, reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Puntos a evaluar:

- Existencia formal de la misión o finalidad aprobada por el consejo de administración.

- Hasta qué punto los objetivos de los organismos e instituciones expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguir teniendo en cuenta sus particularidades.

- Grado de vinculación de los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos estratégicos y de las estrategias.

- La eficacia con que los objetivos de los organismos e instituciones se comunican a sus miembros.
- Establecimiento de la viabilidad de cumplimiento de los objetivos.
- Fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes.

2.- Objetivos Específicos

Este tipo de objetivos se caracterizan porque fijan responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, impactos, formas de medición, en la que todas las personas en los diferentes niveles de la institución, deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y los medios para medir lo que se consiga.

Se caracterizan además porque son de menor jerarquía que los objetivos estratégicos, vinculados con las operaciones y actividades que se desarrollan dentro de una sección.

Puntos a evaluar:

- Conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- Coherencia entre los objetivos específicos para facilitar la coordinación y evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- Relación de los procesos con los objetivos.

- Cantidad y calidad de los recursos en relación con los objetivos.
- Identificación de factores críticos de éxito, indicadores de gestión, medios de verificación objetiva, impactos.
- Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.

3.- Relación entre Objetivos y Componentes del Corre

Los objetivos estratégicos y específicos de una institución poseen una relación directa con los componentes del Corre, ya que estos facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Puntos a evaluar:

- La visión integral que tenga la institución sobre objetivos y cumplimiento con los componentes del Marco CORRE, en todos los niveles de la organización.
- Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la institución para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.
- Grado de conocimiento de todos los niveles de la organización de los elementos del Marco CORRE establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.

- Relación de los objetivos y componentes con la estructura orgánica de la entidad.

4.- Consecución de Objetivos

El consejo de administración y todos los niveles de una institución, asumen la responsabilidad para alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad, para ello en todos los niveles de dicha institución, deberá existir el compromiso hacia el cumplimiento de normas establecidas, mediante una supervisión oportuna y de calidad.

Puntos a evaluar:

- La calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación.
- Disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos.
- Calidad de la supervisión en todos los niveles.
- Incorporación de controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas.
- Conocimiento y actualización de las políticas, normas y procedimiento por parte de los todos los miembros de la organización.
- Idoneidad de los indicadores de rendimiento.

- Informes de cumplimiento de indicadores y estándares.
- Apoyo de la alta dirección a los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

5.- Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

El riesgo aceptado puede ser establecido de manera subjetiva dependiendo del grado de precisión o tecnología utilizada, dependiendo siempre del criterio y estilo de gestión de la dirección.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación relativa a la consecución de objetivos.

El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo son los niveles que una institución debe estar dispuesta a aceptar y gestionar al momento de cumplir con los objetivos establecidos.

Puntos a evaluar:

- Estilo de la dirección en la fijación del riesgo aceptado de los objetivos establecidos.
- Interés de la alta dirección para apoyar la necesidad de determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia.
- Grado de comprensión de la responsabilidad al aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia.

- Evidencia de las acciones realizadas por la organización para determinar los niveles de aceptación de riesgo y su tolerancia relacionada.
- Supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos.
- Calidad de los sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. 4. 3.- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección de una institución al identificar los eventos que pueden afectar, adversamente al cumplimiento de los objetivos de dicha institución, debe reconocer las incertidumbres que en particular pueden generar algún tipo de impacto negativo hacia las operaciones, procesos derivados de las fuentes externas o internas en la institución, tomando así medidas provisionales ante la ejecución de varios riesgos.

Los factores que componen este componente se describen a continuación:

1.- Factores Externos e Internos

Son los factores económicos, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos, infraestructura, personal, procesos, entre otros que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos.

Puntos a evaluar:

- Compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos.
- Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos.
- Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.
- Evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo.
- El grado de participación de los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo.
- El uso dado a los resultados y el grado de coherencia con las decisiones adoptadas.
- El grado de comunicación de los estudios realizados.

2.- Identificación de Eventos

La identificación de eventos, comprende experiencias y técnicas aplicadas tanto al pasado como al futuro, centradas en eventos y tendencias que pueden ayudar a determinar situaciones adversas y positivas para la institución.

Puntos a evaluar:

- Existencia de mecanismos dentro de la organización, para identificar acontecimientos eventos relacionados con sus objetivos.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados.
- Nivel de participación de los miembros de la organización en la identificación de eventos.
- Los mecanismos de difusión diseñados para la identificación de eventos.
- Mecanismos de actualización e investigación de nuevos acontecimientos.

3.- Categorías de Eventos

En base a la clasificación de los objetivos de la institución por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego en cascada hacia los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio, algunas instituciones proceden a clasificar los eventos de tal forma que se obtenga categorizar la información como base fundamental para la evaluación de riesgos.

Puntos a evaluar:

- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la entidad.
- Idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.
- Relación existente entre las categorías de eventos con los objetivos.
- Políticas y procedimientos utilizados para informar a los miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

4. 4. 4.- EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de los riesgos permite a la institución considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, por ello la dirección evalúa los acontecimientos desde una perspectiva entre probabilidad e impacto.

Este componente incluye los factores que se describen a continuación:

1.- Estimación de Probabilidad e Impacto

Los eventos potenciales provocan incertidumbre, por ello son evaluados desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, la estimación de probabilidades e impactos comprende una combinación de experiencias y

técnicas que permiten obtener mayor eficacia y eficiencia en la gestión de riesgos.

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo e impacto, se determinan usando datos provenientes de eventos anteriores, los que proporcionan una base objetiva en comparación a estimaciones subjetivas.

Puntos a evaluar:

- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer las probabilidades y los impactos.
- Apoyo de la dirección para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- Calidad de la evidencia recopilada de los estudios efectuados.

2.- Evaluación de Riesgos

Cuando los riesgos no se prestan para la cuantificación de la evaluación de riesgos, la dirección aplica a menudo técnicas cualitativas en base a su probabilidad e impacto.

Puntos a evaluar:

- Uso de la información del establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos.

- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y para evaluar los riesgos.
- Involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos.
- Calidad de la documentación recopilada de los estudios efectuados.
- Transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo.

3.- Riesgos Originados por los Cambios

Los riesgos originados por los cambios en el entorno y actividades desarrolladas en una institución, provocan que lo establecido se constituya en respuestas no adecuadas para estimular el logro de los objetivos, existiendo que el riesgo de errores e irregularidades se vea incrementado. Por ello toda la institución debe contar con mecanismos apropiados de investigación e información sobre los cambios relacionados con las operaciones que pueden provocar inconvenientes a nivel interno o externo.

Puntos a evaluar:

- Apoyo de la dirección para investigar acontecimientos internos y externos.
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad.

- Forma en que se utiliza información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios.
- Calidad de los sistemas de información y comunicación.

4. 4. 5.- RESPUESTA A LOS RIESGOS

Para dar respuesta a los riesgos, la dirección evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, seleccionando así la respuesta que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

A continuación se describen los factores que constituyen este componente:

1.- Categorías de Respuestas

Con respecto a los riesgos identificados, existen categorías de respuestas, cuyo análisis previo a una decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada.

Puntos a evaluar:

- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis.
- Calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.

- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- El apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.
- La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, los resultados obtenidos.

2.- Decisión de Respuestas

Los directivos de una institución para decidir la respuesta a los riesgos, deben tener en cuenta los costos y beneficios de las respuestas potenciales y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Puntos a evaluar:

- Existencia de mecanismos para apoyar las decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar las decisiones.
- Calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas.
- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.

- La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, las decisiones adoptadas.

4. 4. 6.- ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control constituyen las políticas y procedimientos definidos por la dirección como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas antes de su ejecución y controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

Las actividades de control combinan controles informáticos y manuales, incluyendo aquellos automatizados que aseguran la captación correcta de la información y procedimientos de autorización de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.

Este componente esta conformado por los factores que se detallan a continuación:

1.- Integración con las Decisiones sobre Riesgos

Para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías, brindando una seguridad razonable se debe establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la institución, integrando de esta forma las decisiones sobre los riesgos existentes.

Puntos a evaluar:

- Grado en que las actividades de control guardan relación con los objetivos y las decisiones adoptadas por la dirección sobre los riesgos.
- Calidad de la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos.

2.- Principales Actividades de Control

Las actividades de control incluyen controles preventivos, de detección, manuales, informáticos y de dirección, para detener ciertas transacciones riesgosas enmarcados en políticas y procedimientos emitidos por los directivos de una organización.

Puntos a evaluar:

- Apoyo de la alta dirección para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.
- Forma en que los controles se incorporan a los procesos.
- Relación de las actividades de control seleccionadas, con los objetivos y con los riesgos.
- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.

- Grado de comprensión de los funcionarios involucrados en el diseño de los procesos para incorporar controles apropiados que guarden una relación adecuada de costos con beneficios.
- Calidad de los sistemas de información y comunicación.

3.- Controles sobre los sistemas de Información

Los controles sobre los sistemas de información lo conforman los controles generales que se aplican a muchos de estos sistemas y controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso, estos dos tipos de controles combinados con controles manuales de proceso aseguran integridad, exactitud y validez de información.

Puntos a evaluar:

- Existencia de un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos.
- Existencia y apoyo para el desarrollo de tecnología de información relacionada con los controles y la gestión de los riesgos.
- Apoyo de la dirección a la implantación de los planes estratégicos de tecnología de información.
- Idoneidad de la metodología para integrar las estrategias, las operaciones, los requerimientos de información y comunicación y el

cumplimiento de las normas, con el desarrollo tecnológico de la institución.

- o La calidad de la información y comunicación sobre los planes y los avances sobre tecnología de información.

4. 4. 7.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Este componente facilita los procesos de identificación, procesamiento, comunicación, evaluación y transparencia de la información tendiente a disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos empresariales.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información, mediante la cual, la dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno, en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los factores que integran el componente información y comunicación se detallan a continuación:

1.- Cultura de Información en todos los Niveles

La información relevante debe ser producida y difundida periódicamente, en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción, administración y luego, distribuida al resto del personal bajo su dirección.

El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información de las diferentes unidades y consolidada para uso de la dirección superior en todos los niveles de la empresa, sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos; es importante ya que se logra obtener el apoyo del recurso humano para el funcionamiento del CORRE y la consecución de los objetivos de las unidades y de la institución.

Puntos a evaluar:

- Existencia de políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles.
- Grado de compromiso de la alta dirección para cumplir con las políticas y las normas relativas a la provisión de información y a la comunicación interna y externa.
- Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.

2.- Herramienta para la Supervisión

La información y comunicación es una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para la supervisión en los diferentes niveles, constituyéndose en una pauta para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, logrado objetivos, alcanzado metas e indicadores y utilizado los recursos de la institución.

La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los directivos, apoyando así el cumplimiento de los objetivos

programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Puntos a evaluar:

- Idoneidad de las políticas y procedimientos para el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir.

- Grado de análisis por parte de la dirección en sus diferentes niveles con base en la información recibida.

- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz.

- El desarrollo o revisión de los sistemas de información para lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.

- Atención que brindan los diferentes niveles directivos de la organización a los informes de las unidades a su cargo.

3.- Sistemas Estratégicos e Integrados

Los sistemas de información están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las operaciones, es por ello que deben ser lo suficientemente flexibles y ágiles como para integrarse eficazmente con terceros.

La creciente dependencia de los sistemas de información a niveles estratégico y operativo genera nuevos riesgos por ello las fallas de seguridad o los fraudes informáticos deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos de la entidad.

Puntos a evaluar:

- El diseño de los sistemas y procedimientos considerando la integración de todas las unidades de la organización que tienen relación con los objetivos.
- Existencia de políticas que permitan la integración de la información.
- Los planes de tecnología de información que consideren los objetivos institucionales como orientación de su diseño.
- Grado de coordinación entre unidades administrativas, financieras y operativas, con tecnologías de información para orientar esfuerzos en función a objetivos institucionales y unidades que la integran.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

4.- Confiabilidad de la Información

La información además de ser oportuna debe ser confiable, para que las decisiones que se adopten dependan de la información disponible de calidad en base a su adecuado contenido, exactitud, oportunidad, acceso, entre otras características.

Puntos a evaluar:

- El grado en que la entidad ha identificado los riesgos sobre errores o irregularidades en la producción de informes y la respuesta adoptada para remediarla a través de los controles establecidos.
- La forma en que los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes de entrada y salida.
- Determinar la calidad de los controles vigentes y su grado de aplicación.
- Frecuencia y calidad de la supervisión en todos los niveles, respecto de los procesos y de la información.
- Calidad de la auditoría interna para evaluar procesos y sistemas de información.
- Compromiso de todos los niveles de la organización para proveer información con base en los estándares establecidos.

5.- Comunicación Interna

La comunicación que debe existir dentro de una institución sobre los procesos y procedimientos deben alinearse con la cultura deseada por la dirección superior y reforzarla mediante la aplicación real.

La comunicación interna deber expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad.
- La importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del CORRE.

Puntos a evaluar:

- La eficacia de la comunicación al personal, respecto de sus responsabilidades frente al CORRE y de la cultura empresarial hacia el control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.

- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

6.- Comunicación Externa

La comunicación externa esta conformada por canales de comunicación abiertos como los clientes y proveedores que pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño, calidad de servicio, permitiendo a la institución tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución. Esta comunicación debe ser significativa, pertinente, oportuna y estar de acuerdo con las disposiciones legales y otras normas aplicables.

Puntos a evaluar:

- El compromiso de la dirección superior hacia la transparencia y la forma en que este compromiso es compartido por los miembros de la organización.
- El grado de comprensión de los directivos y funcionarios de la organización, respecto de la información que debe entregar a instituciones reguladoras, de control con las que existen intereses relacionados.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control.

4. 4. 8.- SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Una supervisión de los sistemas de control interno, debe ser efectuada evaluando la calidad de su rendimiento, el proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

Este componente esta conformado por los siguientes factores enunciados a continuación:

1.- Supervisión Permanente

Las actividades de supervisión son realizadas por los directivos de línea o función de apoyo, para obtener información de las deficiencias de control interno y de gestión de riesgos que afectan a la institución.

Puntos a evaluar:

- Las políticas emitidas por la dirección sobre las políticas de comunicación de la institución y la forma en que ha sido comunicada a los miembros de la organización.
- Los medios por los que el personal que realiza sus actividades normales obtiene evidencia de que el CORRE está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.

- La medida en que las sesiones de planificación y reuniones facilitan información a la dirección sobre si el CORRE opera eficazmente.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE.
- El grado de facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional.
- Resultados de encuestas periódicas para medir el grado de aplicación del código de conducta y los impactos en las operaciones.

2.- Evaluación Interna

Auditoría Interna es la encargada de la auto evaluación de calidad, diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos, conjuntamente con la auditoría de gestión y de procesos, la evaluación del CORRE es uno de los importantes servicios de la Auditoría Interna, como asesoría al consejo de administración.

Puntos a evaluar:

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del CORRE.
- Idoneidad del proceso de evaluación.

- Lógica y adecuada metodología para evaluar el sistema.
- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el CORRE.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.
- Atención de la dirección y demás unidades de la organización a los resultados de las auditorías practicadas.
- Aplicación de planes de acción correctivos en base a los resultados de auditoría interna.
- Políticas de comunicación de los resultados de auditoría interna.
- Calidad del personal de auditoría interna y apoyo que recibe de las autoridades superiores.
- Forma en que opera el Comité de Auditoría de la organización.

3.- Evaluación Externa

Las evaluaciones externas son realizadas por organismos externos para vigilar o monitorear el cumplimiento de normas y disposiciones específicas relacionadas con los controles internos y de gestión de riesgos.

La evaluación del CORRE como parte de una auditoría externa toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa y sirve para dos propósitos: el diseño de las pruebas y alcance con el que deben aplicar los auditores en el ejercicio de la auditoría y para informar a la alta dirección de la organización sobre la existencia de riesgos de errores o irregularidades.

Puntos a evaluar:

- Atención de la dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores.
- Existencia de planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo.
- Niveles a los que reportan los auditores y los organismos reguladores.
- Grado de coordinación entre auditores internos y externos.
- Los medios utilizados para que conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización.
- Reportes de cumplimiento al Comité de Auditoría.

4. 5.- Gráfico de la Pirámide del Método CORRE y los Factores por Componentes



Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador
 Realizado por: Ma. José Rosales

4. 6.- Herramientas de Evaluación

Las herramientas de evaluación de control interno se basan en principios, reglas, normas y procedimientos, a continuación se detallan las siguientes:

1. Muestreo estadístico.- En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza de la objetividad y representatividad de una prueba selectiva, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

2. Cuestionario de Control Interno.- Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO “EMAPA-P”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área:

Fecha:

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación

Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

3. Cédulas Narrativas.- Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO "EMAPA-P"

CÉDULA NARRATIVA

Área:

Fecha:

--

DEBILIDADES DETECTADAS

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

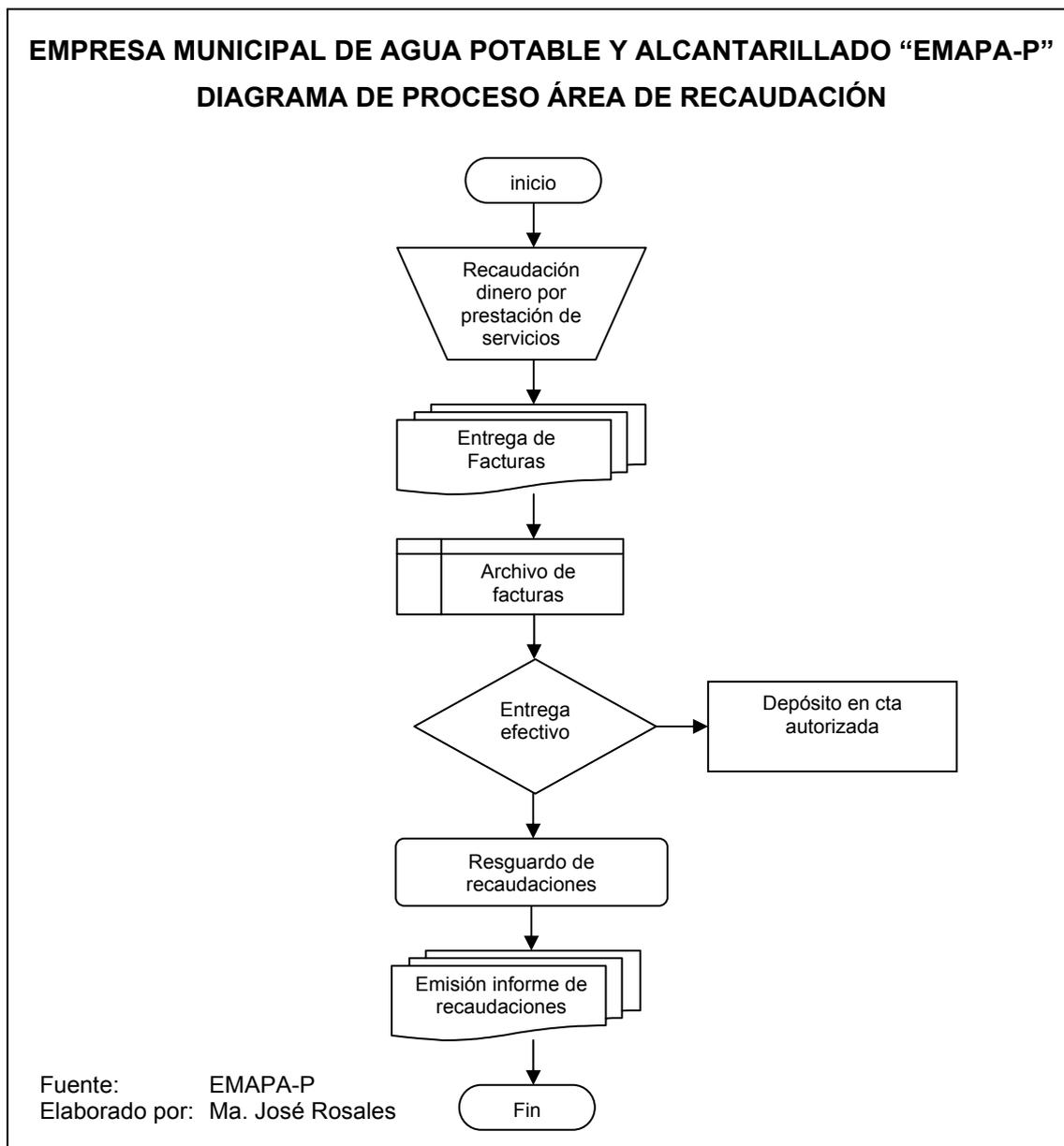
Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales

4. Graficación

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad, posee como ventajas:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.

- Identifica procedimientos que sobran o faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.



4. 6. 1.- Método de Evaluación

- **Informe COSO**

El Informe de Organismos Patrocinadores “COSO”, publicado en los Estados Unidos en 1992, conforma una respuesta a las inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

- **Informe COSO II**

En el año 2004, el Informe de Organismos Patrocinadores “COSO”, con el apoyo de las agrupaciones profesionales, emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado “COSO II”, promoviendo la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y a nivel de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe “COSO” y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

- Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: Operativos; de Información; y de Cumplimiento.

- Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: Establecimiento de Objetivos; Identificación de Eventos; y Respuesta a los Riesgos.
- Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.
- **Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano “MICIL”**

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), emitido en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas. En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

- **Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador “CORRE”**

El Marco de Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador, incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, manteniendo así los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Incrementa además tres componentes como: el Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos.

En la propuesta de diseño de un Control Administrativo para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P”, se aplicará este método de Control Interno, ya que la gestión de riesgos esta orientada hacia nuestro país e incluye la aplicación a instituciones del sector público.

4. 6. 2.- Técnicas de Evaluación

En base al Manual de Auditoría Gubernamental, se puede afirmar que las técnicas de auditoría, “constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidos en el informe”.

Dentro de las técnicas de evaluación de Control Interno, se encuentran las siguientes:

1. Técnicas de Verificación Ocular

- **Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.
- **Observación.-** Es mirar como se están realizando las operaciones, esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

- **Revisión selectiva.-** Consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no comunes o normales y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.
- **Rastreo.-** A través de la aplicación de esta técnica se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

2. Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque el realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio.

3. Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está estudiando.
- **Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- **Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través

de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

4. Técnicas de Verificación Documental

- **Comprobación.-** Hace referencia a verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

- **Computación.-** Posee como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar, esta técnica sirve para determinar la validez de las cifras de una operación.

5. Técnicas de Verificación Física

- **Inspección.-** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad, con la finalidad de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, POR EL MÉTODO CORRE A LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA “EMAPA – P”

5. 1.- ÁREA DE CONTABILIDAD

5. 1. 1.- Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo

El Área de Contabilidad de la Empresa Municipal de Agua Potable “EMAPA-P”, desempeña sus actividades con la colaboración de una bachiller contable, que cursa estudios universitarios en Contabilidad y Administración, la misma que se encarga del manejo del área, con respecto al análisis, evaluación, archivo y registro de la información contable que es procesada en el sistema de Contabilidad Gubernamental para Windows “GUBWIN”, además es la responsable de la presentación de los Anexos Transaccionales del Servicio de Rentas Internas, y del manejo del programa en línea de la página web del Instituto de Seguridad Social “IESS”.

Una vez realizada la visita previa se detectaron las siguientes debilidades:

- El área física destinada para el Área de Contabilidad es reducida, motivo por el cual el espacio destinado para archivo y resguardo de la información contable no es el adecuado, provocando que la documentación soporte no se conserve en condiciones idóneas.

- La institución no posee un control de materiales y materias primas, para el desarrollo de la actividad económica de la EMAPA-P, situación que genera incertidumbre en cuanto a garantizar que dichos artículos sean administrados eficientemente y que sean utilizados adecuadamente.

5. 1. 1. 1.- Naturaleza y Funciones

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, “EMAPA-P”, al ser una institución pública, en el cumplimiento de leyes y regulaciones pertinentes, hacia las entidades que ejercen la función de control y fiscalización sobre ella, posee un sistema específico de contabilidad gubernamental, cuyo objetivo es proporcionar información para uso de la Gerencia, a través de la recepción de documentos, registro de las transacciones producidas, preparación de informes financieros, económicos y contables, de uso interno para el directorio, gerencia y de uso externo para las entidades del estado que están relacionadas con la actividad de la institución ejerciendo el control y fiscalización de la “EMAPA-P”.

Dentro de las funciones desempeñadas en esta área, se encuentran las relacionadas con el ámbito de presupuesto, constituyéndose en principales las mencionadas a continuación:

1. Vigilar y verificar que los recursos financieros de la institución se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas definidas, controlando que el registro contable tanto de ingresos como de egresos de dinero, valores, bienes; se realice, previa la verificación de la documentación sustentatoria.
2. Analizar las cuentas relacionadas con las recaudaciones; de cuentas por cobrar, clientes conciliando los saldos con el sistema contable.

3. Ejecutar las actividades relacionadas con la identificación y constatación física de los inventarios de la institución, de acuerdo con los artículos que norman el control y registro de inventarios de acuerdo a la normativa de la LOAFYC.
4. Preparar y presentar Estados Financieros de acuerdo a principios, normas de contabilidad y disposiciones legales vigentes.
5. Desarrollar, implantar y administrar una metodología integral de control presupuestario, que cubra los procesos de programación, evaluación y control, analizando la disponibilidad de los recursos financieros, mediante un control previo de los desembolsos, recomendando así a la Gerencia General normas correctivas a las eventuales desviaciones presupuestarias.
6. Coordinar con la Gerencia General, las Unidades Administrativas y Técnicas de la institución la elaboración de presupuestos operativos anuales de ingresos, gastos, inversiones y endeudamiento.

5. 1. 1. 2.- Características

El Área de Contabilidad de la EMAPA-P, estructurada en consideración a los requerimientos de la institución, tiene como base fundamental los Principios del Sistema y Normas Técnicas de Administración Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería expedidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Acuerdo Ministerial N° 182 del 29 de diciembre del año 2000, publicado en el Registro Oficial N° 249 del 22 de enero del año 2001, considerándose a los siguientes:

- **Ente Financiero.-** La EMAPA-P, posee independencia para administrar los recursos de estado en miras a prestar un servicio de calidad y eficiencia para la población a su cargo.
- **Período de Gestión.-** El ejercicio fiscal coincidirá con el año calendario; comprendido desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año, operando con períodos mensuales para medir, conocer y comparar los resultados de la gestión financiera, presupuestaria y contable
- **Consistencia.-** Los reportes elaborados, deberán incluir toda la información que permita una adecuada y correcta interpretación de la situación contable, financiera y presupuestaria de la EMAPA-P.

Los principios, normas así como también los procedimientos, se aplicarán con sentido práctico, de tal forma que no se distorsione la situación económica de la institución.

- **Observancia del Ordenamiento Legal y Obligatoriedad del Sistema.-** Para su funcionamiento, se deberá dar cumplimiento a la normativa jurídica vigente, así como prevalecer las disposiciones legales respecto de los principios, normas técnicas en cuanto a contabilidad y presupuesto. La inobservancia de las normas con respecto al sistema de administración financiera, estará sujeta a sanciones.

El Área de Contabilidad, tiene relación jerárquica dependiendo de la Gerencia General.

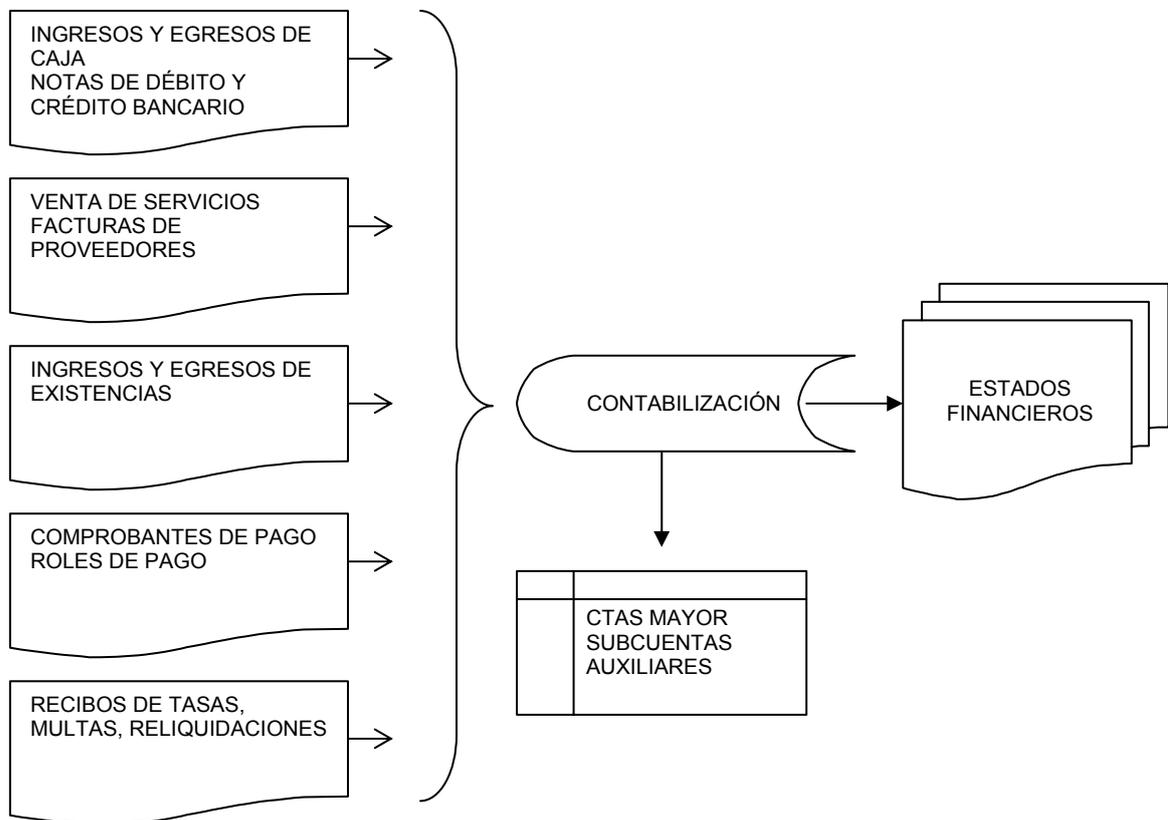
El proceso contable de la institución, se da como se presenta en gráfico resumen que se presenta a continuación:

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

“EMAPA-P”

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO CONTABLE



Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 1. 1. 3.- Objetivos de Control Interno Administrativo

- **Autorización.-** El Gerente General de la EMAPA-P, es quien autoriza las compras y adquisiciones de materiales y materias primas, desembolsos de efectivo que el área de contabilidad debe registrar, la persona responsable de esta área, posee la autorización para realizar las actividades correspondientes a dar cumplimiento con las obligaciones tributarias que la institución posee con la administración tributaria.

- **Procesamiento de la Información.-** Con el ingreso de la información contable en el Programa de Contabilidad Gubernamental “GUBWIN” automatizado, el Área de Contabilidad proporciona la información contable a la Gerencia General con una periodicidad de dos veces al año, y al Directorio de la “EMAPA-P” una vez finalizado el período contable.

- **Clasificación.-** La documentación recibida por el Área de Contabilidad de la “EMAPA-P” corresponde a la información interna proporcionada por la gerencia, tesorería, recaudación y secretaría, la información externa de proveedores, clientes, entre otros, documentos que son revisados y archivados de acuerdo a las necesidades del área constituyéndose en un soporte de la información contable.

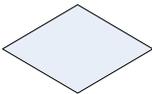
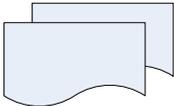
- **Verificación y Evaluación.-** Todas las actividades y procesos ejecutados por el Área de Contabilidad, son revisados y analizados por el Gerente General, quien tiene la facultad de tomar las decisiones pertinentes, para corregir irregularidades.

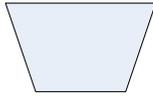
La evaluación de esta área esta realizada en base a la ejecución presupuestada para cada año, por parte de la Gerencia General y del Directorio de la “EMAPA-P”.

- **Protección Física.-** La información y documentación que se mantiene en esta área, es archivada de forma manual y tradicional, la compilación de la información que forma parte de la recopilación de fuentes internas y externas relacionada con el desarrollo económico de la “EMAPA-P” con respecto al Proceso de Contabilidad, debería mantener un archivo automatizado, facilitando así el manejo dicho archivo.

5. 1. 1. 4.- Diagrama de Proceso Actual

SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO “EMAPA-P”

	INICIO / FIN	Representa inicio y fin de un programa.
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Tiene muchas entradas pero una sola salida.
	DECISIÓN	Indica los puntos en que se toman decisiones: si o no, abiertos o cerrados.
	DOCUMENTO	Hace referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.
	MULTIDOCUMENTO	Hace referencia a la generación un documento con varias copias del mismo documento.
	ARCHIVO INTERNO	Hace referencia al proceso de almacenamiento o archivo de documentos físicos o magnéticos.

**OPERACIÓN MANUAL**

Hace referencia a la consecución de una operación de característica manual en el proceso.

**DATOS DIRECTOS**

Hace referencia a la información recibida de las fuentes directas.

**PROCESO
INFORMÁTICO**

Hace referencia al proceso en el cual la información es digitada en un sistema informático

**PROCESO
ALTERNATIVO**

Identifica un proceso alternativo o alternativo para la consecución de una actividad.

**CONECTORES**

Representan el sentido de la ejecución de las operaciones.

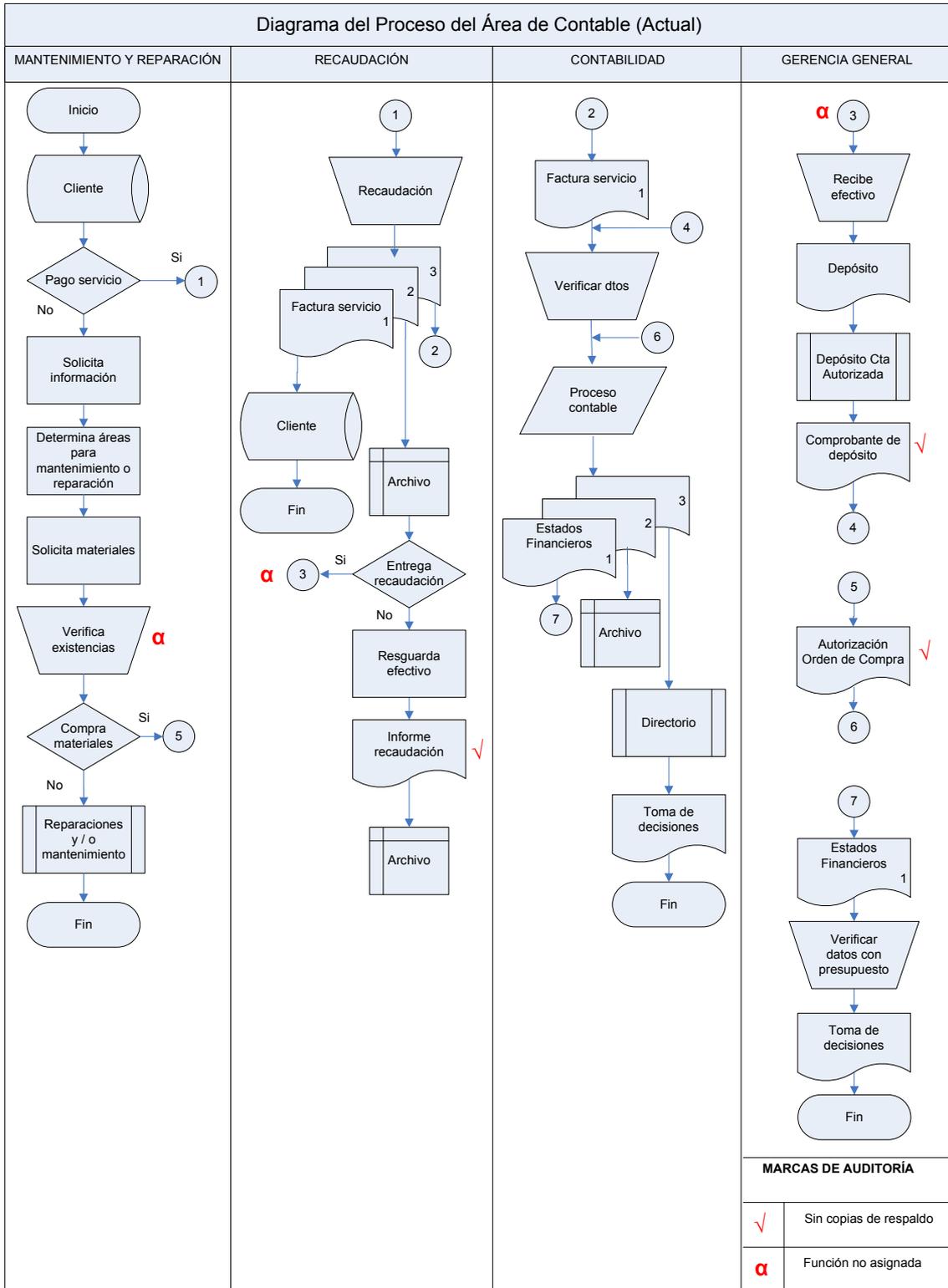
**REFERENCIA DE
PÁGINA**

Hace relación a la conexión en una misma página del diagrama.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

“EMAPA-P”

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE CONTABILIDAD (Actual)



Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 1. 1. 5.- Debilidades Detectadas

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”
CÉDULA NARRATIVA

ÁREA: Contabilidad

A. Cn. 1

FECHA: Enero, 13 de 2008

DEBILIDADES DETECTADAS
ÁREA DE CONTABILIDAD

En base al análisis del diagrama de proceso del área de contabilidad, se enuncian las siguientes debilidades encontradas:

Comentario: La persona a cargo de esta área desempeña sus funciones previa autorización del Gerente General y en base al manual orgánico funcional que tiene la institución. Existe la falta de apoyo e iniciativa para mantener un correcto control de los recursos e implementar normas de control en el área de la institución.

- El archivo de la documentación que sustenta los ingresos no posee el respaldo suficiente para el registro de los ingresos por concepto de recaudaciones.
- El registro contable, por parte del depósito de las recaudaciones, no se realiza de manera oportuna, debido a la posterioridad con la que se realizan los mismos.

Elaborado por: Ma. José Rosales

Fecha: 13/01/2008

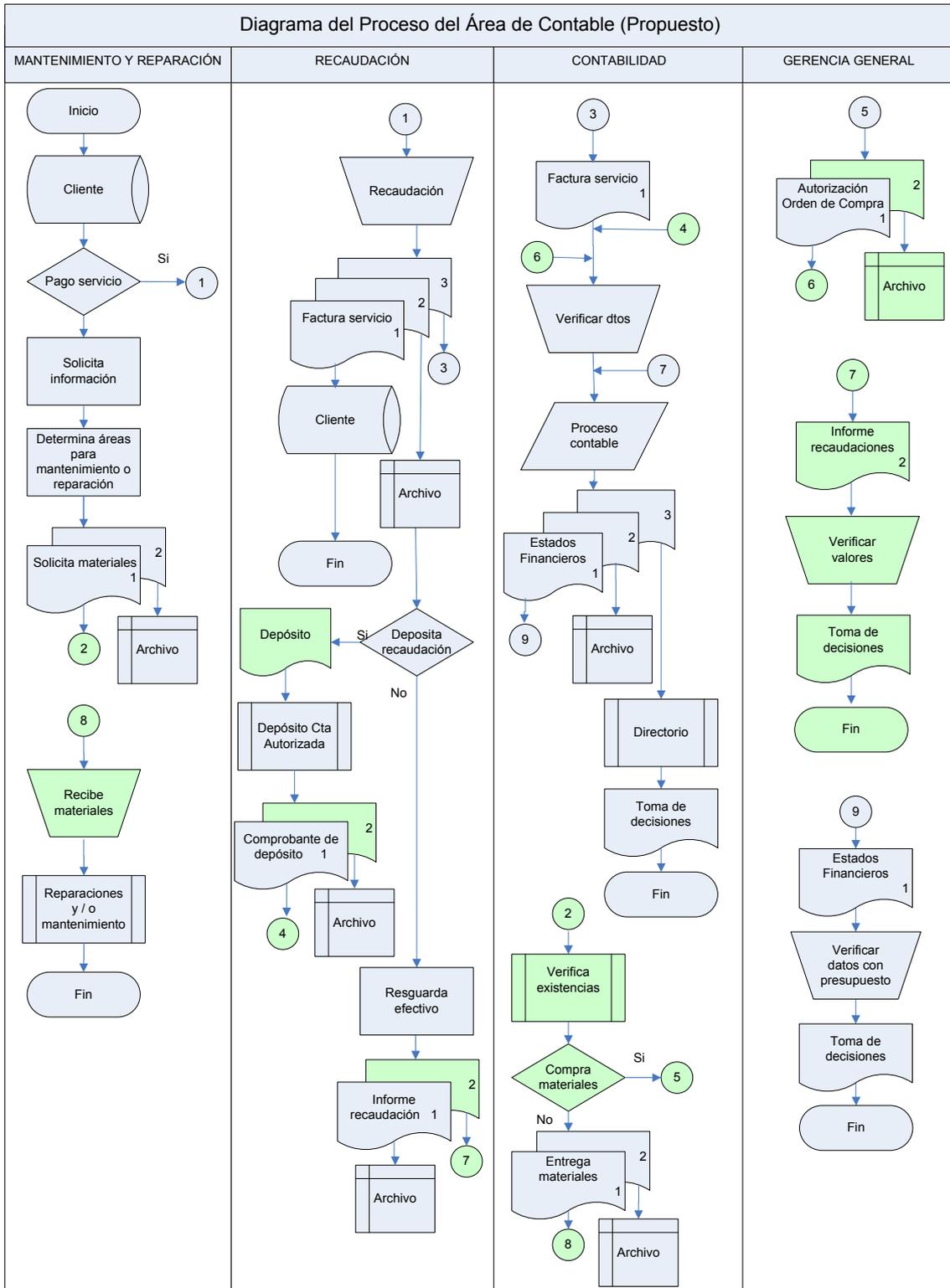
Supervisado por: Dra. E. Camacho

Fecha: 14/01/2008

5. 1. 1. 6.- Diagrama de Proceso Propuesto

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
"EMAPA-P"**

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE CONTABILIDAD (Propuesto)



Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 1. 1. 7.- Propuesta de Sistema de Control Interno

La propuesta de Control Interno Administrativo, para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P” en el Área de Contabilidad se basa en el Marco Integrado de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, debido a que este es el método más eficiente y confiable para identificar, prevenir y detectar errores e irregularidades debido a que asegura un margen de confiabilidad razonable.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Contabilidad

Fecha: Enero 13 de 2008

1 / 13

Nº	Procedimiento				Observación
1	Ambiente Interno de Control				
1.1	Integridad y Valores Éticos	Si	No	N/A	
	¿Existe un código de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales?		x		No cuenta con un código de conducta.
	¿La responsable del área contable, puede denunciar irregularidades en el proceso sin temor a represalias?	x			
	¿La responsable de esta área cumple con sus actividades de acuerdo con la autorización emitida por el Gerente General?	x			
	¿En el área se incentivan el cumplimiento de las normas y principios contables?	x			
1.2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
	¿La Gerencia General incentiva al personal del área el cumplimiento de leyes y normativas vigentes?	x			
	¿La responsable del área aclara con solvencia dudas e inquietudes de la gerencia o directorio con respecto a la posición contable de la institución?		x		Asesoramiento por parte del Ministerio de Economía para la revelación de Estados Financieros.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
1.3	Consejo de Administración y Comités				
	¿La institución posee un Consejo o Comité de Administración?		x		No cuenta con un consejo de administración.
	¿Frecuentemente la Gerencia General, tiene reuniones con el responsable de esta área?	x			.
	¿Existe en la Entidad un Consejo o Comité de Auditoría?			x	Es fiscalizada por el Gobierno Municipal de Pimampiro.
1.4	Estructura Organizativa				
	¿El área posee una estructura orgánica idónea?		x		Inadecuada estructura orgánica.
	¿Existe manuales que regulen la las actividades?	x			
	¿La estructura organizacional de la institución facilita el adecuado flujo de la información contable?		x		No permite identificar los sub componentes del área contable-financiera.
1.5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
	¿Conoce la responsable del área la responsabilidad que tiene en la ejecución de sus funciones?	x			
	¿Existen canales de comunicación adecuados para divulgar la información?	x			
	¿La responsabilidad y autoridad en el área están designadas en base a los objetivos del área?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe en el área la aplicación de normas y procedimientos de control?		x		En el área no existen controles, que identifiquen falencias.
1.6	Gestión del Capital Humano				
	¿Existe en la institución un sistema de gestión del recurso humano?		x		No, debido a que tan solo 12 personas laboran en la "EMAPA-P"
	¿Existe en la institución descripción de puestos de trabajos formales o las tareas de trabajos específicos?		x		En el área no cuentan con manuales de descripción de puestos de trabajos formales o específicos.
	¿Se aplican en la institución pruebas de selección modelo para los aspirantes a ocupar un cargo en la institución?		x		Para la selección del personal, se rigen en el reglamento de contrataciones.
	¿Existen acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos?		x		No se aplican sanciones al incumplimiento de procedimientos.
1.7	Responsabilidad y Transparencia				
	¿Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		No toman acciones pertinentes sobre evaluaciones periódicas.
	¿La dirección analiza variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos?		x		Falta de seguimiento, con relación a evaluaciones sobre el cumplimiento de objetivos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Los informes financieros del área son presentados y revisados periódicamente?	x			
	¿Los informes de gestión del área son revisados periódicamente?		x		En el área no se elaboran informes de gestión.
2	Establecimiento De Objetivos				
2.1	Objetivos Estratégicos				
	¿La institución posee una planificación estratégica?		x		En el Reglamento Orgánico Funcional solo existe misión y visión.
	¿Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la consecución de los objetivos del proceso contable?	x			
	¿Las actividades desempeñadas por esta área son evaluadas de acuerdo a indicadores de rendimiento con relación a los objetivos de la institución?		x		La evaluación de objetivos se basa al cumplimiento de las asignaciones presupuestarias.
2.2	Objetivos Específicos				
	¿Los objetivos que posee la institución están relacionados con los procesos del área en mención?	x			
	¿Existe relación entre la formulación de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la institución?		x		No se ha implementado una planificación estratégica.
2.3	Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
2.3	Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
	¿Existe el compromiso del personal con el cumplimiento de los objetivos de la institución?	x			
	¿El personal de esta área conoce del método CORRE y sus componentes?		x		El personal a cargo del área de contabilidad no conoce sobre la aplicación de este método de control interno.
2.4	Consecución de Objetivos				
	¿Existe un proceso de supervisión y revisión del cumplimiento de los objetivos del área de contabilidad?		x		No se realizan procesos de supervisión y revisión de cumplimiento de objetivos.
	¿Existe la disposición por parte de la gerencia general para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos?	x			
	¿Existen controles que aseguren el cumplimiento de objetivos en los procesos del área?		x		No cuenta con controles que aseguren el cumplimiento de normas, objetivos y políticas.
	¿Conocen oportunamente la actualización de políticas, normas en la institución, el personal de esta área?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Elaboran periódicamente informes de cumplimiento en función a indicadores y estándares?		x		No manejan indicadores de cumplimiento.
2.5	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia				
	¿Participa la gerencia general en la fijación de niveles de riesgo aceptado con relación a los objetivos establecidos?	x			
	¿Existe evidencia de las acciones realizadas para determinar los niveles de aceptación y tolerancia para con los riesgos?		x		No se han implementado acciones para aceptar y administrar los riesgos.
	¿Existe la aplicación de supervisión o evaluación para medir la razonabilidad de los riesgos?		x		No cuentan con una política para el control y evaluación de riesgos.
3	Identificación De Eventos				
3.1	Factores Externos e Internos				
	¿Existe el compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?	x			
	¿Existen medios idóneos para identificar eventos de riesgos externos e internos en el área?		x		Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.
3.2	Identificación de Eventos				
	¿La gerencia general realiza acciones para identificar eventos que afectan a la situación operativa y económica?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existen acciones que permitan identificar acontecimientos que puedan afectar la consecución de los objetivos?		x		Inexistencia de herramientas para detectar eventos.
	¿El personal del área participa en las acciones dictadas para mitigar eventuales riesgos?	x			
3.3	Categorías de Eventos				
	¿La Gerencia General determina en base a los objetivos, los eventos que pueden afectar en mayor proporción a la institución?	x			
	¿La metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados es la idónea?		x		Los eventos son categorizados de acuerdo al punto de vista del gerente.
4	Evaluación de Riesgos				
4.1	Estimación de Probabilidad e Impacto				
4	Evaluación de Riesgos				
4.1	Estimación de Probabilidad e Impacto				
	¿Existe información histórica que respalde la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos?	x			
	¿Existe la aplicación de algún tipo de metodología para establecer la probabilidad de impacto de los diferentes riesgos en la institución?		x		La institución no cuenta con procedimientos para determinar el impacto de los diversos riesgos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
4.2	Evaluación de Riesgos				
	¿La gerencia general determina los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las principales actividades de la institución?	x			
	¿Existen procedimientos para evaluar el cumplimiento de objetivos con relación a los riesgos de la institución?		x		No existen recursos destinados para el establecimiento y evaluación de riesgos.
4.3	Riesgos Originados por los Cambios				
	¿Se preocupan por investigar acontecimientos que puedan afectar a la institución?	x			
	¿Existen planes de contingencias para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la institución?		x		Autoridades no se han preocupado por elaborar planes de contingencias.
5	Respuesta a los Riesgos				
5.1	Categorías de Respuestas				
5	Respuesta a los Riesgos				
5.1	Categorías de Respuestas				
	¿El personal apoya las acciones orientadas a determinar riesgos en los procesos de la institución?	x			
	¿Cuentan con instructivos, manuales, u otro tipo de información por escrito para tomar decisiones ante los riesgos?		x		No existen herramientas que permitan analizar respuestas y acciones ante los riesgos.
5.2	Decisión de Respuestas				
	¿Las respuestas ante los riesgos, se basan en el cumplimiento del planes de contingencias?		x		No le han importancia al desarrollo de planes para contingencias.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿La calidad de la evidencia respalda las decisiones tomadas por la gerencia general ante los posibles riesgos?	x			
	¿Las respuestas asumidas ante los riesgos son comunicadas oportunamente al personal?	x			
6	Actividades de Control				
6.1	Integración con las Decisiones sobre Riesgos				
	¿La gerencia considera que las actividades de control deben tener relación con los riesgos?	x			
	¿Se han identificado o implementado controles para minimizar los riesgos en el área?		x		No se ha desarrollado una matriz de gestión de riesgos.
6.2	Principales Actividades de Control				
	¿Existe predisposición del personal para la aplicación de controles?	x			
	¿La implementación de controles a los procesos esta relacionada con la minimización de riesgos?	x			
	¿Existe apoyo de la alta dirección para el diseño e implementación de controles en función de los riesgos?		x		La alta dirección no se ha preocupado por implementar controles.
	¿Existen controles preventivos, detectivos para minimizar los riesgos, en el área?		x		Inexistencia de controles en el área contable.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Los sistemas de información y comunicación permiten un adecuado flujo de información?	x			
6.3	Controles sobre los sistemas de Información				
	¿El Sistema Contable que procesa la información determina las claves de usuario para el acceso?		x		No cuentan con claves de acceso.
	¿Existe apoyo de la dirección para el desarrollo de tecnologías relacionadas con controles?	x			
7	Información y Comunicación				
7.1	Cultura de Información en todos los Niveles				
	¿Se comunica oportunamente las resoluciones y decisiones tomadas por la gerencia general a los empleados del área?	x			
	¿Existen políticas institucionales para que la información y comunicación sea difundida en todos los niveles?		x		No existen medidas adoptadas para motivar la difusión de información.
7.2	Herramienta para la Supervisión				
	¿Se analiza periódicamente la información con base a la información base recibida?	x			
	¿La gerencia revisa la información de toda la institución?	x			
	¿La información hacia el personal es impartida oportunamente?		x		No son comunicados oportunamente los resultados de supervisiones.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
7.3	Sistemas Estratégicos e Integrados				
	¿Existen sistemas y procedimientos para almacenar información?	x			
	¿Existe un sistema integrado automatizado de la información?		x		No se han realizado estudios para la implementación de un software que integre la información de la institución.
7.4	Confiabilidad de la Información				
	¿El sistema contable asegura la confiabilidad en la presentación de informes?	x			
	¿Los procedimientos de las actividades ejecutadas por el responsable asegura la confiabilidad de los informes?		x		No cuentan con los controles necesarios.
	¿Son periódicos los cruces de información?	x			No realizan cruces de información.
7.5	Comunicación Interna				
	¿Existe comunicación del personal, con relación a las responsabilidades frente al CORRE?		x		El personal no conoce sobre las responsabilidades de este método.
	¿Existen líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x			
	¿El gerente general brinda atención a las propuestas del personal respecto de formas de incrementar la productividad?	x			

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
7.6	Comunicación Externa				
	¿Posee la gerencia un compromiso superior hacia la transparencia de las actividades de la institución?	x			
	¿El gerente general fomenta la colaboración para entregar información veraz a instituciones reguladoras y de control?	x			
	¿Existe seguimiento oportuno hacia la información obtenida de clientes, proveedores y organismos de control?		x		El seguimiento no es oportuno, ya que se considera irrelevante.
8	Supervisión Y Monitoreo				
8.1	Supervisión Permanente				
	¿Las políticas emitidas por la dirección son comunicadas oportunamente a los miembros de la organización?	x			
	¿Es oportuna la comparación de los reportes del sistema contable con los activos físicos?		x		No cuadran el archivo físico con el archivo automatizado del sistema contable.
8.2	Evaluación Interna				
	¿Cuentan con una herramienta para la evaluación del software contable?		x		No se han aplicado medidas de evaluación al software contable.
	¿El personal comunica a la gerencia cualquier debilidad o deficiencia detectada en el cumplimiento de sus actividades?	x			

N°	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe la aplicación de medidas correctivas en base a resultados de evaluación de control interno?		x		No cuentan con un sistema de control interno.
	¿Se han realizado evaluaciones de Control Interno al área contable?		x		No ha existido la disposición por parte de las autoridades.
8.3	Evaluación Externa				
	¿La fiscalización de la institución esta dada de acuerdo al cumplimiento de la ordenanza de constitución?		x		El Gobierno Municipal de Pimampiro no cuenta con un departamento de Auditoría Interna.

Fuente: EMAPA-P

Elaborado por: Ma. José Rosales

Fecha: 13/01/2008

Supervisado por: Dra. E. Camacho

Fecha: 14/01/2008

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO "EMAPA-P"
CUESTIONARIO RESUMEN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE CONTABILIDAD

ÁREA: Contabilidad
FECHA: Enero, 31 de 2008

1 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
1	AMBIENTE DE CONTROL	50	22.91	100%	45.82%	27.09	
	1. Integridad y Valores Éticos	13	9.75	26 %	75 %	3.25	No cuentan con un código de ética
	2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	5	2.50	10 %	50 %	2.50	Reciben asesoría permanente para la revelación de información contable
	3. Consejo de Administración y Comités	3	1	8 %	33.33%	2	Fiscalización por parte del Gobierno Municipal de Pimampiro
	4. Estructura Organizativa	8	2.66	16 %	33.25%	5.34	Inadecuada estructura organizacional
	5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7	5.25	14 %	75 %	1.75	No existen controles que permitan determinar errores
	6. Gestión de Capital Humano	7	0	14 %	0 %	7	No existe gestión del talento humano y reglamentación para puestos no formales
	7. Responsabilidad y Transparencia	7	1.75	12 %	25 %	5.25	No manejan indicadores de gestión

ÁREA: Contabilidad
 FECHA: Enero, 31 de 2008

2 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.06	100 %	41.20%	2.94	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.33	20 %	33 %	0.67	Solo cuentan con misión y visión
	2. Objetivos Específicos	1	0.50	20 %	50 %	0.50	Tienen una planificación estratégica no estructurada
	3. Relación entre objetivos y componentes CORRE	1	0.50	20 %	50 %	0.5	Desconocimiento del Método de Control Interno CORRE
	4. Consecución de Objetivos	1	0.40	20 %	40 %	0.6	No cuentan con un proceso de supervisión en el cumplimiento de objetivos
	5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	1	0.33	20 %	33 %	0.67	No han fijado un estilo de dirección, para aceptar y gestionar los riesgos
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2.75	100 %	55 %	2.25	
	1. Factores externos e internos	1.5	0.75	30 %	50 %	0.75	Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.
	2. Identificación de eventos	1.5	1	30 %	67 %	0.50	Inexistencia de herramientas para detectar eventos.

ÁREA: Contabilidad
 FECHA: Enero, 31 de 2008

3 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
	3. Categoría de eventos	2	1	40 %	50 %	1	Eventos categorizados desde el punto de vista de la gerencia
4	EVALUCIÓN DE RIESGOS	10	5	100 %	50 %	5	
	1. Estimación de probabilidad e impacto	4	2	30 %	50 %	2	No existen procedimientos para la estimación de impacto de los riesgos
	2. Evaluación de riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen los recursos necesarios
	3. Riesgos originados por los cambios	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen métodos para determinar riesgos originados por los cambios
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	5.83	100 %	58.3 %	4.17	
	1. Categoría de respuestas	5	2.5	50 %	50 %	2.5	No existen herramientas que permitan analizar la adopción de decisiones.
	2. Decisión de respuestas	5	3.33	50 %	66.6 %	1.67	No existe una metodología que respalde el acierto de respuestas
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	5.4	100 %	54 %	4.6	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No cuentan con procesos de gestión de riesgos

ÁREA: Contabilidad
 FECHA: Enero, 31 de 2008

4 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
	2. Principales actividades de control	4	2.4	40 %	60 %	1.6	Ausencia de controles en el área
	3. Controles sobre los sistemas de información	3	1.5	30 %	50 %	1.5	Existen controles tradicionales mas no específicos
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.84	100 %	56.8%	2.16	
	1. Cultura de información en todos los niveles	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Carece de políticas para difundir la información
	2. Herramientas para la supervisión	1	0.67	20 %	67 %	0.33	Supervisión tradicional
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Cruce de información eventual
	4. Confiabilidad de la información	1	0.33	20 %	33 %	0.67	No existen los controles suficientes
	5. Comunicación Interna	1	0.67	20 %	67 %	0.33	El personal no conoce sus responsabilidades dentro del CORRE
	6. Comunicación Externa	1	0.67	20 %	67 %	0.33	No existe el seguimiento de la información proporcionada por clientes, proveedores, competencia

ÁREA: Contabilidad
FECHA: Enero, 31 de 2008

5 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	1.375	100 %	27.50%	3.625	
	1. Supervisión Permanente	2	1	40 %	50 %	1	Es realizada de forma eventual
	2. Evaluación Interna	1.5	0.375	30 %	25 %	1.125	No cuenta con un sistema de control interno
	3. Evaluación Externa	1.5	0	30 %	0 %	1.50	No existen planes de evaluación externa

Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 13/01/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 14/01/2008

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA “EMAPA-P”

o Ambiente Interno de Control

El Ambiente Interno de Control se constituye en la base para los demás componentes del Método CORRE, constituyéndose en el 50% de los 100 puntos establecidos para la evaluación de Control Interno.

De los 50 puntos asignados que representan el 100%, el área recibe una calificación de 22.91 puntos, equivalente al 45.82% de la calificación total. Existiendo una diferencia de 27.09 puntos, entre la ponderación establecida y la calificación asignada, debido a que en la institución no se ha implementado un código de ética, ni los controles preventivos y detectivos, que permitan identificar errores e irregularidades en el área contable.

o Establecimiento de Objetivos

Para la evaluación de componente se estableció una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, la calificación asignada es de 2.06 puntos equivalentes al 41.20% de la calificación total, identificándose una diferencia del 58.80% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a la falta de una planificación estructurada en la institución, así como el desconocimiento del Método CORRE por parte de los empleados, trabajadores y directivos, y la falta, de la estructuración de matrices de riesgos para determinar sus niveles de tolerancia.

- **Identificación de Eventos**

Este componente recibe una ponderación de 5 puntos que equivale al 100%, la calificación dada es del 55 %, referente a los 2.75 puntos obtenidos, con una diferencia entre la ponderación establecida y la calificación asignada de 2.25 puntos, ya que en la institución no se han asignado los recursos necesarios para la identificación y detección de eventos, limitando la decisión de respuestas y toma de decisiones ante la probabilidad de siniestros.

- **Evaluación de Riesgos**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos equivalentes al 100%, recibiendo una calificación de 5 puntos equivalente al 50% de la puntuación, debido a que la detección de eventos y evaluación de riesgos, es realizada en base a la experiencia de los niveles directivos y operativos y no en función a la perspectiva de probabilidad e impacto que pueden acarrear dichos riesgos.

- **Respuesta de los Riesgos**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación recibida 5.83 puntos, representando el 58.30%; evidenciándose una diferencia del 41.70% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a que para tomar decisiones la Gerencia General asume la responsabilidad decisión y los efectos que tomen las medidas implementadas, en base a su experiencia, sin contar con la aplicación de herramientas que le permitan aseverar que las decisiones tomadas puedan ser las idóneas.

- **Actividades de Control**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación es de 5.4 puntos que representan el 54% de la calificación total, la diferencia entre la ponderación asignada y la calificación dada es de 4.6 puntos, debido a que en el área las actividades de control no cuenta con procesos de gestión de riesgos, que son las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia como respuesta a los riesgos que podrían afectar la consecución de objetivos.

- **Información y Comunicación**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 5 puntos que equivalen el 100%, la calificación total recibida es del 56.80%, equivalente a la calificación de 2.84 puntos, con una diferencia de 2.16 puntos, entre la ponderación asignada y la calificación dada, ya que la institución no maneja políticas que le permitan identificar la información relevante que todos los empleados deben conocer, difundiéndose así la información que el Gerente General cree oportuno e importante.

- **Supervisión y Monitoreo**

La ponderación asignada a este componente es de 5 puntos que representan el 100%, recibiendo una calificación de 1.375 puntos que equivalen al 27.50 %, existiendo una diferencia de 3.625 puntos entre la ponderación asignada y la calificación dada, debido a que la detección de las deficiencias en la institución es realizada de forma eventual ya que cuentan con controles básicos los que no son evaluados.

5. 1. 1. 8.- Componente del Sistema de control interno

5. 1. 1. 8. 1.- Ambiente Interno de Control

- **Integridad y Valores Éticos**

La Gerencia General, debe programar una asamblea general con la participación de todo el personal de la institución, en la cual se proponga la realización de un código de ética, que deberá ser aplicado por todos los integrantes de la institución, siendo el gerente quien de ejemplo en su desempeño, creando un compromiso hacia los empleados en el cumplimiento del mismo.

- **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección**

El Ministerio de Finanzas brinda asesoría a la institución en cuanto a la preparación y revelación de los Estados Financieros, la Gerencia General debe fomentar el cumplimiento de los diversos controles en el área de contabilidad, y la capacitación permanente del personal de esta área, para fomentar la retroalimentación de la información financiera.

- **Consejo de Administración y Comités**

La institución es controlada y fiscalizada por medio del Gobierno Municipal de Pimampiro.

- **Estructura Organizativa**

El Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General deben organizar una asamblea general, en la cual se considere la propuesta de rediseñar la estructura funcional y de procesos, para que de esta forma se conserve una visualización correcta en la distribución de funciones, responsabilidades y la determinación de la autoridad.

- **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida**

Los empleados del área contable, en el cumplimiento con su responsabilidad asumida, deben cumplir con eficiencia normas, procedimientos y controles establecidos por la Gerencia General para identificarse con la misión institucional.

- **Gestión del Capital Humano**

El Directorio de la institución con el Gerente General, considerarán la implementación de un sistema de gestión del recurso humano (**Ver Anexo 1**), que permita incrementar tanto el desarrollo intelectual como el compromiso de los empleados brindando un servicio de calidad hacia los clientes de la institución.

- **Responsabilidad y Transparencia**

El personal del área contable debe responder, justificar y reportar con solvencia y capacidad de respuesta tanto a organismos de control como fiscalizadores la

justificación de las actividades desempeñadas en el cumplimiento de las Normas y Principios Contables de General Aceptación en la presentación y revelación de Estados Financieros.

5. 1. 1. 8. 2.- Establecimiento de Objetivos

- **Objetivos Estratégicos**

El Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, implementarán un modelo de Planificación Estratégica, en la que el área contable contribuirá con la elaboración de objetivos estratégicos enmarcados al cumplimiento de la misión y visión que se considera en el Manual Orgánico Funcional.

- **Objetivos Específicos**

La Gerencia General en función a la Planificación Estratégica, formulará conjuntamente con los empleados del área los objetivos específicos, tomando como base la Matriz FODA, propuesta en el Capítulo II “Direccionamiento Estratégico”, página 29 de la presente tesis.

- **Relación Entre Objetivos y Componentes del CORRE**

El Gerente General convocará al responsable del área contable a una capacitación de Control Interno, en la que se fomentará la relación directa entre los objetivos propuestos del área y los componentes de control, identificando

un amplio compromiso para el cumplimiento de dichos objetivos, a través de la implementación de los controles relacionados a cada componente.

- **Consecución de Objetivos**

Los empleados del área contable asumirán la responsabilidad de alcanzar los objetivos propuestos, cumpliendo con las políticas, normas, leyes, regulaciones y manuales, con honestidad, ética y eficiencia.

- **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia**

El responsable del área determinará los riesgos a los que esta sometida el área de contabilidad, basándose en la experiencia e información para determinar el nivel de tolerancia de los riesgos.

5. 1. 1. 8. 3.- Identificación de Eventos

- **Factores Externos e Internos**

El responsable del área fomentará la aplicación de políticas externas emitidas por el estado, y de las políticas impartidas por la Gerencia General, de tal forma que en la implementación de las estrategias, y consecución de los objetivos del área, los niveles de riesgo sean aceptables en atención a las disposiciones externas e internas.

- **Identificación de Eventos**

El personal del área participará en los talleres de identificación de eventos, planificados por la Gerencia General, en los que se determinarán sucesos de carácter histórico y eventos futuros, evidenciando las principales tendencias que se constituyen en referentes para que dichos eventos sean administrados en función a minimizar los riesgos.

- **Categorías de Eventos**

El Gerente General conjuntamente con la participación del responsable del área contable; de acuerdo a los objetivos de cada área priorizarán las actividades de mayor importancia y por ende la categorización de los principales eventos hacia la institución.

5. 1. 1. 8. 4.- Evaluación de Riesgos

- **Estimación de Probabilidad e Impacto**

El Directorio de la institución conjuntamente con el Gerente General, mediante una asamblea general, aprobarán la asignación de recursos para la implementación de metodologías y herramientas que permitan determinar oportuna y eficientemente los riesgos.

- **Evaluación de Riesgos**

El responsable del área establecerá los objetivos primordiales, determinando las actividades principales y la categorización de eventos para dar respuesta a los riesgos que proporcionan los eventos.

- **Riesgos Originados por los Cambios**

El personal del área contable, desarrollará un plan de contingencias para el área administrativa financiera, en el cumplimiento de normas, leyes, políticas y decretos pertinentes al proceso contable, adoptadas por los Gobiernos de Turno, ya que la institución pertenece al Sector Público.

5. 1. 1. 8. 5.- Respuesta de los Riesgos

- **Categoría de Respuestas**

El responsable del área contable, responderá ante los riesgos en función a administrar eficientemente los eventos que generan situación de incertidumbre para la institución, generando condiciones en las que los riesgos para el área sean minimizados, a través de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.

- **Decisión de Respuestas**

El responsable del área contable asumirá la responsabilidad de las respuestas ante los eventuales riesgos a los que esté sometida el área en el corto, mediano y largo plazo.

5. 1. 1. 8. 6.- Actividades de Control

- **Integración con las Decisiones sobre Riesgos**

El personal del área contable acatará y cumplirá las decisiones que tome el Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, con respecto a la administración de riesgos, colaborando en la implementación y el desarrollo adecuado del funcionamiento de las actividades de control establecidas por las autoridades.

- **Principales Actividades de Control**

El responsable del área contable colaborará con la Gerencia General, en el diseño de una matriz de riesgos del área en mención, fomentando así la implementación de controles preventivos, detectivos y correctivos que permitan que el área exista un control eficiente y oportuno para prevenir los riesgos que se presenten.

- **Control sobre los Sistemas de Información**

La encargada del área, es la responsable de que la información procesada en el sistema contable sea veraz y real; garantizando que la información sea revelada y presentada en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

5. 1. 1. 8. 7.- Información y Comunicación

○ Cultura de Información en todos los Niveles

El personal del área contable contribuirá en el proceso de formalización de información, entregando informes y resultados periódicos de gestión dentro de los plazos establecidos, para que el Gerente General tenga el acceso a reportes de información financiera y de gestión, para la toma de decisiones oportuna.

○ Herramienta para la Supervisión

El personal del área contable poseerá oportunamente la información sometida a supervisión y revisión periódica por parte de la Gerencia General, apoyando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la minimización de riesgos.

○ Sistemas Estratégicos e Integrados

El personal del área contable, deberá cruzar la información previo el registro en el sistema contable, determinando la consolidación de la información que maneja en su conjunto, permitiendo el manejo y disponibilidad oportuna de una información que para la institución abarca el reflejo de la ejecución de la actividad económica y por ende permite que la información fluya oportunamente de departamento a departamento manteniendo el archivo y manejo adecuado de la información.

- **Confiabilidad de la Información**

El Responsable del área, presentará informes y reportes financieros que cumplan con Principios y Normas Contables, a la gerencia periódicamente y cuando el Gerente lo solicite.

- **Comunicación Interna**

Los procesos que son de responsabilidad del área contable, se alinearán a la cultura de información de la institución, comunicando oportunamente tanto la información relevante como la de menor trascendencia.

- **Comunicación Externa**

El personal del área contable, mantendrá un alto grado de transparencia en el manejo de información de fuente externa, como la información obtenida de proveedores, y la información manejada por organismos controladores y fiscalizadores.

5. 3. 1. 8. 8.- Supervisión y Monitoreo

- **Supervisión Permanente**

El responsable del área monitoreará continuamente que el flujo de la información contable sea veraz, fomentando el manejo de información contable oportuna.

- **Evaluación Interna**

El responsable del área realizará auto - evaluaciones periódicas en todo el proceso contable, en las que establecerá el grado de cumplimiento de los controles establecidos y el nivel consecución de los objetivos propuestos.

Evaluación Externa

El responsable del área contable apoyará la implementación de control interno, bajo el Método CORRE en la institución, ya que la fiscalización y control de la institución quedará en función a la eficiencia y eficacia del control interno implementado.

ANEXO N° 1 “EJEMPLO DE UN SISTEMA DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO “EMAPA-P”

INTRODUCCIÓN:

Toda institución, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, elementos que, administrados correctamente, facilitarán alcanzar sus objetivos, existen tres tipos de recursos; los recursos materiales que comprenden el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, y demás activos tangibles que posee una institución; los recursos técnicos y tecnológicos, que comprenden los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos y tecnologías y el recurso del talento humano, que no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, reacciones y adaptación a cambios.

La Gestión del Talento Humano refiere al conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, problemas como la insatisfacción de los empleados con sus trabajos y clima organizacional, se volverán más importantes con el paso del tiempo y por ende con una adecuada administración del mismo se puede lograr que el personal de la institución se sienta satisfecho con su funciones y comprometido con el bienestar institucional.

DESARROLLO:

Los directivos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas para la administración del personal buscando alcanzar la productividad y un eficiente desempeño de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el empleado y el puesto, se deben tomar en cuenta las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis de Puestos
- ✓ Instrumentos de Selección
- ✓ Proceso de Formación y Desarrollo del Talento Humano
- ✓ Métodos para Impartir Información
- ✓ La Motivación

ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas.

Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

En consideración de los siguientes factores:

- ✓ **Actividades del Puesto.-** Información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas.
- ✓ **Comportamientos Humanos.-** Información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. Incluyéndose la información referente a las exigencias personales del puesto.
- ✓ **Máquinas, Herramientas, Equipos.-** Refiere a los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

- ✓ **Estándares de Desempeño.-** Información con respecto a los estándares de desempeño, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- ✓ **Contexto del Puesto.** Información referente a condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; incluyendo la información referente a incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.
- ✓ **Requisitos de Personal.-** Información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades como, educación, capacitación, experiencia laboral, así como los atributos personales, aptitudes, características físicas, personalidad, intereses que se requieren.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Reclutamiento y selección.- El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.- Está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.- Implica comparar el desempeño real con el rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.- Se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

1. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.
2. Revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto.
3. Seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas.
4. Analizar el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
5. Revisar la información con los participantes determinando si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.
6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto, la primera es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad y la segunda resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

- ✓ **Entrevistas.-** Es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

- ✓ **Pruebas Escritas.-** Conformadas por pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora.
- ✓ **Pruebas de Simulación del Rendimiento.-** Están compuestas por conductas laborales reales, por tanto, deben satisfacer el requisito de su relación con el trabajo.
- ✓ **Medición de la personalidad y los intereses.-** Se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación; son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad.

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

- ✓ La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.
- ✓ La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación.

ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA IMPARTIR INFORMACIÓN

- ✓ **Formación en el lugar de trabajo.-** La mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, es un programa en donde se ubica al alumno en una situación laboral real, con la formación en el lugar de trabajo se evitan las principales dificultades de la formación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo.
- ✓ **Conferencias.-** Un instructor presenta el material a un grupo de aprendices, el desarrollo de las conferencias pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en

forma rápida y eficiente, en este caso se debe considerar la falta de retroalimentación para el aprendiz.

- ✓ **Técnicas audiovisuales.-** En este grupo se incluyen las grabaciones, películas y diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación. La ventaja de estas técnicas es su capacidad para brindar con rapidez una formación a una gran cantidad de individuos, generando más atención y participación.
- ✓ **Instrucción programada.-** Se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz.
- ✓ **Instrucción asistida por computadora.-** Se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz. La formación con base en el computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación.

LA MOTIVACIÓN

Es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas, debido a que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

5. 2.- ÁREA DE TESORERÍA

5. 2. 1.- Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo

Las funciones Área de Tesorería de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P” desarrolla sus actividades con la colaboración de dos funcionarias de la institución, la persona a cargo del Área de Contabilidad y la Secretaria General; tanto la Secretaría General como la Contadora, desempeñan además de las funciones y responsabilidades de sus cargos; las actividades de recaudación, elaboración de reportes diarios de los valores recaudados, atención de servicio al cliente, elaboración y tramite de certificaciones, depósitos y devoluciones de garantías, coordinando sus acciones con las resoluciones de la Gerencia General.

Una vez realizada la vista previa se detectaron las siguientes debilidades:

- Inexistencia de una persona responsable de las actividades de tesorería.
- Las recaudaciones por multas y demás ingresos para la institución no son depositados intactos e íntegros.
- La información procesada en esta área por motivo de recaudaciones, no refleja los ingresos registrados en el proceso contable.

5. 2. 1. 1.- Naturaleza y Funciones

El Área de Tesorería de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P” tiene la finalidad de planear el régimen de recaudación de ingresos

de la institución buscando seguridad, razonabilidad en el manejo de los fondos y valores evitando riesgos en la gestión.

Las funciones a desempeñar por esta área son las que se mencionan a continuación:

- 1) Recibir los valores recaudados, elaborar reportes diarios, enviar a contabilidad conjuntamente con los comprobantes de los depósitos bancarios realizados y documentos de soporte justificativos.
- 2) Emitir cheques, legalizar conjuntamente con la firma del Gerente General, previo requerimiento de toda la documentación base del gasto y proceder al pago a los beneficiarios.
- 3) Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos, devoluciones de garantías, controlar, custodiar y ejecutar los valores fiduciarios y garantías rendidas ante la institución, por diferentes conceptos.
- 4) Efectuar diariamente el depósito, en las cuentas corrientes bancarias autorizadas, de los valores recaudados.
- 5) Elaborar informes diarios de los ingresos recibidos y pagos realizados; y, enviar diariamente al Gerente General para su conocimiento y adopción de las medidas adecuadas para la institución.

5. 2. 1. 2.- Características

El Área de Tesorería esta encargada de recibir los valores por ingresos de servicios, multas y otros que efectúan los clientes de la institución o los

provenientes de contribuciones o participaciones entregadas por el Gobierno Municipal de Pimampiro, instituciones privadas o estatales.

Esta área depende de la Gerencia General, por ende debe rendir cuentas oportunas del estado de recaudación de los ingresos en la prestación de los servicios de la institución, administrar el fondo de caja chica y actuar como agente de retención de impuestos fiscales y otros debidamente autorizados.

El Área de Tesorería, toma en consideración para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de los Principios del Sistema y Normas Técnicas de Administración Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería aprobadas con Acuerdo Ministerial N° 182, publicada en el R. O. N° 249 del 22 de enero del 2001.

El Área de Tesorería, tiene relación jerárquica con el área contable, dependiendo de la Gerencia General.

Programas de Caja

- **Programa Anual de Caja (PAC).**- En base a los pronósticos de ingresos, requerimientos de fondos, políticas presupuestarias previstas para la ejecución de los ingresos y gastos de presupuesto.

Esta programación permite que la institución remita al Ministerio de Economía dentro de los quince días subsiguientes a la aprobación del presupuesto, realizar los ajustes de consolidación, que necesiten eventualmente los programas anuales de caja.

- **Programas Periódicos de Caja (PPC).**- Este programa debe formularse mensualmente y remitirse a la Unidad Administradora del Presupuesto

del Ministerio de Finanzas, con cinco días hábiles de anticipación al mes de su vigencia.

Normatividad de Tesorería

La aplicación de estas normas es fundamental para el buen desempeño del área, dentro de las principales normas se citan las siguientes:

- **Transferencia de Fondos del Tesoro Nacional.-** La Unidad administrativa del Ministerio de Finanzas responsable del Tesoro Nacional, emite órdenes de transferencias directas a favor de la institución.
- **Cuentas en el Depositario Oficial de los Fondos Públicos.-** La cuenta corriente abierta por la institución, en el depositario oficial de los fondos públicos, posee la denominación de “Municipio de Pimampiro - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado - EMAPA - P”
- **Bancos Corresponsales.-** El Banco Central, como depositario oficial de los fondos públicos, adjudica al Banco M. M. Jaramillo Arteaga S. A para el manejo de la cuenta N° 47220117, disponiendo de esta entidad para la apertura de cuentas rotativas de ingresos y pagos.
- **Condiciones para la operación de las cuentas rotativas.-** Los débitos se originan únicamente por el valor que efectúe el Banco Central en la cuenta corriente de la institución, mientras que los créditos se originan por los valores transferidos a la cuenta rotativa de pagos.
- **Ingresos de autogestión.-** Los ingresos que recaude la institución de manera directa se depositarán íntegra y totalmente, en la cuenta rotativa de ingresos que mantiene el banco corresponsal.

- **Pago obligaciones.-** La institución cubrirá el pago de sus obligaciones a través de las cuentas rotativas de pagos del banco corresponsal.

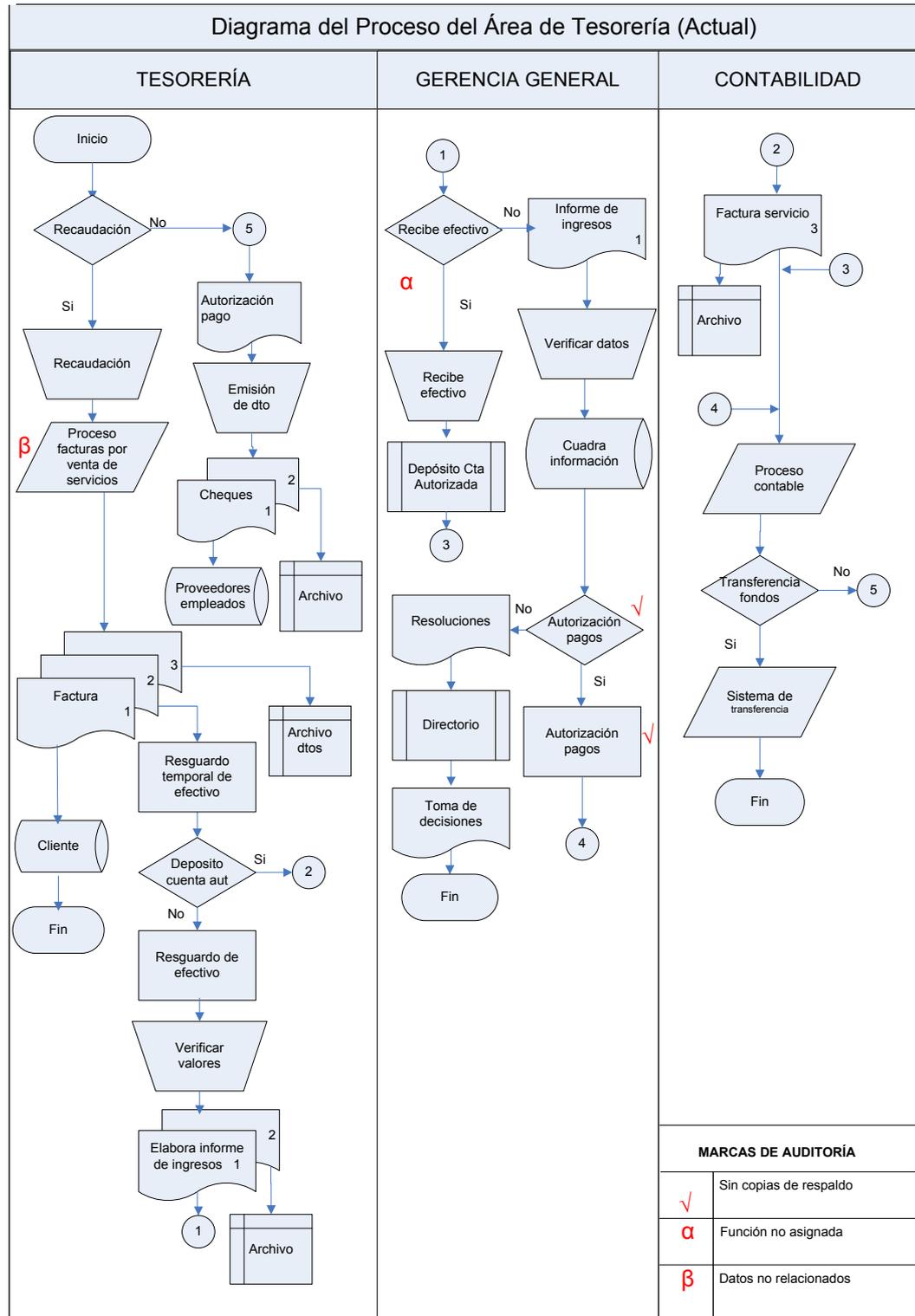
5. 2. 1. 3.- **Objetivos de Control Interno Administrativo**

- **Autorización.-** A pesar de que no existe una persona formalmente designada como encargada del Área de Tesorería, la autorización para realizar pagos a proveedores y terceros quedan bajo la responsabilidad de la Gerencia General.
- **Procesamiento de la Información.-** La información en cuanto a recaudaciones es procesada en el Sistema de Comercialización y Alcantarillado, por la Secretaria General, mientras que la información relacionada con pagos y transferencias son registradas en el sistema contable por la Contadora de la institución.
- **Clasificación.-** La clasificación y archivo de la documentación soporte de recaudaciones, transferencias o pagos son realizados por la secretaria general.
- **Verificación y Evaluación.-** El Gerente General es quien verifica, revisa, evalúa y autoriza los pagos y transferencias los que deben tener toda la documentación sustentatoria como responsabilidad de las personas a cargo de esta área.
- **Protección Física.-** La información y documentación recibida en esta área, es archivada de forma manual y tradicional, por la Secretaria General, la información compilada en este proceso debería ser automatizada, facilitando la recopilación de la información interna y externa relacionada con el desarrollo económico de la “EMAPA-P”.

5. 2. 1. 4.- Diagrama de Proceso Actual

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
"EMAPA-P"**

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE TESORERÍA (Actual)



Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 2. 1. 5.- Debilidades Detectadas

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”
CÉDULA NARRATIVA

ÁREA: Tesorería

FECHA: Enero 29 de 2008

A. T. 1

DEBILIDADES DETECTADAS
ÁREA DE TESORERÍA

En base al análisis del diagrama de proceso del área de tesorería, se enuncian las siguientes debilidades encontradas:

Comentario: No existe una persona formalmente asignada como responsable de las funciones, actividades y responsabilidades del área.

- No existe el respaldo de toda la documentación en el proceso del área.
- La recaudación por multas y otros, no son depositados íntegramente en la cuenta autorizada en el tiempo establecido por la normativa de tesorería y ordenanza de constitución.
- Los datos registrados por esta área no tiene ningún cruce con la información registrada en el proceso contable.

Elaborado por: Ma. José Rosales

Fecha: 21/01/2008

Supervisado por: Dra. E. Camacho

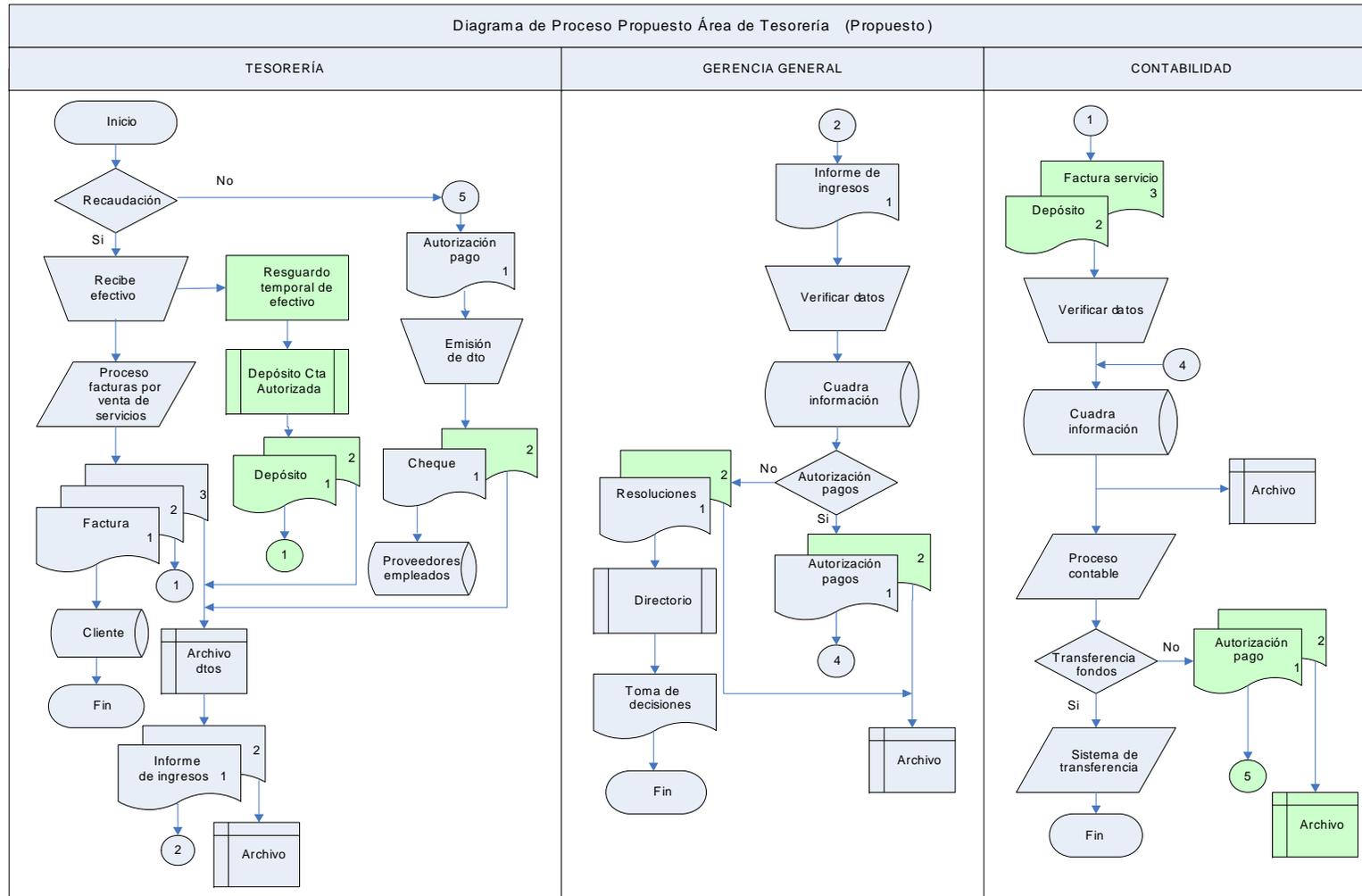
Fecha: 22/01/2008

Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 2. 1. 6.- Diagrama de Proceso Propuesto

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO “EMAPA-P”

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE TESORERÍA (Propuesto)



Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 2. 1. 7.- Propuesta de Sistema de Control Interno

La propuesta de Control Interno Administrativo, para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado "EMAPA-P" en el Área de Tesorería se basa en el Marco Integrado de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, debido a que este es el método más eficiente y confiable para identificar, prevenir y detectar errores e irregularidades debido a que asegura un margen de confiabilidad razonable.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Tesorería
Fecha: Enero 21 de 2008

1 / 12

Nº	Procedimiento			Observación	
1	Ambiente Interno de Control				
1.1	Integridad y Valores Éticos	Si	No	N/A	
	¿Existe un código de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales?		x		No cuenta con un código de conducta.
	¿El personal del área puede denunciar irregularidades en el proceso sin temor a represalias?	x			
	¿En el área se cumple con las actividades de acuerdo con la autorización del Gerente General?	x			
	¿El personal responsable practica e incentiva el cumplimiento de las normas y principios de tesorería?		x		Ingresos depositados dos veces por semana en la cuenta autorizada.
1.2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
	¿La Gerencia incentiva al personal el cumplimiento de leyes y normativas?	x			
	¿El personal del área aclara con solvencia dudas e inquietudes de la gerencia o directorio con respecto a la gestión de recaudaciones?		x		No existe una persona designada formalmente como responsable de las funciones de tesorería.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
1.3	Consejo de Administración y Comités				
	¿La institución posee un Consejo o Comité de Administración?		x		No cuenta con un consejo de administración.
	¿Frecuentemente la Gerencia General, tiene reuniones con esta área?		x		No existen reuniones periódicas para determinar falencias en el área de tesorería.
	¿Existe en la Entidad un Consejo o Comité de Auditoría?			x	Control y fiscalización por el Gobierno Municipal de Pimampiro.
1.4	Estructura Organizativa				
	¿El área posee una estructura orgánica idónea?		x		Inadecuada estructura orgánica.
	¿Cuenta el área con manuales que regulen la aplicabilidad de funciones?	x			
	¿El personal del área conoce el alcance de la responsabilidad de sus funciones?		x		No existe una persona responsable del área
1.5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
	¿La responsabilidad y autoridad son designadas en base a los objetivos del área?	x			
	¿Existen canales de comunicación adecuados para divulgar la información?	x			
	¿Existe la aplicación de normas y procedimientos de control?		x		En el área no existen controles predefinidos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
1.6	Gestión del Capital Humano				
	¿Existe en la institución un sistema de gestión del recurso humano?		x		Laboran 12 personas en la institución.
	¿Se aplican acciones disciplinarias como respuesta a las desviaciones procedimientos?		x		No existe una estructura de acciones disciplinarias.
	¿Los procesos de esta área poseen mecanismos de responsabilidad?	x			
	¿Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		No toman acciones sobre evaluaciones periódicas.
	¿La dirección analiza variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos?		x		Falta de evaluación al cumplimiento de objetivos.
1.7	Responsabilidad y Transparencia				
	¿Los informes de ingresos y egresos son presentados y revisados periódicamente?	x			
	¿Los informes de gestión del área son revisados periódicamente?		x		No se realizan informes de gestión.
2	Establecimiento de Objetivos				
2.1	Objetivos Estratégicos				
	¿La institución posee una planificación estratégica?		x		En el reglamento Orgánico Funcional solo existe misión y visión.
	¿Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la consecución de los objetivos del proceso de tesorería?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Las actividades desempeñadas por esta área son evaluadas de acuerdo a indicadores de rendimiento?		x		La evaluación de objetivos es realizada en base al cumplimiento del presupuesto.
2.2	Objetivos Específicos				
	¿Los objetivos de la institución están relacionados con los procesos del área?	x			
	¿Existe relación entre la formulación de objetivos específicos con planes estratégicos de la institución?		x		No se ha implementado una planificación estratégica.
2.3	Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
	¿Existe el compromiso del personal del área con el cumplimiento de los objetivos de la institución?	x			
	¿El personal de esta área conoce del método CORRE y sus componentes?		x		El personal a cargo del área de tesorería no conoce de este método de control interno.
2.4	Consecución de Objetivos				
	¿Existe un proceso de supervisión y revisión del cumplimiento de los objetivos del área de tesorería?		x		La institución no cuenta con un proceso de supervisión y revisión del cumplimiento de objetivos.
	¿Existe la disposición por parte de la gerencia general para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existen controles que aseguren el cumplimiento de objetivos en los procesos del área?		x		No cuenta con controles que aseguren el cumplimiento de normas y objetivos.
	¿El personal conoce oportunamente la actualización de políticas, normas?	x			
	¿El área elabora periódicamente Informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		x		No manejan indicadores de cumplimiento.
2.5	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia				
	¿Participa la gerencia en la fijación de niveles de riesgo con relación a los objetivos?	x			
	¿Existe evidencia de las acciones para determinar los niveles de aceptación y tolerancia con los riesgos?		x		No se han implementado acciones para administrar los riesgos.
	¿Existe algún tipo de supervisión o evaluación interna para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo?		x		No cuentan con una política para el control y evaluación de riesgos.
3	Identificación de Eventos				
3.1	Factores Externos e Internos				
	¿Existe el compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?	x			
	¿Existen medios idóneos para identificar eventos de riesgos externos e internos en el área?		x		Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
3.2	Identificación de Eventos				
	¿Existen acciones que permitan identificar acontecimientos que puedan afectar la consecución de los objetivos?		x		Inexistencia de herramientas para detectar eventos.
	¿Participan en las acciones dictadas por la gerencia para mitigar eventos que afecten la situación económica?	x			
3.3	Categorías de Eventos				
	¿La Gerencia General determina en base a los objetivos, los eventos que pueden afectar a la institución?	x			
	¿La metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados en la institución es la idónea?		x		Los eventos son categorizados de acuerdo al punto de vista de la gerencia.
4	Evaluación de Riesgos				
4.1	Estimación de Probabilidad e Impacto				
	¿Existe información histórica que respalde la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos?	x			
	¿Existe la aplicación de algún tipo de metodología para establecer la probabilidad de impacto de los diferentes riesgos en la institución?		x		No cuenta con procedimientos definidos para determinar el Impacto de los riesgos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
4.2	Evaluación de Riesgos				
	¿La gerencia se preocupa por determinar los riesgos que afectan al área?	x			
	¿Existen procedimientos de evaluación del cumplimiento de objetivos con relación a riesgos?		x		No existen recursos destinados para la evaluación de riesgos.
4.3	Riesgos Originados por los Cambios				
	¿La gerencia general se preocupa por investigar acontecimientos internos y externos?	x			
	¿Existen planes de contingencias para identificar y reaccionar ante cambios?		x		No se han elaborado este tipo de planes.
5	Respuesta a los Riesgos				
5.1	Categorías de Respuestas				
	¿El personal apoya las acciones orientadas a determinar riesgos en los procesos de la institución?	x			
	¿Cuentan con instructivos u otro tipo de información por escrito para tomar decisiones ante los riesgos?		x		No existen herramientas para analizar respuestas y acciones ante riesgos.
5.2	Decisión de Respuestas				
	¿Las respuestas ante los riesgos, se basan en el cumplimiento del planes de contingencias?		x		Directivos no han tomado en cuenta desarrollar planes de contingencias.
	¿La calidad de la evidencia respalda las decisiones tomadas por la gerencia general ante los posibles riesgos?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Las respuestas asumidas ante los riesgos son comunicadas al personal?	x			
6	Actividades de Control				
6.1	Integración con las Decisiones sobre Riesgos				
	¿La gerencia considera que las actividades de control deben tener relación con los riesgos?	x			
	¿Se han implementado controles para minimizar los riesgos en la institución?		x		No se ha desarrollado una matriz de gestión de riesgos.
6.2	Principales Actividades de Control				
	¿Existe predisposición del personal para la aplicación de controles?	x			
	¿La implementación de controles esta relacionada con la minimización de riesgos?	x			
	¿Existe apoyo de la alta dirección para el diseño e implementación de controles en función de los riesgos?		x		La alta dirección no se ha preocupado por implementar controles.
	¿Cuentan con controles preventivos, detectivos en el área contable?		x		Inexistencia de controles y seguridades en el área.
	¿Los sistemas de información y comunicación permiten un adecuado flujo de información?	x			
6.3	Controles sobre los sistemas de Información				

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
6.3	Controles sobre los sistemas de Información				
	¿El Sistema de Recaudaciones determina las claves de usuario para el acceso al programa?		x		No cuentan con claves de acceso.
	¿Existe apoyo de la dirección para el desarrollo de tecnologías relacionadas con controles?	x			
7	Información y Comunicación				
7.1	Cultura de Información en todos los Niveles				
	¿Se comunica oportunamente las resoluciones y decisiones tomadas por la gerencia general?	x			
	¿Existen políticas institucionales para que la información y comunicación sea difundida en todos los niveles?		x		No existen medidas adoptadas para motivar la difusión de información.
7.2	Herramienta para la Supervisión				
	¿Es analizada periódicamente la información en sus diferentes niveles en base a la información base recibida?	x			
	¿La gerencia general revisa y en su conjunto la información de toda la institución?	x			
	¿Las notificaciones en base a supervisiones son impartidas oportunamente al personal del área?		x		No existen supervisiones periódicas a los procesos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
7.3	Sistemas Estratégicos e Integrados				
	¿Existen sistemas para almacenar información en el área?	x			
	¿Existe un sistema integrado automatizado de la información?		x		No se ha estudiado la implementación de un software que integre toda la información.
7.4	Confiabilidad de la Información				
	¿El sistema de administración de recaudaciones implementado asegura la confiabilidad en la presentación de informes?		x		No existe cruce de la información de este sistema con el sistema contable.
	¿Los procedimientos de las actividades ejecutadas por el responsable asegura la confiabilidad de los informes?	x			
7.5	Comunicación Interna				
	¿Existe comunicación del personal, con relación a las responsabilidades frente al CORRE?		x		El personal no conoce sobre las responsabilidades de este método.
	¿Existen líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x			
	¿El gerente brinda atención a las propuestas del personal para incrementar la productividad?	x			
7.6	Comunicación Externa				
	¿El gerente general fomenta la colaboración hacia las instituciones reguladoras y de control?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe el seguimiento oportuno hacia la información obtenida por parte de clientes, proveedores, organismos controladores y de fiscalización?		x		El seguimiento no es oportuno, ya que se considera irrelevante.
8	Supervisión Y Monitoreo				
8.1	Supervisión Permanente				
	¿Las políticas emitidas por la dirección son comunicadas oportunamente a los miembros de la organización?	x			
	¿Es oportuna la comparación de los reportes del sistema con los activos físicos?		x		No siempre cuadran el activo físico con el archivo del sistema de recaudación.
8.2	Evaluación Interna				
	¿Evaluación periódicamente el software de administración de recaudaciones?		x		No se han aplicado medidas de evaluación al software.
	¿El personal que labora en esta área comunica a la gerencia general cualquier debilidad o deficiencia en el proceso?	x			
	¿Existe la aplicación de medidas correctivas al área contable en base a resultados de evaluación de control interno?		x		No cuentan con un sistema de control interno.
	¿Se han realizado evaluaciones de Control Interno al área de tesorería?		x		No ha existido la disposición por parte de las autoridades en la institución.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
8.3	Evaluación Externa				
	¿La fiscalización de la institución esta dada de acuerdo al cumplimiento de la ordenanza de constitución?		x		El Gobierno Municipal de Pimampiro no cuenta con un departamento de Auditoría Interna.

Fuente: EMAPA-P

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 21/01/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 22/01/2008

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO "EMAPA-P"
CUESTIONARIO RESUMEN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE TESORERÍA

ÁREA: Tesorería
FECHA: Febrero, 07 de 2008

1 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
1	AMBIENTE DE CONTROL	50	17.40	100%	34.80%	32.60	
	1. Integridad y Valores Éticos	13	6.50	26 %	50 %	6.50	No cuentan con un código de ética
	2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	5	2.50	10 %	50 %	2.50	Reciben asesoría permanente para la revelación de información contable
	3. Consejo de Administración y Comités	3	0	8 %	0 %	3	Fiscalización por parte del Gobierno Municipal de Pimampiro
	4. Estructura Organizativa	8	0	16 %	15 %	8	Inadecuada estructura organizacional
	5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7	3.50	14 %	50 %	3.50	No existen controles que permitan determinar errores
	6. Gestión de Capital Humano	7	1.40	14 %	20 %	5.60	No existe gestión del talento humano y reglamentación para puestos no formales
	7. Responsabilidad y Transparencia	7	3.50	12 %	50%	3.50	No manejan indicadores de gestión

ÁREA: Tesorería
FECHA: Febrero, 07 de 2008

2 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.06	100 %	41.20%	2.94	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.33	20 %	33 %	0.67	Solo cuentan con misión y visión
	2. Objetivos Específicos	1	0.50	20 %	50%	0.50	Tienen una planificación estratégica no estructurada
	3. Relación entre objetivos y componentes CORRE	1	0.50	20 %	50 %	0.50	Desconocimiento del Método de Control Interno CORRE
	4. Consecución de Objetivos	1	0.40	20 %	40 %	0.60	No cuentan con un proceso de supervisión en el cumplimiento de objetivos
	5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	1	0.33	20 %	33 %	0.67	No han fijado un estilo de dirección, para aceptar y gestionar los riesgos
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2.50	100 %	50%	2.50	
	1. Factores externos e internos	1.5	0.75	30 %	50 %	0.75	Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.
	2. Identificación de eventos	1.5	0.75	30 %	50 %	0.75	Inexistencia de herramientas para detectar eventos.

ÁREA: Tesorería
 FECHA: Febrero, 07 de 2008

3 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
	3. Categoría de eventos	2	1	40 %	50 %	1	Eventos categorizados desde el punto de vista de la gerencia
4	EVALUCIÓN DE RIESGOS	10	5	100 %	50 %	5	
	1. Estimación de probabilidad e impacto	4	2	30 %	50 %	2	No existen procedimientos para la estimación de impacto de los riesgos
	2. Evaluación de riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen los recursos necesarios
	3. Riesgos originados por los cambios	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen métodos para determinar riesgos originados por los cambios
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	5.83	100 %	58.3 %	4.17	
	1. Categoría de respuestas	5	2.5	50 %	50 %	2.5	No existen herramientas que permitan analizar la adopción de decisiones.
	2. Decisión de respuestas	5	3.33	50 %	66.6 %	1.67	No existe una metodología que respalde el acierto de respuestas

ÁREA: Tesorería
 FECHA: Febrero, 07 de 2008

4 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	5.4	100 %	54 %	4.6	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No cuentan con procesos de gestión de riesgos
	2. Principales actividades de control	4	2.4	40 %	60 %	1.6	Ausencia de controles en el área
	3. Controles sobre los sistemas de información	3	1.5	30 %	50 %	1.5	Existen controles tradicionales mas no específicos
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.84	100 %	56.8%	2.16	
	1. Cultura de información en todos los niveles	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Carece de políticas para difundir la información
	2. Herramientas para la supervisión	1	0.67	20 %	67 %	0.33	Supervisión tradicional
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Cruce de información eventual
	4. Confiabilidad de la información	1	0.50	20 %	50 %	0.50	No existen los controles suficientes
	5. Comunicación Interna	1	0.67	20 %	67 %	0.33	El personal no conoce sus responsabilidades dentro del CORRE

ÁREA: Tesorería
FECHA: Febrero, 07 de 2008

5 / 5

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
	6. Comunicación Externa	1	0.50	20 %	67 %	0.33	No existe el seguimiento de la información proporcionada por clientes, proveedores, competencia
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	1.375	100 %	27.50%	3.625	
	1. Supervisión Permanente	2	1	40 %	50 %	1	Es realizada de forma eventual
	2. Evaluación Interna	1.5	0.375	30 %	25 %	1.125	No cuenta con un sistema de control interno
	3. Evaluación Externa	1.5	0	30 %	0 %	1.50	No existen planes de evaluación externa

Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 28/01/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 29/01/2008

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA “EMAPA-P”

○ **Ambiente Interno de Control**

El Ambiente Interno de Control se constituye en la base para los demás componentes del Método CORRE, constituyéndose en el 50% de los 100 puntos establecidos para la evaluación de Control Interno.

De los 50 puntos asignados que representan el 100%, el área recibe una calificación de 17.40 puntos, equivalente al 34.80% de la calificación total. Existiendo una diferencia de 32.60 puntos entre la ponderación establecida y la calificación asignada, debido a que en la institución no se ha implementado un código de ética, ni los controles preventivos y detectivos, que permitan identificar errores e irregularidades en el área de tesorería.

○ **Establecimiento de Objetivos**

Para la evaluación de componente se estableció una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, la calificación asignada es de 2.06 puntos equivalente al 41.20 % de la calificación total, identificándose una diferencia del 58.80% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a la falta de una planificación estructurada en la institución, así como el desconocimiento del Método CORRE por parte de los empleados, trabajadores y directivos, y la falta, de la estructuración de matrices de riesgos para determinar sus niveles de tolerancia.

- **Identificación de Eventos**

Este componente recibe una ponderación de 5 puntos que equivale al 100%, la calificación dada es del 50%, referente a los 2.50 puntos obtenidos, con una diferencia entre la ponderación establecida y la calificación asignada de 2.50 puntos, ya que en la institución no se han asignado los recursos necesarios para la identificación y detección de eventos que pueden generar efectos positivos o negativos, limitando la decisión de respuestas y toma de decisiones ante la probabilidad de siniestros.

- **Evaluación de Riesgos**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos equivalentes al 100%, recibiendo una calificación de 5 puntos equivalente al 50% de la puntuación, debido a que la detección de eventos y evaluación de riesgos, es realizada en base a la experiencia de los niveles directivos y operativos y no en función a la perspectiva de probabilidad e impacto que pueden acarrear dichos riesgos.

- **Respuesta de los Riesgos**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación recibida 5.83 puntos, representando el 58.30%; evidenciándose una diferencia del 41.70% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a que para tomar decisiones la Gerencia General asume la responsabilidad decisión y los efectos que tomen las medidas implementadas, en base a su experiencia, sin contar con la aplicación de herramientas que le permitan aseverar que las decisiones tomadas puedan ser las idóneas.

- **Actividades de Control**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación es de 5.4 puntos que representan el 54% de la calificación total, la diferencia entre la ponderación asignada y la calificación dada es de 4.6 puntos, debido a que en el área las actividades de control no cuenta con procesos de gestión de riesgos, que son las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia como respuesta a los riesgos que podrían afectar la consecución de objetivos.

- **Información y Comunicación**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 5 puntos que equivalen el 100%, la calificación total recibida es del 56.80%, equivalente a la calificación de 2.84 puntos, con una diferencia de 2.16 puntos, entre la ponderación asignada y la calificación dada, ya que la institución no maneja políticas que le permitan identificar la información relevante que todos los empleados deben conocer, difundiéndose así la información que el Gerente General cree oportuno e importante.

- **Supervisión y Monitoreo**

La ponderación asignada a este componente es de 5 puntos que representan el 100%, recibiendo una calificación de 1.375 puntos que equivalen al 27.50%, existiendo una diferencia de 3.625 puntos entre la ponderación asignada y la calificación dada, debido a que la detección de las deficiencias en la institución es realizada de forma eventual ya que cuentan con controles básicos los que no son evaluados.

5. 2. 1. 8.- Componente del Sistema de control interno

5. 2. 1. 8. 1.- Ambiente Interno de Control

- **Integridad y Valores Éticos**

Como se menciona en el área contable, la Gerencia General, programará una asamblea general con participación de todo el personal de la institución, en la cual se proponga la realización de un código de ética, que deberá ser aplicado por todos los integrantes de la institución, siendo el gerente quien de ejemplo en su desempeño, creando un compromiso hacia los empleados en el cumplimiento del mismo.

- **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección**

El Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, nombrarán a una persona con el perfil profesional, experiencia y competencia en base al manual de contrataciones de la institución como responsable del área de tesorería.

- **Consejo de Administración y Comités**

La institución es controlada y fiscalizada por medio del Gobierno Municipal de Pimampiro.

- **Estructura Organizativa**

Como se mencionó en el Área Contable, el Directorio de la institución colectivamente con la Gerencia General organizarán una asamblea general, en la cual se considerará rediseñar la estructura funcional y de procesos, para que de esta forma se conserve una visualización correcta en la distribución de funciones, responsabilidades y la determinación de la autoridad.

- **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida**

La persona a cargo del Área de Tesorería, en el cumplimiento con su responsabilidad asumida, desempeñará con eficiencia normas, procedimientos y controles para la consecución de la misión institucional.

- **Gestión del Capital Humano**

El Directorio de la institución con el Gerente General, como se mencionó en el área contable, aprobarán la implementación de un sistema de gestión del recurso humano, (Ver Anexo 1, página 154 de la presente tesis).

- **Responsabilidad y Transparencia**

El responsable del área de tesorería debe responder, justificar y reportar con solvencia y capacidad de respuesta tanto a organismos de control como a organismos fiscalizadores, la justificación de las actividades desempeñadas en el cumplimiento de las Normas de Tesorería y Manejo de los Recursos Públicos.

5. 2. 1. 8. 2.- Establecimiento de Objetivos

○ Objetivos Estratégicos

El área de tesorería desarrollará una propuesta de objetivos estratégicos, enmarcada a la consecución de la misión y visión de la institución, dirigida hacia el Directorio de la institución quien conjuntamente con la Gerencia General, como se mencionó en el área contable, implementaran un modelo de Planificación Estratégica.

○ Objetivos Específicos

Como se mencionó en el área precedente, la Gerencia General con los empleados del área, formularán los objetivos específicos, tomando como base la Matriz FODA, propuesta en el Capítulo II “Direccionamiento Estratégico”, página 29 de la presente tesis.

○ Relación Entre Objetivos y Componentes del CORRE

El Gerente General convocará al responsable del área de tesorería a una capacitación de Control Interno, en la que se hará énfasis sobre la relación entre los objetivos propuestos del área y los componentes de control, fomentando un amplio compromiso para el cumplimiento de dichos objetivos, mediante la aplicación de los controles relacionados a cada componente.

- **Consecución de Objetivos**

El responsable del Área de Tesorería actuará con responsabilidad en la consecución de los objetivos y cumplimiento de las normas establecidas para el área con honestidad y eficiencia primordialmente en el manejo de los recursos públicos.

- **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia**

El responsable del Área de Tesorería determinará los riesgos a los que está sometida el área, en base a su experiencia fijando así el nivel de tolerancia para los riesgos.

5. 2. 1. 8. 3.- Identificación de Eventos

- **Factores Externos e Internos**

El responsable del área aplicará las políticas y normas emitidas por los Gobiernos de turno, en el manejo y administración de los recursos públicos, así como también de las políticas implementadas por la Gerencia General, de tal forma que en la consecución de los objetivos del área los niveles de riesgo sean aceptables en base a las disposiciones externas e internas.

- **Identificación de Eventos**

La persona encargada del área participará en los talleres de identificación de eventos, planificados por la Gerencia General, en los que se determinarán sucesos de carácter histórico y eventos futuros, evidenciando las principales tendencias que se constituyen en referentes para que dichos eventos sean administrados en función a minimizar los riesgos.

- **Categorías de Eventos**

Como se mencionó en el Área Contable, el Gerente General de acuerdo a los objetivos de cada área debe priorizar, las actividades de mayor importancia y por ende la categorización de los principales eventos hacia la institución.

5. 2. 1. 8. 4.- Evaluación de Riesgos

- **Estimación de Probabilidad e Impacto**

El Directorio de la institución conjuntamente con el Gerente General, como se enunció en el Área Contable, en asamblea general, aprobarán la asignación de recursos para la implementación de metodologías y herramientas que permitan determinar oportuna y eficientemente los riesgos.

- **Evaluación de Riesgos**

El encargado del Área de Tesorería, determinará los objetivos de mayor importancia, actividades principales y la categorización de eventos para dar respuesta a los riesgos que proporcionan los eventos.

- **Riesgos Originados por los Cambios**

El personal del área, cumplirá con todas las normas, leyes, políticas y decretos pertinentes al proceso del manejo de recursos públicos, adoptadas por los Gobiernos de Turno.

5. 2. 1. 8. 5.- Respuesta de los Riesgos

- **Categoría de Respuestas**

El responsable del área, dará respuesta a los riesgos en función a la administración de los eventos que generan incertidumbre para el área de tesorería, generando situación en las que los riesgos sean minimizados.

- **Decisión de Respuestas**

El encargado del Área de Tesorería, asumirá la responsabilidad de las respuestas asumidas ante los eventuales riesgos a los que esté sometida el área en el corto, mediano y largo plazo.

5. 2. 1. 8. 6.- Actividades de Control

- **Integración con las Decisiones sobre Riesgos**

El personal del área en mención acatará y cumplirá las decisiones que tome el Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, con respecto a la administración de riesgos, colaborando en la implementación y el desarrollo adecuado del funcionamiento de las actividades de control establecidas por las autoridades.

- **Principales Actividades de Control**

El responsable del área colaborará con la Gerencia General, en el diseño de una matriz de riesgos del área e de tesorería, fomentando así la implementación de controles preventivos, detectivos y correctivos que permitan que el área exista un control eficiente y oportuno para prevenir los riesgos que se presenten.

- **Control sobre los Sistemas de Información**

La encargada del área, es la responsable de que la información procesada en el sistema de recaudaciones sea veraz y real; garantizando que la información es revelada y presentada en base a las Normas y Políticas de Tesorería y Manejo de Recursos Públicos.

5. 2. 1. 8. 7.- Información y Comunicación

○ Cultura de Información en todos los Niveles

El encargado del área, contribuirá en el proceso de formalización de la información, para que el Gerente General oportunamente tenga acceso a la información de ingresos y egresos para la toma de decisiones.

○ Herramienta para la Supervisión

El encargado del Área de Tesorería, poseerá oportunamente la información sometida a supervisión y revisión periódica por parte de la Gerencia General, apoyando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la minimización de riesgos.

○ Sistemas Estratégicos e Integrados

El encargado del área, deberá cruzar la información previo el registro en el sistema de recaudaciones, con el sistema de facturación, verificando que los valores a recaudar estén de acuerdo a las lecturas preestablecidas en el consumo de los servicios, así como en el caso del establecimiento de multas y sanciones.

- **Confiabilidad de la Información**

El Responsable del área, presentará informes periódicos a la gerencia con respecto al cumplimiento de los Principios y Normas de Tesorería y Manejo de los Recursos del Sector Público.

- **Comunicación Interna**

Los procesos que son de responsabilidad del área de tesorería, se alinearán a la cultura de información de la institución, comunicando oportunamente tanto la información relevante como la menor trascendencia.

- **Comunicación Externa**

El responsable del área, mantendrá un alto grado de transparencia en el manejo de información de fuente externa, como la información obtenida de clientes, y la información manejada por organismos controladores y fiscalizadores.

5. 2. 1. 8. 8.- Supervisión y Monitoreo

- **Supervisión Permanente**

El responsable del área monitoreará continuamente que el flujo de la información recaudada y el depósito de las recaudaciones sea realizado como

se especifica en la normativa de Recaudaciones para las Entidades del Sector Público.

- **Evaluación Interna**

El responsable del área realizará auto - evaluaciones periódicas en todo el proceso de recaudaciones, en las que establecerá el grado de cumplimiento de los controles establecidos y el nivel consecución de los objetivos propuestos.

- **Evaluación Externa**

El responsable del área, apoyará la implementación de control interno, bajo el Método CORRE en la institución, ya que la fiscalización y control de la institución quedará en función a la eficiencia y eficacia del control interno implementado.

5. 3.- ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

5. 3. 1.- Diagnóstico y Evaluación de Control Interno Administrativo

El Área de Comercialización se encuentra dirigida por un Ingeniero Químico, con varios años de experiencia en el tratamiento de sistemas de agua potable, así como también en el manejo y administración del servicio de laboratorio para análisis químico, físico, sólido de agua potable.

Por la falta de conocimiento de la importancia que tiene esta área en el desempeño de la actividad económica de la institución, la asignación presupuestaria para esta área, es mínima, provocando que algunas de las principales funciones de esta área no sean desarrolladas.

Luego de realizada la visita previa a la institución se detectaron las siguientes debilidades:

- No cuentan con una base de datos actualizada de proveedores, provocando que las compras por lo general sean realizadas a los mismos proveedores.
- No existe una planificación de compras de materiales.
- No existe respaldo de la información soporte para la adopción de decisiones en el proceso.

5. 3. 1. 1.- Naturaleza y Funciones

Esta área de la EMAPA-P, se encarga de planificar, organizar, coordinar y controlar el sistema de servicio al cliente, relacionándose con las en diferentes instancias como en materia de promoción social, educación sanitaria, control de servicios, catastro, facturación, reclamos y consulta de los servicios entregados por concepto de instalaciones, cortes y reconexiones.

Las funciones principales, que desempeña esta área conjuntamente con las relacionadas con las diferentes secciones en la atención al cliente, se detallan a continuación:

1. Realizar investigaciones de mercado potencial, coordinando con la Gerencia la dotación de agua potable y alcantarillado a los sectores que carecen de estos servicios.
2. Producir material impreso, audiovisual y publicaciones educativas para capacitación de los usuarios y especialmente de la niñez y juventud del Cantón.
3. Elaborar programas de capacitación y gestionar recursos materiales, financieros y auspicios provenientes de instituciones nacionales y extranjeras para el proceso de capacitación.
4. Realizar inspecciones físicas en forma oportuna, a las acometidas domiciliarias, por reclamos de clientes o por ciclos de verificación debidamente programadas.
5. Elaborar presupuestos por instalación de servicios de agua potable y conexiones de alcantarillado.

6. Implantar el catastro de clientes y mantener la base de datos con la incorporación oportuna de todas las novedades y modificaciones producidas.
7. Tomar lecturas mensuales, ingresar al sistema de facturación y emitir las facturas por consumos de agua potable y alcantarillado.
8. Comprobar periódicamente, por muestreo, los reportes de los consumos de los clientes con las cifras de los micro-medidores, a fin de re aplicar las lecturas que presenten inconsistencias.
9. Analizar la deuda morosa de clientes y realizar las acciones necesarias para la gestión de cobro.
10. Ordenar la suspensión del servicio de los clientes morosos; y, disponer la reconexión, una vez que las facturas hayan sido canceladas.
11. Receptar órdenes de trabajo, croquis de ubicación y listado de materiales a utilizarse en la instalación o reinstalación de conexiones domiciliarias; y, de las redes públicas de agua potable y alcantarillado en general.
12. Realizar informes diarios de las conexiones realizadas, órdenes de suspensión y reconexión.

5. 3. 1. 2.- Características

Con relación a la función básica que posee la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P” en cuanto a administración del servicio al cliente, la gestión de micro-medición de la institución y el sistema de detección, control y sanción del uso fraudulento de los servicios, el Área de Comercialización es la encargada de vigilar las conexiones domiciliarias, para con el análisis del funcionamiento de los medidores, se detecten conexiones clandestinas así como el uso indebido del agua; reportando novedades y recomendaciones para la aplicación de las sanciones correspondientes, por parte de la institución.

Es responsabilidad de esta área el generar, analizar e interpretar la información sobre clientes reales, factibles o potenciales, así como también determinar de forma eficiente las rutas para optimizar la lectura de medidores.

Bajo esta área recae además la administración, organización y control del sistema de catastro, lecturas y facturación de los servicios de agua potable y alcantarillado. Procediendo así a la suspensión y reconexión del servicio a los clientes, de conformidad con las órdenes de trabajo que sean expedidas.

Esta área posee relación jerárquica, con la Gerencia General, dependiendo de las decisiones de esta particularmente.

5. 3. 1. 3.- Objetivos de Control Interno Administrativo

- **Autorización.-** El Gerente General de la EMAPA-P, es quien autoriza las compras y adquisiciones de materiales y materias primas, que el Jefe del área de comercialización requiere, previo el análisis y selección de proveedores.

El Jefe del área de comercialización aprueba la apertura de nuevas conexiones y acometidas que son requeridas por los clientes, previo al análisis de los estudios de factibilidad realizados por el personal operativo del área.

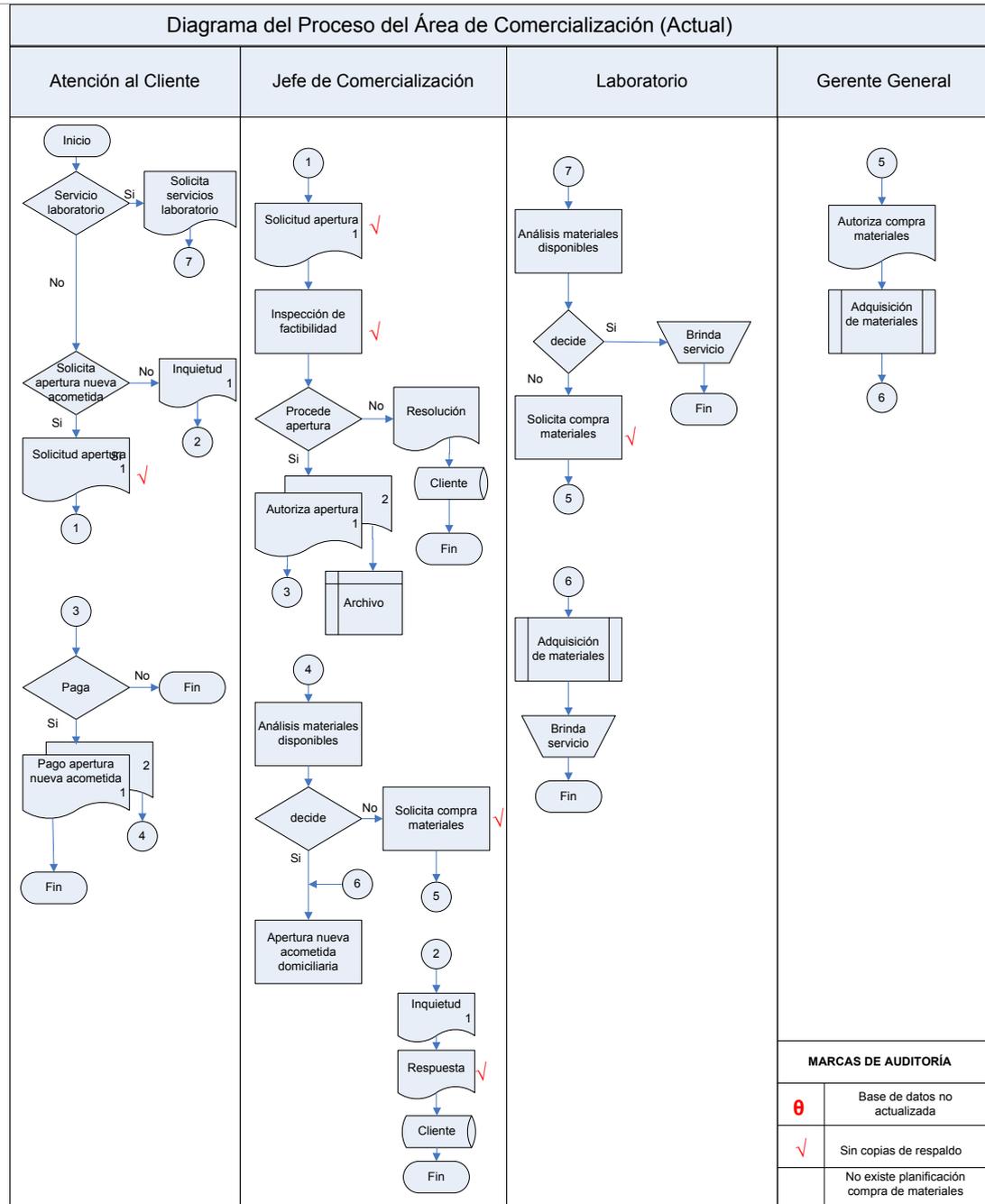
- **Procesamiento de la Información.-** La información en cuanto a prestación de servicios es manejada por el responsable del área, presentando informes periódicos a la Gerencia General de las tareas desempeñadas.
- **Clasificación.-** La documentación recibida por el Área de Comercialización, es clasificada y archivada por la Secretaria General de la institución, quien además de desempeñar las funciones de recaudadora y secretaria, atiende sugerencias y reclamos de los clientes.
- **Verificación y Evaluación.-** Todas las actividades y procesos ejecutados por el Área de Comercialización, son revisados y analizados por el Gerente General, quien tiene la facultad de tomar las decisiones pertinentes, para corregir irregularidades.

La evaluación de esta área esta realizada en base a la ejecución presupuestada para cada año, por parte de la Gerencia General y del Directorio de la “EMAPA-P”.

- **Protección Física.-** La información y documentación que se mantiene en esta área, se encuentra debidamente protegida su archivo es realizado de forma manual y tradicional, manteniéndose además un archivo automatizado de la información compilada de fuente interna y externa relacionada con el desarrollo económico de la “EMAPA-P” con respecto al Proceso de Comercialización.

5. 3. 1. 4.- Diagrama de Proceso Actual

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”
DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN (Actual)



Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 3. 1. 5.- Debilidades Detectadas

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”
CÉDULA NARRATIVA**

ÁREA: Comercialización

A. Cm. 1

FECHA: Febrero, 5 de 2008

**DEBILIDADES DETECTADAS
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

En base al análisis del diagrama de proceso del área de comercialización, se enuncian las siguientes debilidades encontradas:

Comentario: No se cumplen con todas las funciones que le corresponden al área, debido a la falta de asignación presupuestaria para aquellos conceptos.

- No tienen una Base de Datos actualizada de Proveedores.
- No existe una planificación de compras de materiales.
- No existe el respaldo de toda la documentación en el proceso del área.

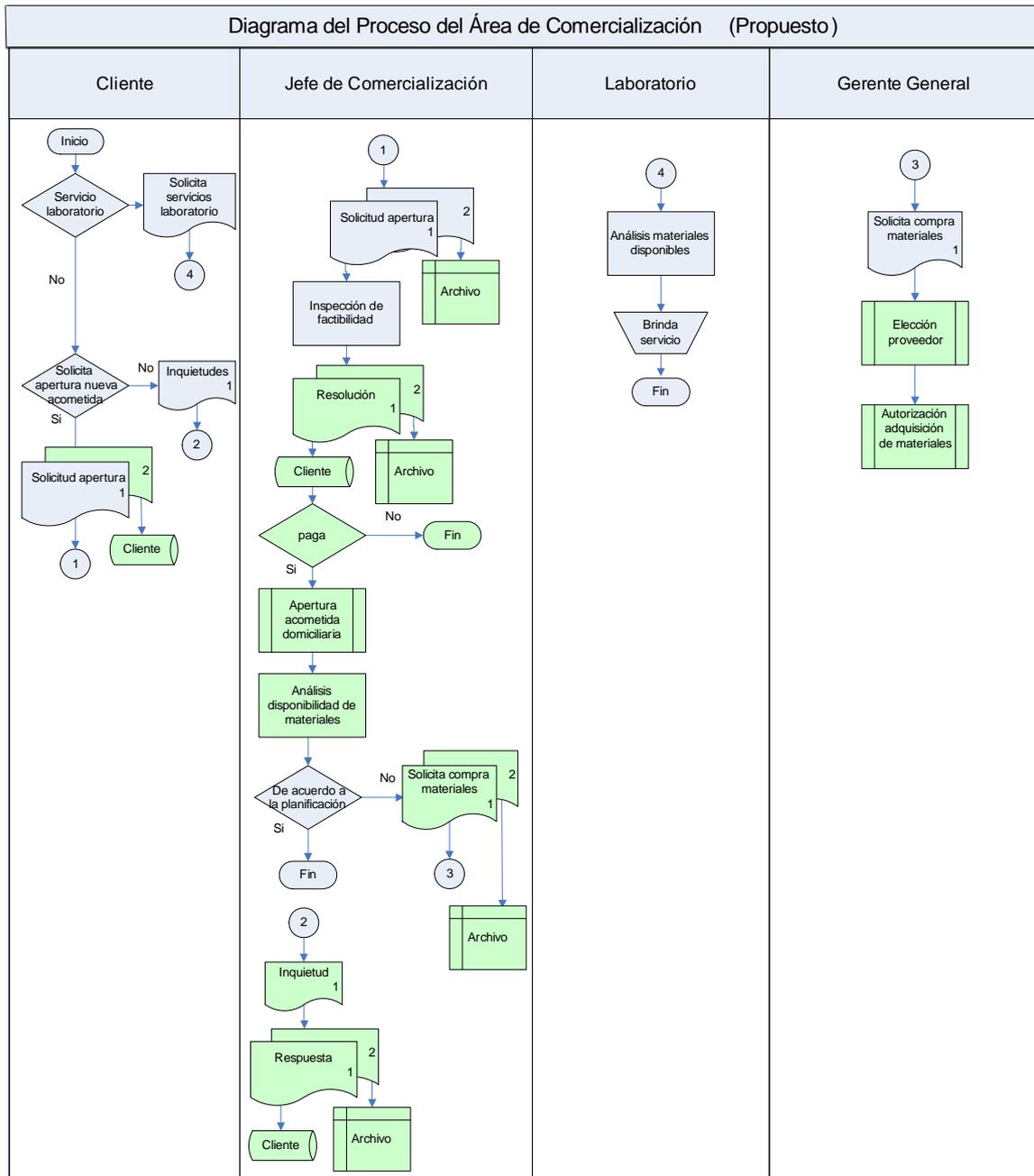
Fuente: EMAPA-P
Elaborado por: Ma. José Rosales

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 06/02/2008

5. 3. 1. 6.- Diagrama de Proceso Propuesto

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN (Propuesto)



Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

5. 3. 1. 7.- Propuesta de Sistema de Control Interno

La propuesta de Control Interno Administrativo, para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPA-P” en el Área de Contabilidad se basa en el Marco Integrado de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, debido a que este es el método más eficiente y confiable para identificar, prevenir y detectar errores e irregularidades debido a que asegura un margen de confiabilidad razonable.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“EMAPA-P”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Comercialización
Fecha: Febrero, 5 de 2008

1 / 12

Nº	Procedimiento			Observación	
1	Ambiente Interno de Control				
1.1	Integridad y Valores Éticos	Si	No	N/A	
	¿Existe un código de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales?		x		No cuenta con un código de conducta.
	¿El personal responsable del área puede denunciar irregularidades en el proceso sin temor a represalias?	x			
	¿Cumplen con las actividades de acuerdo con la autorización del Gerente General?	x			
	¿El personal responsable practica e incentiva el cumplimiento de las funciones del área?		x		No se asignan los recursos para cumplir con todas las funciones.
1.2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
	¿La Gerencia incentiva al personal el cumplimiento de leyes y normativas?		x		Incumplimiento con la asignación de recursos para el desarrollo eficiente del área.
	¿El personal del área aclara con solvencia dudas e inquietudes de la gerencia o directorio con respecto a la prestación de servicios?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
1.3	Consejo de Administración y Comités				
	¿La institución posee un Consejo o Comité de Administración?		x		No cuenta con un consejo de administración.
	¿Frecuentemente la Gerencia General, tiene reuniones con el Jefe del área?	x			
	¿Existe en la Entidad un Consejo o Comité de Auditoría?			x	Es controlada y fiscalizada por el Gobierno municipal de Pimampiro.
1.4	Estructura Organizativa				
	¿El área posee una estructura orgánica idónea?		x		Inadecuada estructura orgánica.
	¿Poseen manuales que aclaran el cumplimiento de funciones y actividades?		x		No tienen manuales de funciones.
	¿La estructura organizacional de la institución permite identificar los niveles de autoridad y subordinados del área?		x		Inadecuada estructura orgánica en la cual no se visualiza claramente el nivel de autoridad.
	¿El personal del área conoce el alcance de la responsabilidad de sus funciones?		x		Desconocimiento de la aplicación de varias funciones importantes.
1.5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
	¿La responsabilidad y autoridad son designadas en base a los objetivos del área?	x			
	¿Existen canales de comunicación para divulgar la información?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe la aplicación de normas y procedimientos de control?		x		En el área no existen controles predefinidos.
1.6	Gestión del Capital Humano				
	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?		x		Laboran tan solo 12 personas.
	¿Se aplican acciones disciplinarias como respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos?		x		No están estructuradas las políticas para acciones disciplinarias.
	¿El personal de esta área tiene experiencia en el desarrollo de las actividades operativas?	x			
	¿Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		No toman acciones sobre evaluaciones periódicas.
	¿La dirección analiza variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos?		x		Falta de seguimiento sobre el cumplimiento de objetivos.
1.7	Responsabilidad y Transparencia				
	¿Las lecturas de consumo por servicios son realizadas de forma oportuna?	x			
	¿Los informes de gestión del área son revisados periódicamente?		x		No se realizan informes de gestión.
2	Establecimiento de Objetivos				
2.1	Objetivos Estratégicos				
	¿La institución posee una planificación estratégica?		x		En el Reglamento Orgánico Funcional solo existe misión y visión.
	¿Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la prestación de los servicios?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Las actividades de esta área son evaluadas con relación a los objetivos de la institución?		x		No se realizan evaluaciones a esta área.
2.2	Objetivos Específicos				
	¿Los objetivos de la institución están relacionados con los procesos del área?	x			
	¿El personal del área tiene un alto grado de compromiso con los objetivos de la institución?	x			
	¿Existe relación entre la formulación de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la institución?		x		No se ha implementado una planificación estratégica.
2.3	Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
	¿Existe el compromiso del personal del área con el cumplimiento de los objetivos de la institución?	x			
	¿El personal de esta área conoce del método CORRE y sus componentes?		x		El personal a cargo del área de comercialización no conoce de este método.
2.4	Consecución de Objetivos				
	¿Existe un proceso de supervisión y revisión del cumplimiento de los objetivos del área de comercialización?		x		La institución no cuenta con un proceso de supervisión y revisión del cumplimiento de objetivos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe la disposición por parte de la gerencia general para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos?	x			
	¿Existen controles que aseguren el cumplimiento de objetivos en los procesos del área?		x		No cuenta con controles que aseguren el cumplimiento de normas, objetivos y políticas.
	¿El personal de área conoce oportunamente la actualización de políticas, normas?	x			
	¿El área elabora periódicamente Informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		x		No manejan indicadores de cumplimiento.
2.5	<i>Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia</i>				
	¿Participa la gerencia en la fijación de niveles de riesgo con relación a los objetivos?	x			
	¿Existen evidencia para determinar los niveles de tolerancia de los riesgos?		x		No se existen acciones la administración de riesgos.
	¿Existen evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo?		x		No cuentan con una política para el control y evaluación de riesgos.
3	<i>Identificación De Eventos</i>				
3.1	<i>Factores Externos e Internos</i>				
	¿Existe el compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existen medios idóneos para identificar eventos de riesgos externos e internos en la institución?		x		Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.
3.2	Identificación de Eventos				
	¿El Gerente General identifica los eventos que afectan a la situación operativa de la institución?	x			
	¿Existen acciones que identifiquen acontecimientos que afecten la consecución de los objetivos?		x		Inexistencia de herramientas para detectar eventos.
	¿El personal del área participa en las acciones dictadas por la gerencia para mitigar eventos que afecten la situación operativa económica de la institución?	x			
3.3	Categorías de Eventos				
	¿La Gerencia General determina en base a los objetivos, los eventos que pueden afectar en mayor proporción a la institución?	x			
	¿La metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados en la institución es la idónea?		x		Los eventos son categorizados de acuerdo al punto de vista de la gerencia.
4	Evaluación de Riesgos				
4.1	Estimación de Probabilidad e Impacto				
	¿Existe información histórica que respalde la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Existe la aplicación de algún tipo de metodología para establecer la probabilidad de impacto de los diferentes riesgos en la institución?		x		La institución no cuenta con procedimientos predefinidos para determinar el impacto de los diversos riesgos.
4.2	Evaluación de Riesgos				
	¿La gerencia general se preocupa por determinar los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las principales actividades de la institución?	x			
	¿Existen procedimientos para evaluar el cumplimiento de objetivos con relación a los riesgos de la institución?		x		No existen recursos destinados para el establecimiento y evaluación de riesgos.
4.3	Riesgos Originados por los Cambios				
	¿El responsable del área se preocupa por investigar acontecimientos internos y externos?	x			
	¿Existen planes de contingencias para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la institución?		x		Autoridades no se han preocupado por elaborar planes de contingencias.
5	Respuesta a los Riesgos				
5.1	Categorías de Respuestas				
	¿El personal apoya las acciones orientadas a determinar riesgos en los procesos de la institución?	x			
	¿Cuentan con manuales, o instructivos para tomar decisiones ante los riesgos?		x		No se desarrollan acciones ante los riesgos.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
5.2	Decisión de Respuestas				
	¿Las respuestas ante los riesgos, se basan en el cumplimiento del planes de contingencias?		x		Los directivos no le han importancia al desarrollo de este tipo de planes.
	¿La calidad de la evidencia respalda las decisiones tomadas por la gerencia general ante los posibles riesgos?	x			
	¿Las respuestas asumidas ante los riesgos son comunicadas al personal?	x			
6	Actividades de Control				
6.1	Integración con las Decisiones sobre Riesgos				
	¿La gerencia considera que las actividades de control deben tener relación con los riesgos?	x			
	¿Se han identificado o implementado controles para minimizar los riesgos en el área?		x		No se ha desarrollado una matriz de gestión de riesgos.
6.2	Principales Actividades de Control				
	¿Existe predisposición del personal para la aplicación de controles?	x			
	¿La implementación de controles esta relacionada con la minimización de riesgos?	x			
	¿Existe apoyo de la alta dirección para el diseño e implementación de controles en función de los riesgos?		x		La alta dirección no se ha preocupado por implementar controles.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿Cuentan con controles preventivos, detectivos para minimizar los riesgos, en el área contable?		x		Inexistencia de controles en el área contable.
	¿Los sistemas de información y comunicación permiten un adecuado flujo de información?	x			
6.3	Controles sobre los sistemas de Información				
	¿Para el ingreso en el Sistema de Facturación se determinan las claves de usuario para el acceso a este programa?		x		No cuentan con claves de acceso.
	¿Existe apoyo del área para el desarrollo de tecnologías relacionadas con controles?	x			
7	Información y Comunicación				
7.1	Cultura de Información en todos los Niveles				
	¿Se comunica oportunamente las decisiones tomadas por la gerencia general?	x			
	¿Existen políticas institucionales para que la información y comunicación sea difundida en todos los niveles?		x		No existen medidas adoptadas para motivar la difusión de información.
7.2	Herramienta para la Supervisión				
	¿Se analiza periódicamente la información en sus diferentes niveles con base a la información base recibida?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
	¿La gerencia general revisa y en su conjunto la información de toda la institución?	x			
	¿La información como respuesta a las actividades de supervisión hacia el personal es impartida oportunamente?		x		No se comunica el resultado de las actividades de supervisión.
7.3	Sistemas Estratégicos e Integrados				
	¿Existen sistemas y procedimientos para almacenar información?	x			
	¿Existe un sistema integrado automatizado de la información?		x		No se han realizado estudios para la implementación de un software integrado.
7.4	Confiabledad de la Información				
	¿El sistema de administración de la prestación de servicios asegura la confiabilidad en la presentación de informes?		x		No existe cruce de la información.
	¿Los procedimientos del área aseguran confiabilidad de la información?	x			
7.5	Comunicación Interna				
	¿El personal, conoce sus responsabilidades frente al CORRE?		x		El personal no conoce de este método.
	¿Existen líneas de comunicación para denunciar irregularidades?	x			
	¿Dan atención a las propuestas del personal para incrementar la productividad?	x			

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
7.6	Comunicación Externa				
	¿El gerente general fomenta la colaboración para entregar información veraz a instituciones reguladoras y de control?	x			
	¿Es oportuno el seguimiento de información de clientes, proveedores y entes de control?		x		El seguimiento no es oportuno, ya que se considera irrelevante.
8	Supervisión y Monitoreo				
8.1	Supervisión Permanente				
	¿Las políticas dictadas por la gerencia son comunicadas oportunamente?	x			
	¿Es oportuna la comparación de los reportes del sistema contable con los activos físicos?		x		No cuadran el archivo físico con el archivo automatizado del sistema
8.2	Evaluación Interna				
	¿Cuentan con una herramienta para la evaluación del software de administración de recaudaciones?		x		No se han aplicado medidas de evaluación al software.
	¿El personal comunica a la gerencia cualquier debilidad o deficiencia detectada en el cumplimiento de sus actividades?	x			
	¿Existe la aplicación de medidas correctivas al área contable en base a resultados de evaluación de control interno?		x		No cuentan con un sistema de control interno.
	¿Se han realizado evaluaciones de Control Interno al área de comercialización?		x		No ha existido la disposición por parte de las autoridades.

Nº	Procedimiento	Si	No	N/A	Observación
8.3	Evaluación Externa				
	¿La fiscalización de la institución esta dada de acuerdo al cumplimiento de la ordenanza de constitución?		x		El Gobierno Municipal de Pimampiro no cuenta con un departamento de Auditoría Interna.

Fuente: EMAPA-P

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 12/02/2008

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO "EMAPA-P"
CUESTIONARIO RESUMEN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

ÁREA: Comercialización
FECHA: Febrero 08 de 2008

1 / 4

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
1	AMBIENTE DE CONTROL	50	21.57	100%	43.14%	28.43	
	1. Integridad y Valores Éticos	13	6.50	26 %	50 %	6.50	No cuentan con un código de ética
	2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	5	2.5	10 %	50 %	2.50	Servicio comprometido hacia el beneficio de los usuarios
	3. Consejo de Administración y Comités	3	1	8 %	33.33%	2	Fiscalización por parte del Gobierno Municipal de Pimampiro
	4. Estructura Organizativa	8	2	16 %	25 %	6	Inadecuada estructura organizacional
	5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7	4.67	14 %	66.71%	2.33	No existe un manual de funciones
	6. Gestión de Capital Humano	7	1.40	14 %	20 %	5.60	No existe gestión del talento humano
	7. Responsabilidad y Transparencia	7	3.5	12 %	50%	3.50	No manejan indicadores de gestión

ÁREA: Comercialización
 FECHA: Febrero 08 de 2008

2 / 4

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.23	100 %	44.60%	2.77	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.33	20 %	33 %	0.67	Solo cuentan con misión y visión
	2. Objetivos Específicos	1	0.67	20 %	67 %	0.33	Tienen una planificación estratégica no estructurada
	3. Relación entre objetivos y componentes CORRE	1	0.50	20 %	50 %	0.50	Desconocimiento del Método de Control Interno CORRE
	4. Consecución de Objetivos	1	0.40	20 %	40 %	0.60	No cuentan con un procesos de supervisión
	5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	1	0.33	20 %	33 %	0.67	No han fijado un estilo de dirección, para aceptar y gestionar los riesgos
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2.75	100 %	55 %	2.25	
	1. Factores externos e internos	1.5	0.75	30 %	50 %	0.75	Inexistencia de identificación de riesgos internos y externos.
	2. Identificación de eventos	1.5	1	30 %	66.67%	0.50	Inexistencia de herramientas para detectar eventos.
	3. Categoría de eventos	2	1	40 %	50 %	1	Eventos categorizados desde el punto de vista de la gerencia

ÁREA: Comercialización
 FECHA: Febrero 08 de 2008

3 / 4

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
4	EVALUCIÓN DE RIESGOS	10	5	100 %	50 %	5	
	1. Estimación de probabilidad e impacto	4	2	30 %	50 %	2	No existen procedimientos para la estimación de impacto de los riesgos
	2. Evaluación de riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen los recursos necesarios
	3. Riesgos originados por los cambios	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No existen planes de contingencias
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	5.83	100 %	58.3 %	4.17	
	1. Categoría de respuestas	5	2.5	50 %	50 %	2.5	No existen herramientas que permitan analizar la adopción de decisiones.
	2. Decisión de respuestas	5	3.33	50 %	66.6 %	1.67	En base al punto de vista de la gerencia
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	5.4	100 %	54 %	4.6	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos	3	1.5	30 %	50 %	1.5	No cuentan con procesos de gestión de riesgos
	2. Principales actividades de control	4	2.40	40 %	40 %	1.6	Ausencia de controles en el área
	3. Controles sobre los sistemas de información	3	1.5	30 %	50 %	1.5	Existen controles tradicionales mas no específicos

ÁREA: Comercialización
 FECHA: Febrero 08 de 2008

4 / 4

Nº	Procedimiento	Ponderación total	Calificación total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observación
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.84	100 %	56.8%	2.16	
	1. Cultura de información en todos los niveles	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Carece de políticas para difundir la información
	2. Herramientas para la supervisión	1	0.67	20 %	67 %	0.33	Supervisión tradicional
	3. Sistemas estratégicos e integrados	0.5	0.25	10 %	50 %	0.25	Cruce de información eventual
	4. Confiabilidad de la información	1	0.50	20 %	50 %	0.50	No existen los controles suficientes
	5. Comunicación Interna	1	0.67	20 %	67 %	0.33	El personal no conoce sus responsabilidades dentro del CORRE
	6. Comunicación Externa	1	0.50	20 %	50 %	0.50	No existe seguimiento de la información de clientes, proveedores y competencia.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	1.375	100 %	27.50%	3.625	
	1. Supervisión Permanente	2	1	40 %	50 %	1	Es realizada de forma eventual
	2. Evaluación Interna	1.5	0.375	30 %	25 %	1.125	No cuenta con control interno
	3. Evaluación Externa	1.5	0	30 %	0 %	1.50	No existe evaluación externa

Fuente: EMAPA-P
 Elaborado por: Ma. José Rosales Sevilla

Elaborado por: Ma. José Rosales	Fecha: 08/02/2008
Supervisado por: Dra. E. Camacho	Fecha: 12/02/2008

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN
DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL
MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
DE LA “EMAPA-P”**

○ **Ambiente Interno de Control**

El Ambiente Interno de Control se constituye en la base para los demás componentes del Método CORRE, constituyéndose en el 50% de los 100 puntos establecidos para la evaluación de Control Interno.

De los 50 puntos asignados que representan el 100%, el área recibe una calificación de 21.57 puntos, equivalente al 43.14% de la calificación total. Existiendo una diferencia de 28.43 puntos, entre la ponderación establecida y la calificación asignada, debido a que en la institución no se ha implementado un código de ética, ni los controles preventivos y detectivos, que permitan identificar errores e irregularidades en el área de comercialización.

○ **Establecimiento de Objetivos**

Para la evaluación de componente se estableció una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, la calificación asignada es de 2.23 puntos equivalentes al 50% de la calificación total, identificándose una diferencia del 55.40% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a la falta de una planificación estructurada en la institución, así como el desconocimiento del Método CORRE por parte de los empleados, trabajadores y directivos, y la falta, de la estructuración de matrices de riesgos para determinar sus niveles de tolerancia.

- **Identificación de Eventos**

Este componente recibe una ponderación de 5 puntos que equivale al 100%, la calificación dada es del 55%, referente a los 2.75 puntos obtenidos, con una diferencia entre la ponderación establecida y la calificación asignada de 2.25 puntos, ya que en la institución no se han asignado los recursos necesarios para la identificación y detección de eventos que pueden generar efectos positivos o negativos, limitando la decisión de respuestas y toma de decisiones ante la probabilidad de siniestros.

- **Evaluación de Riesgos**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos equivalentes al 100%, recibiendo una calificación de 5 puntos equivalente al 50% de la puntuación, debido a que la detección de eventos y evaluación de riesgos, es realizada en base a la experiencia de los niveles directivos y operativos y no en función a la perspectiva de probabilidad e impacto que pueden acarrear dichos riesgos.

- **Respuesta de los Riesgos**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación recibida 5.83 puntos, representando el 58.30%; evidenciándose una diferencia del 41.70% entre la ponderación asignada y la calificación recibida, debido a que para tomar decisiones la Gerencia General asume la responsabilidad decisión y los efectos que tomen las medidas implementadas, en base a su experiencia, sin contar con la aplicación de herramientas que le permitan aseverar que las decisiones tomadas puedan ser las idóneas.

- **Actividades de Control**

La ponderación asignada a este componente es de 10 puntos que equivalen al 100%, la calificación es de 5.4 puntos que representan el 54% de la calificación total, la diferencia entre la ponderación asignada y la calificación dada es de 4.6 puntos, debido a que en el área las actividades de control no cuenta con procesos de gestión de riesgos, que son las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia como respuesta a los riesgos que podrían afectar la consecución de objetivos.

- **Información y Comunicación**

A este componente se le ha asignado una ponderación de 5 puntos que equivalen el 100%, la calificación total recibida es del 56.80%, equivalente a la calificación de 2.84 puntos, con una diferencia de 2.16 puntos, entre la ponderación asignada y la calificación dada, ya que la institución no maneja políticas que le permitan identificar la información relevante que todos los empleados deben conocer, difundiéndose así la información que el Gerente General cree oportuno e importante.

- **Supervisión y Monitoreo**

La ponderación asignada a este componente es de 5 puntos que representan el 100%, recibiendo una calificación de 1.375 puntos que equivalen al 27.50%, existiendo una diferencia de 3.625 puntos entre la ponderación asignada y la calificación dada, debido a que la detección de las deficiencias en la institución es realizada de forma eventual ya que cuentan con controles básicos los que no son evaluados.

5. 3. 1. 8.- Componente del Sistema de control interno

5. 3. 1. 8. 1.- Ambiente Interno de Control

- **Integridad y Valores Éticos**

Como se menciona en el Área de Contabilidad, la Gerencia General, debe programar una asamblea general con la participación de todo el personal de la institución, en la cual se proponga la realización de un código de ética, que deberá ser aplicado por todos los integrantes de la institución, siendo el gerente quien de ejemplo en su desempeño, creando un compromiso hacia los empleados en el cumplimiento del mismo.

- **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección**

El responsable del área fomentará el compromiso de proveer un servicio de calidad, cumpliendo con los estándares de calidad de agua, alcantarillado, concesión de agua y análisis de agua; conjuntamente con el mantenimiento adecuado a las acometidas domiciliarias y comerciales.

- **Consejo de Administración y Comités**

Como se mencionó en el análisis de las áreas precedentes, la institución en cumplimiento a la normativa de constitución es controlada y fiscalizada por medio del Gobierno Municipal de Pimampiro.

- **Estructura Organizativa**

Como se mencionó en el Área Contable y de Tesorería, el Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General deben organizar una asamblea general, en la cual se considere la propuesta de rediseñar la estructura funcional y de procesos, para que de esta forma se conserve una visualización correcta en la distribución de funciones y responsabilidades.

- **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida**

La persona a cargo del área de comercialización, en el cumplimiento con su responsabilidad asumida, deben desempeñar con eficiencia normas, procedimientos y controles establecidos por la Gerencia General para el cumplimiento de la misión institucional.

- **Gestión del Capital Humano**

El Directorio de la institución con el Gerente General, como se mencionó en el área contable, aprobarán la implementación de un sistema de gestión del recurso humano, (Ver Anexo 1, página 154 de la presente tesis).

- **Responsabilidad y Transparencia**

La persona responsable del Área de Comercialización conjuntamente con el personal a su cargo, debe responder, justificar y reportar con solvencia y capacidad de respuesta tanto a organismos de control como fiscalizadores la justificación de las actividades desempeñadas en el cumplimiento de las Normas de Tesorería y Manejo de los Recursos Públicos.

5. 3. 1. 8. 2.- Establecimiento de Objetivos

- **Objetivos Estratégicos**

El Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, como se menciona en el análisis de las áreas precedentes, implementarán un modelo de Planificación Estratégica en la que se considere la misión y visión que consta en la ordenanza de constitución de la EMAPA-P.

- **Objetivos Específicos**

Como se mencionó en el área contable y de tesorería, la Gerencia General en función a la Planificación Estratégica, formulará conjuntamente con los empleados del área los objetivos específicos, tomando como base la Matriz FODA, propuesta en el Capítulo II “Direccionamiento Estratégico”, página 29 de la presente tesis. Para la consecución de la misión y visión de la EMAPA-P.

- **Relación Entre Objetivos y Componentes del CORRE**

El Gerente General convocará a los empleados del área de comercialización a una capacitación de Control Interno, en la que se fomentará la relación directa entre los objetivos propuestos del área y los componentes de control, identificando un amplio compromiso para el cumplimiento de dichos objetivos, a través de la implementación de los controles relacionados a cada componente.

- **Consecución de Objetivos**

El responsable del área actuará con responsabilidad en la consecución de los objetivos y cumplimiento de las normas establecidas para el área con honestidad y eficiencia primordialmente en el manejo de los estándares de calidad para brindar un servicio apto al consumo humano.

- **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia**

El responsable del área apoyará la necesidad de determinar los riesgos en el área aportando con sugerencias en base a la experiencia, determinando el nivel de tolerancia de los riesgos.

5. 3. 1. 8. 3.- Identificación de Eventos

- **Factores Externos e Internos**

El personal del área participará en los talleres organizados por la Gerencia General identificando los factores internos y externos, en base a su experiencia y manejo de la información en cuanto a atención de los clientes, aportando con ideas y sugerencias, ante los potenciales acontecimientos negativos.

- **Identificación de Eventos**

La persona encargada del área participará en los talleres de identificación de eventos, planificados por la Gerencia General, en los que se determinarán

sucesos de carácter histórico y eventos futuros, evidenciando las principales tendencias que se constituyen en referentes para que dichos eventos sean administrados en función a minimizar los riesgos.

- **Categorías de Eventos**

Como se mencionó en el Área Contable y de Tesorería, el Gerente General de acuerdo a los objetivos de cada área debe priorizar, las actividades de mayor importancia y por ende la categorización de los principales eventos que generan incertidumbres hacia la institución.

5. 3. 1. 8. 4.- Evaluación de Riesgos

- **Estimación de Probabilidad e Impacto**

El Directorio de la institución conjuntamente con el Gerente General, como se enunció en el Área Contable y de Tesorería, en asamblea general, aprobarán la asignación de recursos para la implementación de metodologías y herramientas que permitan determinar oportuna y eficientemente los riesgos.

- **Evaluación de Riesgos**

El Gerente General, realizará revisiones periódicas de los eventos que pueden generar situaciones de incertidumbre para la institución, con relación al área comercialización, en base a las experiencias de otras Empresas de Agua Potable, a través de la información, impartida de la Asociación Nacional de

Empresas de Agua Potable y Alcantarillado “ANEMAPA” en el manejo de precios, costos y normas de calidad.

- **Riesgos Originados por los Cambios**

El personal del área, cumplirá con todas las normas, leyes, políticas y decretos pertinentes al proceso del manejo de recursos públicos, adoptadas por los Gobiernos de Turno, en función a evitar incurrir en sanciones e incumplimiento de decretos de estado, ya que la institución pertenece al Sector Público.

5. 3. 1. 8. 5.- Respuesta de los Riesgos

- **Categoría de Respuestas**

El responsable del área, responderá ante los riesgos en función de la administración de los eventos que generan incertidumbre para la institución, generando condiciones en las que los riesgos para el área sean minimizados, a través de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.

- **Decisión de Respuestas**

El responsable del área, asumirá la responsabilidad de las respuestas asumidas ante los eventuales riesgos a los que esté sometida el área en el corto, mediano y largo plazo.

5. 3. 1. 8. 6.- Actividades de Control

- **Integración con las Decisiones sobre Riesgos**

El personal del área en mención acatará y cumplirá las decisiones que tome el Directorio de la institución conjuntamente con la Gerencia General, con respecto a la administración de riesgos, colaborando en la implementación y el desarrollo adecuado del funcionamiento de las actividades de control establecidas por las autoridades.

- **Principales Actividades de Control**

El responsable del Área de Comercialización colaborará con la Gerencia General, en el diseño de una matriz de riesgos del área en mención, fomentando así la implementación de controles preventivos, detectivos y correctivos que permitan que el área exista un control eficiente y oportuno para prevenir los riesgos que se presenten.

- **Control sobre los Sistemas de Información**

El Jefe del área, es responsable de que la información tomada en base a lecturas de medidores y prestación de servicios en cuanto a concesiones de agua y servicio de laboratorio, sea real, constituyéndose en la información base para el registro en el sistema de recaudaciones y del proceso contable.

5. 3. 1. 8. 7.- Información y Comunicación

- **Cultura de Información en todos los Niveles**

El personal del área, contribuirá en el proceso de formalización de la información, para que el Gerente General oportunamente tenga acceso a la información de ingresos, mantenimiento de redes, sugerencias, quejas de los clientes.

- **Herramienta para la Supervisión**

El personal del área, poseerá oportunamente la información sometida a supervisión y revisión periódica por parte de la Gerencia General, apoyando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la minimización de riesgos.

- **Sistemas Estratégicos e Integrados**

El personal del área, deberá cruzar la información previo el registro en el sistema de recaudaciones, con el sistema de facturación, verificando que los valores a recaudar estén de acuerdo a las lecturas preestablecidas en el consumo de los servicios, verificando que los cortes y reconexiones del servicio estén de acuerdo a la información que se tiene en el sistema.

- **Confiabilidad de la Información**

El Responsable del área, presentará informes periódicos a la gerencia con respecto al cumplimiento de Estándares de calidad (turbiedad, alcalinidad, color, entre otros), normas y principios de servicio al consumidor.

- **Comunicación Interna**

Los procesos que son de responsabilidad del área de comercialización, se alinearán a la cultura de información de la institución, comunicando oportunamente tanto la información relevante como la menor trascendencia, en pancartas, letreros.

- **Comunicación Externa**

El responsable del área, mantendrá un alto grado de transparencia en el manejo de información de fuente externa, como la información obtenida de clientes, y la información manejada por organismos controladores y fiscalizadores.

5. 3. 1. 8. 8.- Supervisión y Monitoreo

- **Supervisión Permanente**

El responsable del área monitoreará continuamente que el flujo de la información en base a los servicios brindados, el sistema de recaudaciones,

determinando las acciones para el cobro de cartera vencida y la determinación de reconexiones y cortes en base a la supervisión de acometidas domiciliarias y comerciales.

- **Evaluación Interna**

El responsable del área realizará auto - evaluaciones periódicas en todo el proceso de mantenimiento de redes, acometidas domiciliarias, comerciales, en las que establecerá el grado de cumplimiento de los controles establecidos y el nivel consecución de los objetivos propuestos.

- **Evaluación Externa**

El responsable del área, apoyará la implementación de control interno, bajo el Método CORRE en la institución, ya que la fiscalización y control de la institución quedará en función a la eficiencia y eficacia del control interno implementado.

CAPÍTULO VI

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

- 1.-** La ausencia de una planeación estratégica estructurada, provoca que el personal de la institución, no tenga un claro conocimiento de las acciones a realizar para el logro de objetivos, metas y estrategias que permitan la consecución de la misión y visión institucional.

- 2.-** La estructura orgánica con la que cuenta la institución no tiene bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, obstaculizando el buen funcionamiento de cada una de las áreas, debido a que los directivos, empleados y trabajadores, desempeñan sus funciones desconociendo el límite sus responsabilidades y acciones.

- 3.-** La normativa, que regula la prestación de servicios de las empresas de agua potable en función a preservar el medio ambiente, no esta en vigencia, debido a que por varios años los legisladores en nuestro país no le han dado la respectiva importancia, generando que en el desarrollo de los planes de expansión, no se tomen medidas preventivas en consideración al impacto ambiental.

- 4.-** Las adquisiciones que efectúa la institución frecuentemente son realizadas a los mismos proveedores, debido a que no se maneja una base de datos de proveedores calificados, generando la falta de

información confiable que garantice el manejo descentralizado de recursos públicos.

- 5.- La institución no mantiene un control de inventarios de materiales y materias primas, situación que genera incertidumbre en el desarrollo de la actividad operativa y económica de la institución, debido a que los saldos no son reales, confiables y oportunos.

- 6.- Las funciones de tesorería son desempeñadas por la Contadora y por la Secretaria General, provocando que el cumplimiento de los objetivos del área no estén bajo el control de ninguna persona que se responsabilice del funcionamiento de esta área.

- 7.- La recaudación por multas y otros, no son depositados íntegramente en la cuenta autorizada del Banco MM Jaramillo Arteaga, ya que la institución financiera más cercana se encuentra localizada en la ciudad de Ibarra, motivo por el cual las recaudaciones son depositados en un promedio de dos veces por semana.

- 8.- Las actividades relacionadas con la función de promoción social y educación sanitaria, no son ejecutadas por el área correspondiente, debido a que no existe una planificación y asignación de recursos para estos conceptos, provocando que la ciudadanía no se sienta comprometida con el adecuado uso del agua y la preservación del medio ambiente, mal utilizando los recursos y haciéndose acreedores a sanciones.

6. 2.- RECOMENDACIONES

- 1.- Desarrollar una planificación estratégica en la cual se formalice la misión y visión que constan en el Reglamento Orgánico Funcional, fomentando la cooperación y trabajo en equipo, por medio del establecimiento de objetivos y estrategias de mediano y largo plazo que garanticen la prestación de servicios de calidad.
- 2.- Rediseñar la estructura funcional y de procesos de la institución, para que de esta forma se mantenga una visualización correcta de la distribución de funciones, responsabilidad y asignación de autoridad.
- 3.- El Gerente General, promoverá la evaluación del impacto ambiental en el desarrollo de estudios de prospección geofísica, proyectos de exploración del recurso hídrico y expansión en la prestación de servicios, para que de esta forma en la ejecución de proyectos y estudios prevalezca el manejo adecuado y no contaminación del medio ambiente en función a operar, mantener, reemplazar y extender el sistema de alcantarillado, minimizando el riesgo de inundaciones y deslaves.
- 4.- Desarrollar una base de datos de proveedores calificados que brinden calidad, precios de mercado y eficiencia de entrega, la misma que sea actualizada periódicamente, en función a las necesidades de la institución. Base de datos que se convertirá en una herramienta práctica e idónea al momento de que en la selección de alternativas la mejor propuesta sea la que prevalezca.
5. 1.- La responsable del área contable implementará un sistema de control de inventarios, eficiente, eficaz y económico, que fomente la adecuada

administración de materiales y materias primas, dando confiabilidad al manejo de saldos e inventarios.

- 5. 2.-** El Gerente General debe promover la implantación de un sistema de control interno en la institución, bajo el método CORRE, ya que proporciona una seguridad razonable en las actividades y procedimientos que realiza la institución.

- 6.-** Designar a una persona con el perfil adecuado como responsable del Área de Tesorería, la misma que adicionalmente se encargará de las funciones de recaudadora; comprometida con garantizar la prestación de los servicios de acuerdo a condiciones de calidad, cantidad, continuidad, cobertura, razonabilidad tarifaria y compromiso legal para el cumplimiento de las normas en el manejo de recursos públicos.

- 7.-** Las autoridades de la institución deberán gestionar en el Banco Central del Ecuador, la creación de una cuenta local autorizada en el Banco Nacional de Fomento para el depósito diario de las recaudaciones y demás ingresos que perciba la institución.

- 8. 1.-** El Área de Comercialización deberá desarrollar proyectos de sectorizaciones de redes, reubicación de medidores, supervisión de conexiones para las viviendas, promoviendo un eficiente desenvolvimiento de la parte operativa.

- 8. 2.-** Informar a los clientes acerca de sus derechos y obligaciones publicando periódicamente información actualizada acerca de las condiciones del servicio, régimen tarifario, planes de mejora y expansión, atendiendo así a los reclamos que éstos formulen.

GLOSARIO

- **ACOMETIDA.-** Derivación de la red local del servicio respectivo que llega hasta el registro de corte del inmueble. En edificios de propiedad horizontal o condominios, la acometida llega hasta el registro de corte general. Para el caso de alcantarillado la acometida es la derivación que parte de la caja de inspección y llega hasta el colector de la red local.¹³
- **AGUAS RECEPTORAS.-** Un río, lago, océano, una corriente de agua u otro curso de agua, dentro del cual se descargan aguas residuales o efluentes tratados.
- **AGUAS RESIDUALES.-** Fluidos residuales en un sistema de alcantarillado, el gasto o agua usada por una casa, una comunidad, una granja, o industria que contiene materia orgánica disuelta o suspendida.
- **AGUA SEGURA.-** Agua que no contiene bacterias, contaminación tóxica o exceso de químicos, es decir refiere al agua considerada segura y apta para beber.
- **AIC.-** Asociación Interamericana de Contabilidad.
- **APOSINO.-** Agua Potable para la Sierra Norte.
- **CAUDAL.-** Flujo de agua superficial en un río o en un canal.
- **CEREPS.-** Cuenta Especial de Reactivación Productiva y Social del Desarrollo Científico - Tecnológico y de la Estabilidad Fiscal.

¹³ https://www.superservicios.gov.co/basedoc/docs/leyes/l0142_94.html#14

- **CONTAMINANTE.-** Refiere a un compuesto que a concentración suficientemente alta causa daños en la vida de los organismos.
- **CORRE.-** Marco de Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador.
- **COSO.-** El Informe de Organismos Patrocinadores.
- **DEAI.-** Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna.
- **EMAPA-P.-** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Pimampiro.
- **IFAC.-** Federación Internacional de Contabilidad.
- **INDICADOR.-** Cualquier entidad biológica o proceso, o comunidad cuyas características muestren la presencia de las condiciones ambientales específicas o contaminación.
- **ISA´S.-** Instituciones Superiores de Auditoría de América Latina.
- **MICIL.-** Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano.
- **MIDUVI.-** Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- **PARÁMETRO.-** Una variable, propiedad medible cuyo valor está determinado por las características del sistema en el caso del agua por ejemplo, estas pueden ser la temperatura, la presión, la densidad, etc.
- **PRAGUAS.-** Programa de Agua Potable y Saneamiento para Comunidades Rurales y Municipios Pequeños.

- **RED INTERNA.-** Es el conjunto de redes, tuberías, accesorios y equipos que integran el sistema de suministro del servicio público al inmueble a partir del medidor. Para edificios de propiedad horizontal o condominios, es aquel sistema de suministro del servicio al inmueble a partir del registro de corte general cuando lo hubiere. ¹⁴

- **RED LOCAL.-** Es el conjunto de redes o tuberías que conforman el sistema de suministro del servicio público a una comunidad en el cual se derivan las acometidas de los inmuebles.

- **SANEAMIENTO BÁSICO.-** Son las actividades propias del conjunto de los servicios domiciliarios de alcantarillado y aseo.

- **SERVICIO PÚBLICO DOMICILIARIO DE ALCANTARILLADO.-** Es la recolección municipal de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos.

- **SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.-** Son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica.

- **SISTEMA DE ALCANTARILLADO.-** Tuberías que colectan y transportan aguas residuales desde fuentes individuales hasta una alcantarilla mayor que la transportará a continuación hacia una planta de tratamiento. ¹⁵

- **SUBSIDIO.-** Diferencia entre lo que se paga por un bien o servicio, y el costo de éste, cuando tal costo es mayor al pago que se recibe.

¹³ https://www.superservicios.gov.co/basedoc/docs/leyes/l0142_94.html#14

¹⁵ www.quiminet.com.mx

- **USUARIO.-** Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble en donde este se presta, o como receptor directo del servicio. A este último usuario se denomina también consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- WHITTINGTON Ray, Auditoría Un Enfoque Integral, 12a Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2000.
- 2.- WHITTINGTON Ray, Principios de Auditoría, 14a Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2000.
- 3.- MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Producciones Digitales, Ecuador, 2006.
- 4.- MANTILLA Samuel, Informe COSO, Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Colombia, 2005.
- 5.- FRANKLIN, Benjamín, Auditoría Administrativa, Segunda Edición, McGraw Hill, Colombia, 2007.
- 6.- ESTUPIÑAN Rodrigo, Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales, Primera Edición, Editorial Lito Perla Impresiones, Bogotá, 2002.
- 7.- SANTILLANA Juan, Auditoría Interna Integral, Tercera Edición, México, 2000.
- 8.- CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Primera Edición, McGraw Hill, Colombia, 2002.
- 9.- ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Ecuador, 2002.

- 10.- RODRIGUEZ Joaquín, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, TERCERA edición, Internacional Thomson editores, México, 2002.
- 11.- FEDERACIÓN LATINOAMERICANA de Auditores Internos y Otros, Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), 2004.
- 12.- USAID, Marco Integrado Control de los Recursos y Riesgos Ecuador, 2005.
- 13.- BADILLO Jorge, Auditoría Financiera, Septiembre, 2006.
- 14.- BADILLO Jorge, Auditoría de Gestión, Abril, 2006.
- 15.- BOLETÍN JURÍDICO, Contraloría General del Estado, 2004.
- 16.- Ley de Compañías.
- 17.- Ley de Régimen Tributario Interno.
- 18.- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 2002.
- 19.- Ley de Régimen Municipal, 2004.
- 20.- Normas Ecuatorianas de Contabilidad, 2002.
- 21.- Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2004.
- 22.- www.google.com

23.- www.monografias.com

24.- www.gestiopolis.com

25.- www.supercias.gov.ec

26.- www.contraloria.gov.ec