



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO,
EMASEO**

AUTOR: ROCÍO DEL CARMEN GUERRA ROMERO

DIRECTOR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUI, MARZO DE 2009

AGRADECIMIENTO

A MI QUERIDA ESCUELA POLITÉCNICA
Y A MIS MAESTROS UN PROFUNDO
AGRADECIMIENTO POR TODOS LOS
CONOCIMIENTOS IMPARTIDOS Y POR
LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DÍA
A DÍA; QUE ME PERMITIERON
ALCANZAR UN DESARROLLO
SIGNIFICATIVO, NO SOLO A NIVEL
PROFESIONAL SINO TAMBIÉN A NIVEL
PERSONAL.

A decorative scroll border with rounded corners and a grey shadow effect on the top and bottom edges.

DEDICATORIA

A MI FAMILIA, QUIENES CON TODO
SU AMOR, VALORES, PACIENCIA Y
CONFIANZA, HAN PERMITIDO QUE
CON ESFUERZO ALCANCE MIS
ANHELOS Y METAS.

ESTE TRABAJO LO DEDICO
PRINCIPALMENTE A MI ABUELITA
QUIEN CON SU APOYO Y SACRIFICIO
INCONDICIONAL HA HECHO DE MI
UNA PERSONA DE BIEN.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ROCÍO DEL CARMEN GUERRA ROMERO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO, EMASEO 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.

Quito, Marzo de 2009.

Rocío del Carmen Guerra Romero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, ROCÍO DEL CARMEN GUERRA ROMERO. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO, EMASEO, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Marzo de 2009.

Rocío del Carmen Guerra Romero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

CERTIFICADO

DR. ANIBAL ALTAMIRANO SALAZAR (DIRECTOR)

DR. EDUARDO RON SILVA (CODIRECTOR)

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO, EMASEO**, realizada por la señorita **ROCÍO DEL CARMEN GUERRA ROMERO**, 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 ser información de una institución pública no recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita **ROCÍO DEL CARMEN GUERRA ROMERO** para que se entregue al señor **DR. RODRÍGO AGUILERA**, Coordinador de la Carrera de **INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**.

Quito, Marzo de 2009

DIRECTOR

CODIRECTOR

ÍNDICE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
1. ASPECTOS GENERALES	
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Base Legal	2
1.1.2. Objetivos de la Entidad	3
1.2. La Empresa	3
1.2.1. Reseña Histórica	3
1.2.2. Organigramas	5
1.2.2.1. Organigrama Estructural	6
1.2.2.2. Organigrama Funcional	7
1.2.2.3. Organigrama Personal	19
CAPITULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1. Análisis Interno	20
2.1.1. Unidad de Apoyo de EMASEO “Gerencia Administrativa”	20
2.1.1.1. Adquisiciones	21
2.1.1.2. Actualización de Bienes	37
2.1.1.3. Mantenimiento de Infraestructura	47
2.1.1.4. Mantenimiento de Equipo	64
2.1.1.5. Inteligencia Financiera	79
2.1.1.6. Presupuesto	89
2.1.1.7. Contabilidad	108
2.1.1.8. Tesorería	124
2.2. Análisis Externo	148
2.2.1. Influencias Macroeconómicas	148
2.2.1.1. Factor Político	148
2.2.1.2. Factor Económico	150
2.2.1.3. Factor Social	155
2.2.1.4. Factor Tecnológico	160
2.2.1.5. Factor Legal	163
2.2.2. Influencias Microambientales	164
2.2.2.1. Cliente	164
2.2.2.2. Proveedores	166
2.2.2.3. Competencia	168
2.2.2.4. Estructura de Precios	169
CAPITULO III	
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
3.1. Misión	170
3.2. Visión	170
3.3. Objetivos	170
3.4. Políticas	171

3.5. Estrategias	171
3.6. Principios y Valores	172

CAPITULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. Auditoría de Gestión	173
4.1.1. Definición	173
4.1.2. Importancia	174
4.1.3. Elementos	175
4.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión	176
4.2.1. Control Interno	176
4.2.2. Riesgos de Auditoría de Gestión	191
4.2.3. Evidencias Suficientes y Competentes	194
4.2.4. Técnicas de Auditoría	198
4.2.5. Papeles de Trabajo	201
4.2.6. Parámetros e Indicadores de Gestión	205
4.3. Metodología de Ejecución de la Auditoría de Gestión	207
4.3.1. Flujo de Procesos de la Auditoría de Gestión	207
4.3.2. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión	208
4.3.2.1. Fase I: Conocimiento Preliminar	208
4.3.2.1.1. Definición	208
4.3.2.1.2. Objetivos	208
4.3.2.1.3. Ejemplo	209
4.3.2.2. Fase II: Planificación	213
4.3.2.2.1 Definición	213
4.3.2.2.2. Objetivos	213
4.3.2.2.3. Control Interno	214
4.3.2.2.4. Elaboración del Plan y Programas de Trabajo	214
4.3.2.2.5. Ejemplo	215
4.3.2.3. Fase III: Ejecución	222
4.3.2.3.1. Definición	222
4.3.2.3.2. Objetivos	222
4.3.2.3.3. Preparación de Papeles de Trabajo	223
4.3.2.3.4. Elaboración de Hojas de Hallazgo	223
4.3.2.3.5. Definición de la Estructura del Informe	224
4.3.2.3.6. Ejemplos	225
4.3.2.4. Fase IV: Comunicación de Resultados	232
4.3.2.4.1. Definición	232
4.3.2.4.2. Objetivos	232
4.3.2.4.3. Redacción del Borrador de Informe	233
4.3.2.4.3.1. Conceptos de Informe	233
4.3.2.4.3.2. Tipos de Informe	234
4.3.2.4.4. Ejemplo	236
4.3.2.5. Fase V: Seguimiento	237
4.3.2.5.1. Definición	237
4.3.2.5.2. Objetivos	237
4.3.2.5.3. Ejemplo	238

CAPITULO V	
5. CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE	
5.1. Fase I: Planificación	239
5.2. Fase II: Ejecución	265
5.3. Fase III: Comunicación de Resultados	309
5.4. Elaboración del Informe	309
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	333
BIBLIOGRAFÍA	334

INTRODUCCIÓN

El tema de la limpieza pública es un factor prioritario, ya que constituye un servicio básico relacionado con la salud de la población, es por ello de suma importancia promover un sistema de gestión basado en el control de los servicios, ya que a través de dicho control se obtiene la optimización de recursos y por ende el aumento de rendimiento.

En América Latina y el Caribe se genera diariamente alrededor de 360.00 toneladas de residuos sólidos municipales. La cobertura de recolección es de aproximadamente el 80% en las ciudades grandes y de aproximadamente 50% en las pequeñas y medianas. La disposición final generalmente se realiza en botaderos a cielo abierto y menos del 30% de los residuos recolectados se disponen en rellenos sanitarios y vertederos controlados. La segregación de la basura es practicada por más de 100.000 familias de las cuales, aproximadamente el 10% son niños. Este problema revela la necesidad de contar con una gestión integrada, moderna y eficiente.

Actualmente existe la tendencia a orientar el servicio de recolección de residuos sólidos urbanos (RSU) al sector privado a través de contratos de periodos largos que aseguran rentabilidad y retorno de la inversión a dichas empresas, por lo que sería más conveniente mejorar la gestión de la empresa pública, para que esta pueda desempeñar por si sola el servicio y manejo de RSU que le permitan alcanzar utilidades y adicionalmente destacarse como una de las mejores a nivel nacional.

Este trabajo se enfocará en el análisis del manejo administrativo financiero de una empresa pública dedicada al servicio de recolección de desechos sólidos, de manera que se pueda verificar la eficiencia de las operaciones en ésta área.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La Empresa Metropolitana de Aseo, es una empresa con personería jurídica propia y por lo tanto goza de autonomía administrativa, patrimonial y financiera, según lo dispuesto en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito¹. EMASEO, se encarga de prestar los servicios de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, hospitalarios y otros, en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1.1. Base Legal

En el Artículo 15, numeral 3 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, se atribuye a los Municipios las funciones relacionadas con la recolección, procesamiento o utilización de residuos.

Así mismo el Artículo 163, literal i) establece como competencia de la administración municipal el servicio de aseo público, recolección y tratamiento de basuras, residuos y desperdicios.

Con estos antecedentes, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, interviene en el servicio de aseo, a partir del año 1993, con la creación de la Empresa Municipal de Aseo, mediante ordenanza municipal 3054 de 18 de noviembre de 1993 y publicada en el Registro Oficial 347 de 29 de diciembre de 1993.

Adicionalmente, la empresa desarrolla sus actividades con los siguientes instrumentos legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador

¹ Capítulo IX, sección V, Arts. 1475-1479; publicado en R.O. N° 226 del 31 de diciembre de 1997.

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano
- Código Municipal del Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Servicios Personales por Contrato
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Estructura Orgánico Funcional

1.1.2. Objetivos de la Entidad

Los principales objetivos que persigue la Empresa Metropolitana de Aseo son los siguientes:

- Prestar un eficiente servicio de aseo a la comunidad, en el área del Distrito Metropolitano de Quito.
- Coadyuvar a la preservación del medio ambiente, salubridad e higiene.
- Propender al constante mejoramiento de los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.
- Definir estrategias para edificar una cultura ambientalista, que propenda a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el Distrito Metropolitano de Quito, en todas sus etapas, con la coparticipación de la ciudadanía.

1.2. La Empresa

1.2.1. Reseña Histórica

En el Registro Oficial N° 347, del 24 de Diciembre de 1993; El Concejo Municipal de Quito, considerando que en el Art. 15, numeral 3 de la Ley de Régimen Municipal atribuye a los Municipios las funciones relacionadas con la recolección, procesamiento y utilización de residuos; que el Art.163, literal i) de la misma ley establece que compete a la administración municipal el establecimiento del servicio de aseo público, recolección y tratamiento de basuras, residuos y desperdicios; que es necesario que el servicio de

recolección y tratamiento de residuos sólidos se preste de tal manera que se asegure su eficiencia, para garantizar el bienestar y la salud de la colectividad y que es facultad de las municipalidades, según lo establece el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, el constituir empresas para la prestación de servicios públicos, cuando a juicio del Consejo esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice la mejor prestación de los mismos y en ejercicio de sus atribuciones, expide la ordenanza municipal 3054 de creación de la Empresa Municipal de Aseo, bajo la Alcaldía del Dr. Jamil Mahuad Witt.

La Empresa Metropolitana de Aseo se encargará de prestar los servicios de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.

La EMASEO efectuará el servicio de aseo urbano, directamente o en forma delegada, mediante contrato con personas naturales y/o jurídicas, públicas o privadas, especial y legalmente constituidas para tal fin y debidamente calificadas. Las concesiones o contratos del servicio de aseo urbano se harán conforme a las disposiciones legales. Esta unidad perseguirá el beneficio comunitario y no el lucro, sin que el concepto de "beneficio comunitario", admita la ineficiencia del servicio. En los casos en los que se opte por la ejecución del servicio de aseo urbano mediante operadoras mixtas o privadas, la contratación podrá hacerse parcialmente o para la totalidad del servicio, previo la autorización de la Autoridad Municipal. Los operadores de servicios de aseo urbano con participación privada no se eximen del pago de los impuestos de ley.

Son funciones y atribuciones de EMASEO, las siguientes:

- a) Coordinar acciones con la autoridad política y ambiental de su jurisdicción territorial;
- b) Planificar la organización y ejecución de las diferentes fases de la gestión de residuos sólidos;
- c) Elaborar las tasas de aseo con ajuste a la legislación vigente para garantizar la sostenibilidad del servicio; para conocimiento y aprobación del Consejo Metropolitano Ambiental y la Dirección de Medio Ambiente.
- d) Elaborar reglamentos específicos para la prestación del servicio de aseo urbano y el manejo de escombros considerados como residuos sólidos especiales.

- e) Elaborar procedimientos específicos para la prestación del servicio de aseo urbano y los servicios especiales de aseo de acuerdo lo señalado en el Artículo II.346 del la Ordenanza 146, para aprobación de la Autoridad Ambiental.

Según el Código Municipal las empresas metropolitanas cuya denominación se indica a continuación, funcionan con domicilio en Quito, como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, operativa y financiera:

- a) Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAPQ); (sustituido por Ordenanza Municipal No. 65, publicada en Registro Oficial 571 de 8 de Mayo del 2002.)
- b) Empresa Metropolitana de Rastro (EMR-Q);
- c) derogado por Ordenanza Municipal No. 153, publicada en Registro Oficial 147 de 17 de noviembre del 2005.
- d) Empresa Metropolitana de Aseo (EMASEO); y,
- e) Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP-Q).

Las empresas metropolitanas ejercen su acción en el Distrito Metropolitano de Quito. Sus servicios pueden extenderse a otras jurisdicciones territoriales mediante convenios celebrados con otros organismos de régimen seccional autónomo y entidades públicas o privadas, dedicadas a la prestación de estos servicios.

El gobierno y administración de cada una de las empresas metropolitanas está a cargo de un Directorio y un Gerente General. Los gerentes generales ejercen la representación legal, judicial y extrajudicial de sus respectivas empresas y son responsables ante el Directorio por su gestión administrativa, técnica y financiera. La estructura administrativa de las empresas metropolitanas consta en los respectivos reglamentos, dictados por el Directorio.

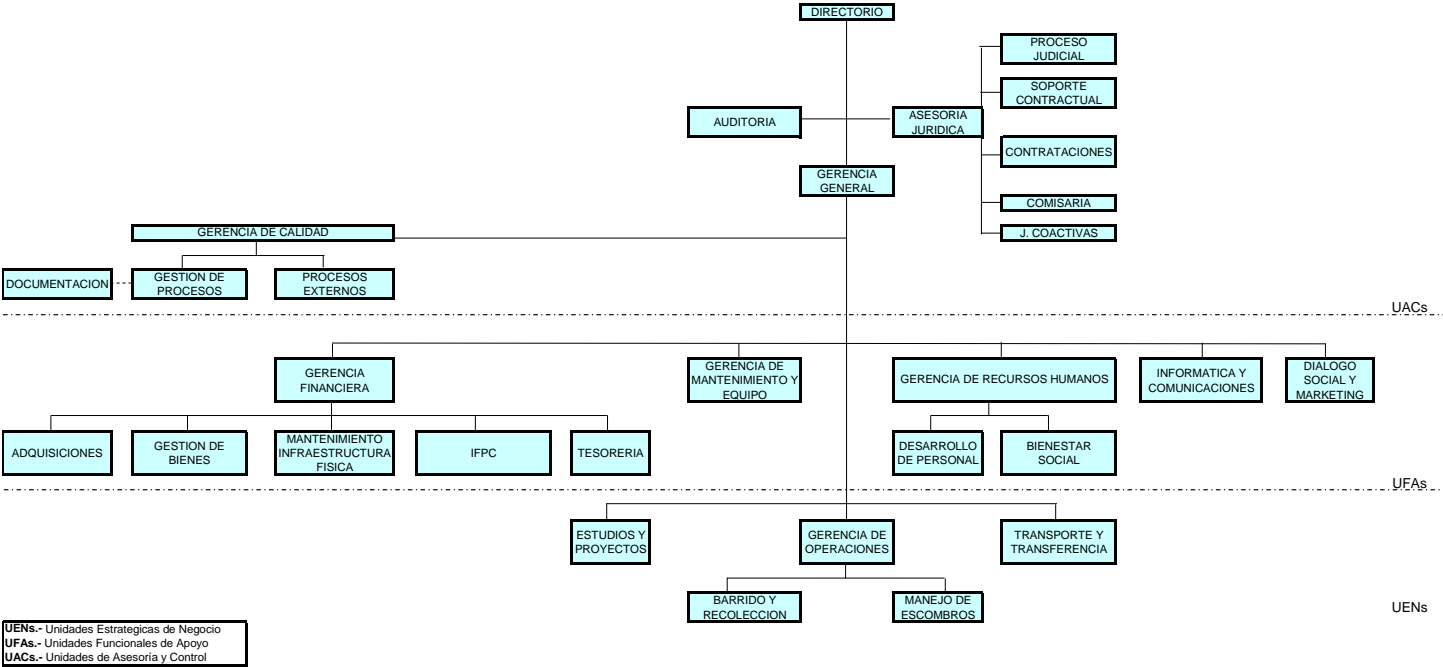
1.2.2. Organigramas

Los organigramas de EMASEO, se basan en el Reglamento Orgánico Funcional, aprobado por el Directorio de EMASEO, el 1 de abril del 2002.

1.2.2.1. Organigrama Estructural

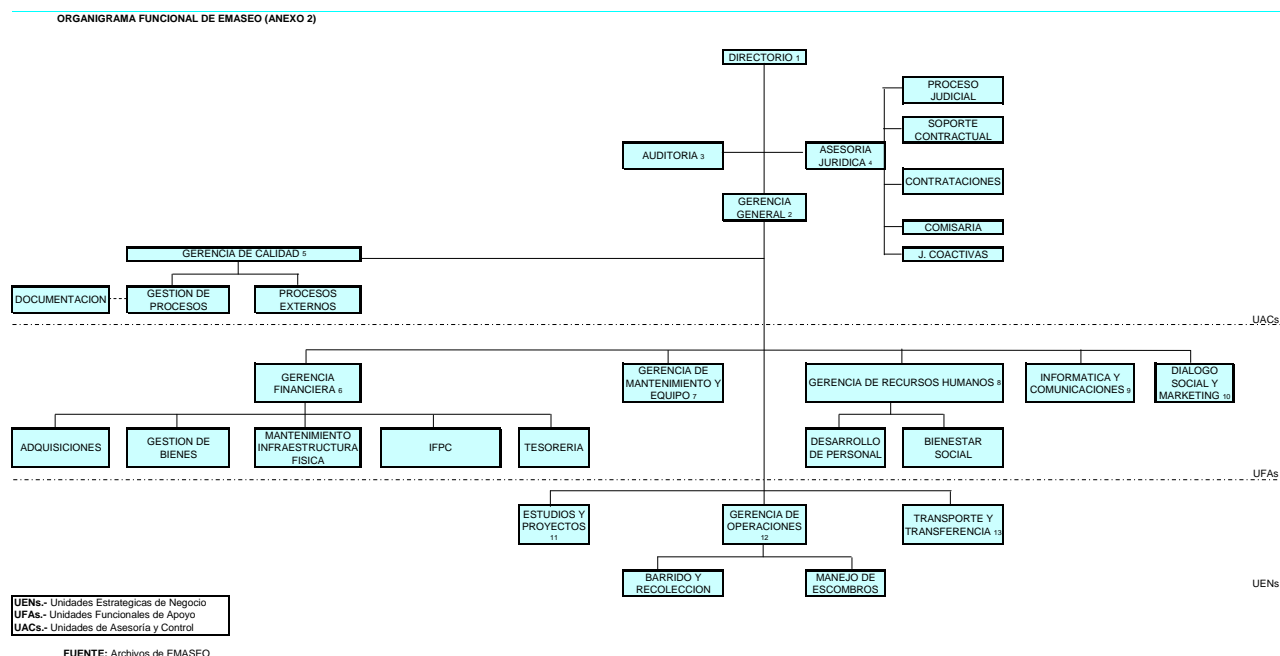
A continuación se presenta el organigrama estructural de la Empresa Metropolitana de Aseo, el cual se obtuvo de la Gerencia de Recursos Humanos actualizado a diciembre del 2007. (Anexo 1)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EMASEO (ANEXO 1)



1.2.2.2. Organigrama Funcional

Para entender de mejor manera el organigrama funcional de la Empresa Metropolitana de Aseo, se tomará el organigrama estructural anteriormente expuesto y se incluirán las principales funciones asignadas a cada nivel. El organigrama funcional actual en la Empresa Metropolitana de Aseo, utiliza las funciones detalladas en su Reglamento Orgánico Funcional² y en el Manual de Procedimientos de la misma³, como se muestra a continuación (Anexo 2):



² Información tomada del Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Metropolitana de Aseo, vigente desde el 1° de abril de 2002.

³ Información tomada del Manual de Procedimientos de la Empresa Metropolitana de Aseo, vigente desde el 21 de noviembre del 2005.

1) Directorio

Constituye el órgano de más alto nivel, con sede en la ciudad de Quito y potestad en todo el Distrito Metropolitano de Quito. Sus atribuciones y deberes son:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas legales y reglamentarias vigentes;
- b. Determinar políticas generales y las metas de la Empresa;
- c. Aprobar o modificar la estructura orgánica, sus reglamentos y resoluciones, con el fin de garantizar el óptimo funcionamiento técnico, operativo y administrativo y el pleno cumplimiento de los objetivos de la Empresa;
- d. Aprobar con el carácter de dictamen de Comisión, los proyectos de ordenanza que le conciernen;
- e. Estudiar y aprobar la proforma del presupuesto de la Empresa y someterla oportunamente a consideración de los órganos competentes;
- f. Otorgar concesiones a personas naturales o jurídicas para la ejecución de obras o la prestación de servicios que le corresponda brindar a la Empresa, conforme las disposiciones legales;
- g. Designar al Auditor Interno y al Asesor Jurídico de la terna presentada por el Alcalde Metropolitano;
- h. Determinar quien sustituirá al Gerente General en caso de ausencia de este;
- i. Presentar al Concejo Metropolitano un informe anual de las actividades desarrolladas de conformidad con el plan y programas anuales e informar sobre la situación económica de la Empresa;
- j. Conocer los informes del Gerente General y los del Auditor Interno;
- k. Conocer y aprobar los balances semestrales de situación y de resultados;
- l. Conceder licencia al Gerente General o declararle en comisión de servicios por periodos superiores a sesenta días;
- m. Decidir sobre la venta, permuta, comodato o hipoteca de bienes inmuebles de propiedad de la Empresa;
- n. Aprobar la contratación de empréstitos internos o externos;
- o. Decidir sobre cualquier otro asunto cuya resolución no se hubiere confiado a otro órgano de la Empresa; y
- p. Las demás que establezcan la Ley, el Código Municipal y los reglamentos de la Empresa.

2) Gerencia General

El Gerente General es la máxima autoridad a nivel ejecutivo, representa a EMASEO con todos los deberes y atribuciones siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la Empresa;
- b. Dirigir y supervisar las actividades de la Empresa, coordinar y controlar el funcionamiento de las distintas dependencias de ésta y adoptar las medidas adecuadas para garantizar una administración eficiente;
- c. Autorizar conforme a los planes y programas de la Empresa, la iniciación de los procedimientos precontractuales en los casos de licitaciones y concursos públicos, así como la contratación directa en los casos determinados por la Ley de Contratación Pública y el proceso de contratación de consultoría;
- d. Aprobar y ejecutar los programas de obras, mejoras y ampliaciones dentro del ámbito de su competencia y de conformidad con los planes y programas de la Empresa;
- e. Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la Empresa que contendrá las políticas y objetivos de esta, sus programas de operación e inversiones y el plan financiero;
- f. Autorizar los trasposos, aumentos o reducciones de crédito en el Presupuesto General de la Empresa;
- g. Informar semestralmente al Directorio de las gestiones administrativas, financieras y técnicas, así como de los trabajos ejecutados y del avance y situación de los programas de obras y proyectos;
- h. Presentar al Directorio los balances de situación financiera y de resultados, así como el informe anual de actividades financieras y técnicas cumplidas;
- i. Supervisar y evaluar los planes y programas de ejecución de obras;
- j. Delegar atribuciones a los funcionarios de la Empresa, dentro de la esfera de su competencia, siempre que tales delegaciones no afecten al interés público;
- k. Formular proyectos de ordenanzas, de reglamentos de la Empresa y de sus reformas, y someterlos a consideración del Directorio;
- l. Dictar normas secundarias necesarias para el funcionamiento de la Empresa;

- m. Comparecer en juicio como actor o como demandado conjuntamente con el Asesor Jurídico y otorgar procuración judicial;
- n. Prestar asesoramiento al Concejo Metropolitano en todo lo que fuere necesario y tenga relación con las actividades de la Empresa;
- o. Presidir las reuniones del Consejo Directorial Interno;
- p. Nombrar inspectores honorarios y definir sus funciones y responsabilidades;
- q. Las demás que le confieren las normas vigentes.

3) Auditoría Interna

Auditoría Interna es la encargada de asesorar a los niveles directivos y ejecutivos de la entidad, mediante la realización de auditorías, exámenes especiales y de evaluaciones a los sistemas y procesos administrativos y financieros de la Empresa, con la presentación de resultados oportunos que permitan fortalecer los sistemas de control, la adopción de decisiones destinadas a mejorar la gestión institucional y satisfacer los requerimientos de información. Sus funciones son:

- a. Planificar, organizar, programar y ejecutar anualmente sus actividades a través de un plan de control, aprobado por el Directorio y puesto en Conocimiento de la Contraloría General del Estado;
- b. Asesorar técnica y administrativamente a los niveles directivo, ejecutivo, de apoyo y operativo de la Empresa;
- c. Emitir recomendaciones para que las dependencias de la Empresa se ajusten al marco legal vigente;
- d. Ejecutar auditorías financieras, de gestión, de aspectos ambientales y exámenes especiales a las operaciones administrativas y financieras de la Empresa y sus dependencias;
- e. Evaluar periódicamente el sistema de control interno de la Empresa, con el propósito de emitir recomendaciones que permitan mejorar los procedimientos administrativos, operacionales y financieros;
- f. Cumplir las políticas, normas y demás disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado;

- g. Presentar al Directorio los informes de auditoria resultantes del cumplimiento del plan de control, los cuales contendrán comentarios, conclusiones y recomendaciones;
- h. Cumplir con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y las demás normas que le son aplicables.

4) Asesoría Jurídica

Es la encargada de asesorar a la Empresa en todos los aspectos legales y jurídicos que requiera para su gestión interna y en todos aquellos en que tenga que intervenir en sus relaciones con entidades públicas, privadas y usuarios de los servicios, sus funciones son:

- a. Asesorar al Directorio y al Gerente General, en todos los aspectos legales y jurídicos que correspondan al cumplimiento de sus actividades;
- b. Estudiar y elaborar los proyectos de ordenanzas, decretos y reglamentos que requiera EMASEO;
- c. Integrar el comité de licitaciones de acuerdo a las disposiciones emanadas del Directorio y asesorarlo en asuntos legales;
- d. Preparar las bases para los concursos de precios y licitaciones, para la adquisición en compra o en arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y para la contratación de servicios, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes;
- e. Estudiar y elaborar toda clase de contratos, en los que intervenga EMASEO y obtener su correcta protocolización en las notarias;
- f. Estudiar y emitir criterios de carácter legal sobre asuntos que sean sometidos a su conocimiento;
- g. Mantener un archivo debidamente clasificado y actualizado de los contratos, convenios, ordenanzas acuerdos, resoluciones y demás instrumentos legales relativos a la gestión de EMASEO;
- h. Las demás funciones que por ley o reglamento le sean asignadas.

5) Gerencia de Calidad

Es la encargada de disponer de un documento que permita implementar un modelo de gestión para la elaboración y estandarización de la planificación estratégica institucional con sus respectivos sistemas de seguimiento y control, además de servir como guía para la elaboración del plan que permita cumplir con los objetivos y estrategias institucionales. En esta gerencia se ejecuta de manera metódica la documentación del sistema de gestión de calidad, se establece e identifica la forma de: recolectar, acceder, archivar y disponer los registros generados por diferentes procesos. Es decir, permite orientar un documento en donde se describan las actividades que se deben realizar para la implantación de los procesos en EMASEO. Así mismo, establece un procedimiento para la planificación y realización de auditorías internas que permitan evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo un documento de apoyo que facilita el proceso de fiscalización, es decir el control del fiel y estricto cumplimiento de las cláusulas del contrato de prestación de servicios. Sus funciones principales son:

- a. Realizar la planificación estratégica de la Empresa;
- b. Elaborar la planificación operativa de EMASEO;
- c. Desarrollar el sistema de documentación bajo la gestión de calidad;
- d. Confeccionar el procedimiento de registros;
- e. Difundir e interiorizar la política de calidad;
- f. Implantar procesos;
- g. Realizar auditorías del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad);
- h. Evaluar los procesos externos.

6) Gerencia Administrativa Financiera

Esta se encarga de satisfacer oportunamente las necesidades de bienes y materiales de las áreas operativas y de apoyo de la Empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de cada una de las áreas, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestos; mantener un registro de proveedores de bienes y servicios, con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios, a fin de proteger los intereses de la Empresa; disponer de un documento de apoyo para facilitar el proceso de compras y apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa Metropolitana de Aseo; permitir el registro de los

activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que serán ingresados a bodega y entregados a la diferentes unidades de gestión de la Empresa, determinando así la razonabilidad de los saldos de activos fijos y bienes de control; comprobar las operaciones de revisión que se realizan de manera periódica para la afirmación del buen estado de todos los elementos de los edificios, equipos y muebles sometidos a desgaste; realizar la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, y otros, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; es decir, prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos, muebles e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos y efectuar reparaciones por desperfectos no planificados, accidentales y/o imprevistos. Manejo de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería e Inteligencia Financiera. Sus principales funciones son:

- a. Consolidar el Plan Anual de Adquisiciones;
- b. Calificar y seleccionar los proveedores;
- c. Ejecución de compras para la Empresa ;
- d. Realizar el ingreso y egreso de bienes;
- e. Efectuar constataciones físicas;
- f. Realizar la planificación de mantenimiento en cuanto a infraestructura;
- g. Elaborar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de la Empresa;
- h. Establecer la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generales en el objeto o fenómeno observado, respecto de un objetivo y metas e influencias esperadas;
- i. Exponer los riesgos y oportunidades inherentes a la gestión de la Empresa, así como su valuación con respecto a las empresas de su sector y del mercado en general;
- j. Definir un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos;
- k. Plasmar en un documento (Presupuesto de la Empresa) las políticas definidas por la Institución en función de objetivos y metas preestablecidas, así como la asignación

de los recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos;

- l. Reservar (afectación preventiva) los créditos presupuestarios necesarios para ejecutar pagos posteriores como consecuencia de una contratación. Es decir, garantizar a la institución y a terceros, la disponibilidad de fondos para hacer frente a la obligación que se origine del compromiso;
- m. Utilizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo;
- n. Efectuar modificaciones al presupuesto; es decir, realizar variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que pudieren generarse durante el ejercicio fiscal;
- o. Permitir la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución del presupuesto;
- p. Registrar las operaciones financieras en los libros de contabilidad de la Empresa, con el fin de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera de la misma;
- q. Presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas;
- r. Efectuar conciliaciones bancarias;
- s. Ejercer el cierre de cuentas;
- t. Determinar y recaudar los ingresos (recursos) aprobados en el Presupuesto de la Empresa;
- u. Elaborar el flujo de caja;
- v. Efectuar cumplimiento efectivo de una obligación o deuda contraída por la Empresa; es decir, satisfacer una obligación entregando una cantidad de dinero en cheque o pago equivalente;
- w. Mantener el control, custodia y vigencia de las garantías, de acuerdo con su naturaleza y términos del contrato.

7) Gerencia de Mantenimiento y Equipo

Ésta se encarga de fijar un conjunto de acciones encaminadas a la conservación de los vehículos y maquinaria, de tal manera que permanezcan sirviendo en óptimas condiciones, evitando o minimizando sus fallas durante su vida útil, para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa; estandarizar la inspección regular y periódica de vehículos y maquinaria y equipo, en el ajuste o sustitución de piezas, incluso cuando éstas no muestren signos de descompostura, para evitar que las fallas aumenten y así prolongar la vida útil de éstos; con el fin de que puedan operar de manera normal y eficiente, sin interrupciones, el mayor tiempo posible y desarrollar tareas de mantenimiento en forma segura y eficiente, así como la elaboración de reparaciones mayores ocurridas por desperfectos no previstos; sus principales funciones son:

- a. Realizar la planificación de mantenimiento referente a la subsistencia de equipo;
- b. Elaborar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

8) Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Sus principales funciones son:

- a. Realizar la planificación de Recursos Humanos;
- b. Ejecutar el reclutamiento y selección del personal, así como su contratación e inducción;
- c. Ejercer la administración de salarios mediante estudios y análisis de remuneraciones e incentivos;
- d. Diseñar planes de beneficios sociales, higiene y seguridad industrial orientados a mejorar los estándares de vida de los empleados y trabajadores de la Empresa;
- e. Optimizar el sistema de control, registro y reporte del personal de la Empresa;
- f. Institucionalizar el clima organizacional;

- g. Medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los servidores para mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social;
- h. Definir el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos de trabajo en la organización, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan;
- i. Definir la estructura de puestos de la empresa y elaborar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de trabajo.

9) Informática y Comunicaciones

Esta unidad esta encargada de disponer de un documento que muestre de manera sistemática y técnica las actividades que conforman los subprocesos de Planificación Estratégica y Operativa Informática, que pertenecen a la cadena de valor de Gestión de Tecnologías de la información. Adicionalmente muestra en forma técnica las actividades que conforman los procesos de Gestión de Tecnologías de la información dentro del marco de Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la unidad de informática de EMASEO.

- a. Elaborar la planificación estratégica y operativa informática;
- b. Levantar y priorizar requerimientos;
- c. Diseñar y desarrollar soluciones informáticas;
- d. Implantar soluciones informáticas;
- e. Validar por cliente interno;
- f. Administrar el BDD “Base de Datos Institucional” (accesos, mantenimiento BDD, mantenimiento físico, recuperación, respaldos);
- g. Administrar redes y seguridades;
- h. Ejercer mantenimiento preventivo y correctivo al Hardware;
- i. Ejecutar mantenimiento de Software de base;
- j. Realizar mantenimiento de Software de Aplicaciones.

10) Diálogo Social y Marketing

Esta unidad esta encargada del estudio del cliente y las 4 P del Marketing Mix, que son producto, plaza, precio y promoción, sus funciones son:

- a. Determinar de manera metodológica la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (satisfacción);
- b. Identificar de manera adecuada los requerimientos de los clientes con la finalidad de que sus demandas sean transformadas en requisitos técnicos para el diseño y desarrollo de un producto o servicio;
- c. Definir metodológicamente el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos en un entorno competitivo, así como las diferentes etapas que lo conforman.

11) Estudios y Proyectos

Es un área facultada para la elaboración de planes dirigidos a la comunidad basados en el adiestramiento del manejo de residuos sólidos urbanos, sus funciones principales son:

- a. Analizar la composición de desechos;
- b. Examinar la agregación de valor (costo/beneficio) por componente;
- c. Formular programas de prevención y/o reducción en producción, consumo y comercialización de residuos sólidos;
- d. Elaborar directrices y manuales de prácticas de prevención y/o reducción de residuos sólidos;
- e. Instruir la participación comunitaria en programas para el manejo de residuos sólidos.

12) Gerencia de operaciones

Esta se encarga de la recolección de residuos y del mantenimiento aseado de la ciudad, sus funciones principales son:

- a. Recolectar residuos en vías y áreas públicas, manteniendo limpio el norte y parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito;

- b. Realizar la limpieza y aseo de vías y áreas públicas, con recolección y transporte de los mismos hacia el sitio de disposición final;
- c. Cubrir con un buen servicio los eventos circunstanciales (caída de ceniza, huelga de trabajadores, relleno colapsado, etc.);
- d. Realizar un buen servicio de aseo y calidad al usuario o promotor de eventos públicos, artísticos entre otros;
- e. Garantizar la salud de la ciudadanía de Quito y mantener la limpieza de centros de generación y domicilios, mediante el desalojo y transporte eficiente, seguro y a menor costo de los residuos sólidos hacia el centro de descarga o disposición final;
- f. Brindar un servicio tarifado a la ciudadanía de disposición final técnica en un relleno autorizado. (Escombros de la construcción y objetos voluminosos generados en el DMQ).

13) Transporte y Transferencia

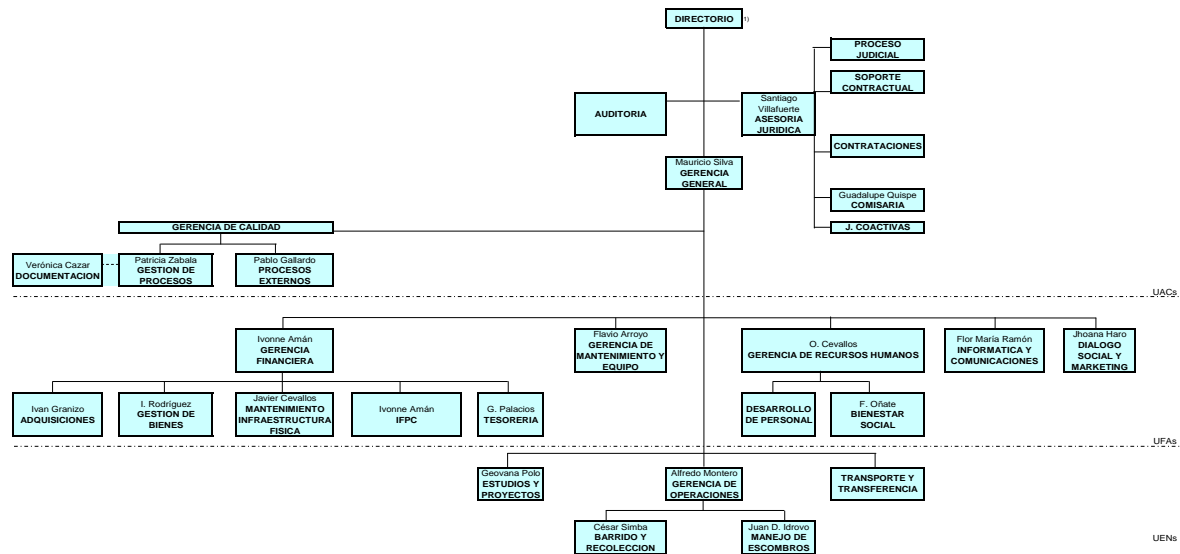
Es la unidad encargada de la distribución del transporte para la recolección de desechos en la comunidad.

- a. Diseñar macro y micro rutas de recolección y/o recorridos en cada una de las zonas a ser atendidas, con la finalidad de contar con una adecuada calibración de todas las micro rutas;
- b. Establecer horarios y frecuencias de recolección que den una mayor comodidad a la ciudadanía;
- c. Asignar equipo de transporte por demanda, ruta, distancia y geomorfología.

1.2.2.3 Organigrama de Personal

El organigrama de personal permite conocer el nombre de las personas que están al frente de cada unidad, en base a lo elaborado en el organigrama estructural. (Anexo 3)

ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE EMASEO (ANEXO 3)



1) DIRECTORIO DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO		
Sra. Carmen Elena de Janón	Concejala del Distrito Metropolitano de Quito	Presidenta Subrogante
Dr. Carlos Jaramillo	Director de la Corporación Metropolitana de Salud	Miembro del Directorio
Sra. Patricia Ruiz	Concejala del Distrito Metropolitano de Quito	Miembro del Directorio
Dra. Patricia Echenique	Directora Metropolitana Ambiental	Miembro del Directorio
Sr. Mauricio Silva	Gerente General de EMASEO	Secretario del Directorio
Sr. Eduardo Peña	Representante de los Trabajadores	Representante de los Trabajadores

UENs.- Unidades Estratégicas de Negocio
 UFAs.- Unidades Funcionales de Apoyo
 JACs.- Unidades de Asesoría y Control

FUENTE: Archivos de EMASEO

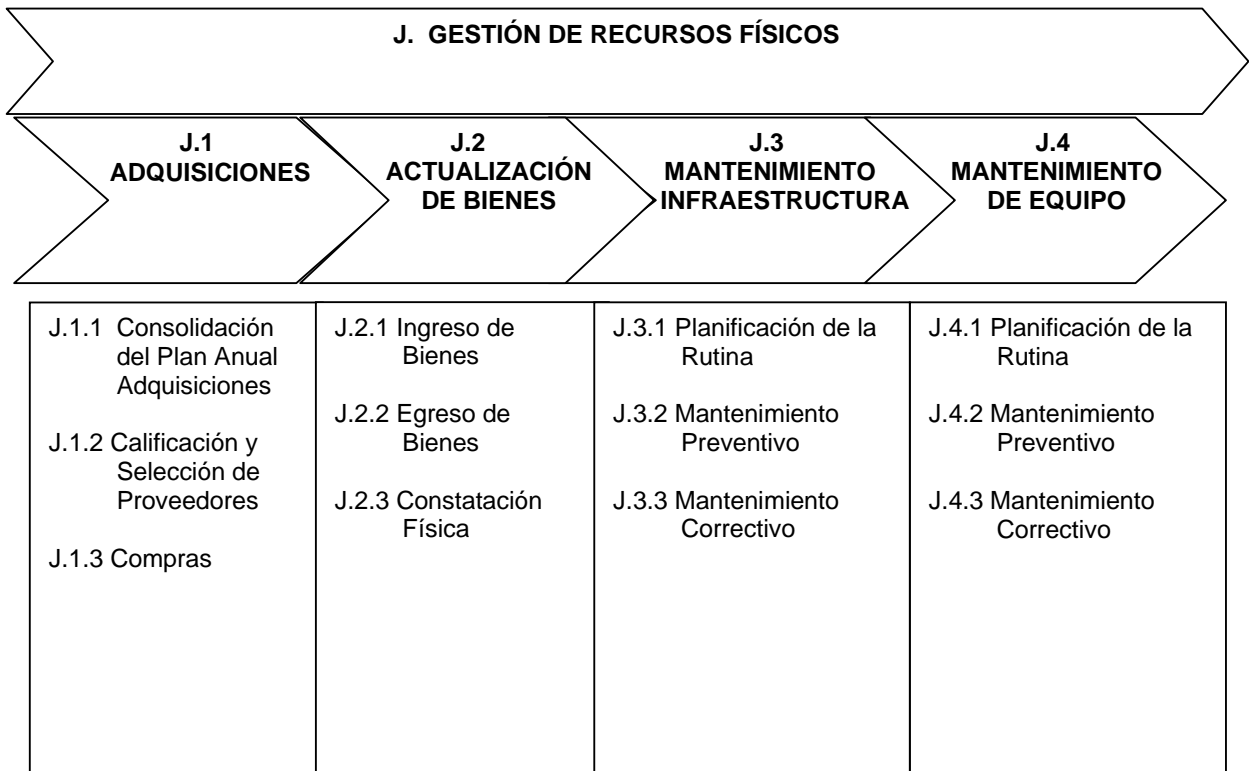
CAPÍTULO II

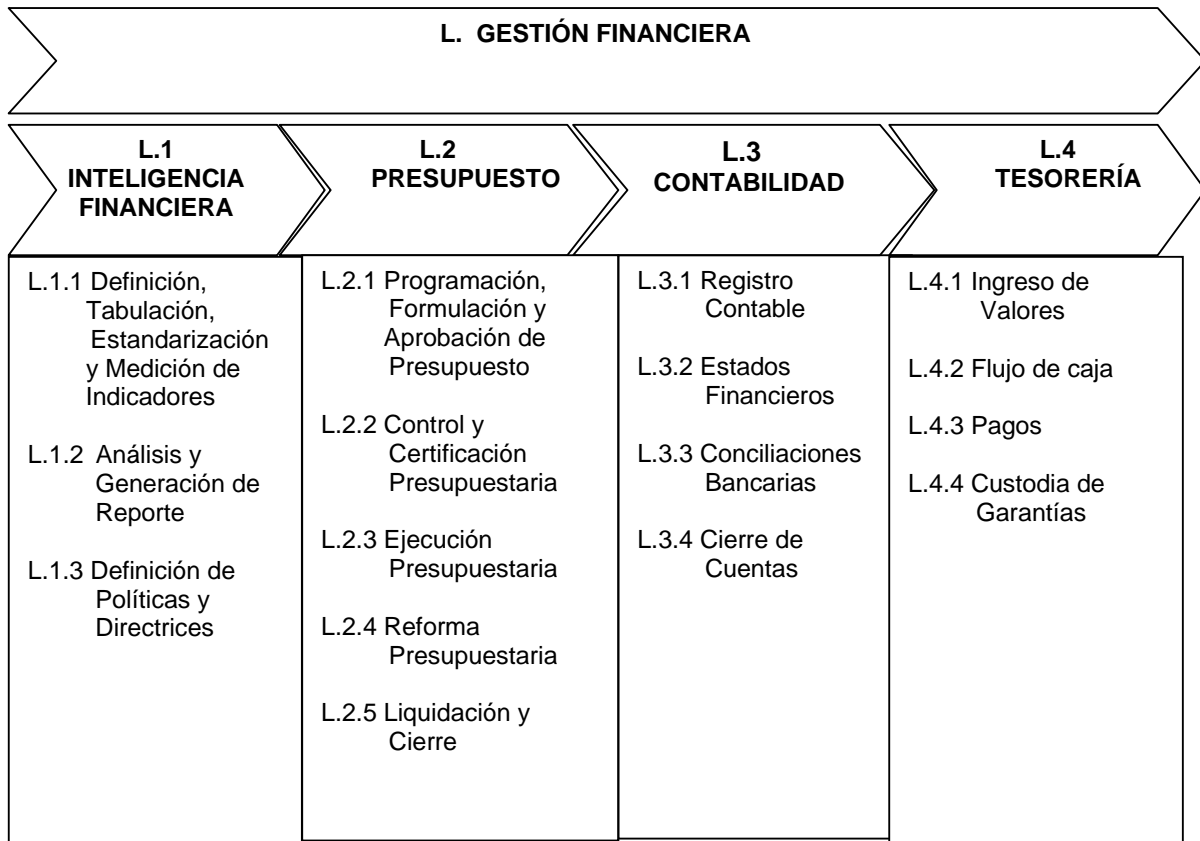
2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.1.1. UNIDAD DE APOYO DE EMASEO “GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA”

La Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Metropolitana de Aseo, esta conformada por la Gestión de Recursos Físicos y la Gestión de Recursos Financieros, sus cadenas de valor son las siguientes:





2.1.1.1. ADQUISICIONES

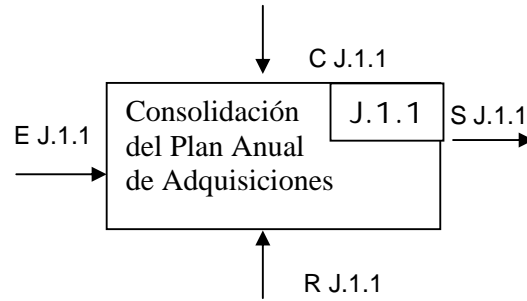
Dentro del proceso de adquisiciones se desarrollan tres subprocesos que son:

- Consolidación del Plan Anual de Adquisiciones
- Calificación y Selección de Proveedores, y
- Compras

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES

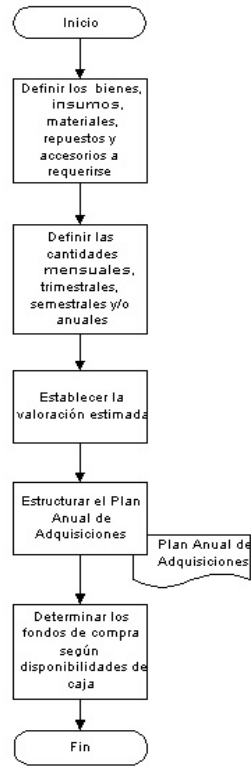
Objetivo.- Satisfacer oportunamente las necesidades de bienes y materiales de las áreas operativas y de apoyo de la Empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de cada una de las áreas, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestos.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ADQUISICIONES	
SUBPROCESO:		CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES J.1.1	
ENTRADAS(E J.1.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 1.1.1	Plan Operativo Anual	Todas las Unidades de Gestión	
E 1.1.2	Datos históricos de consumo del último año	Actualización de Bienes J.2.2	
SALIDAS (S J.1.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 1.1.1	Plan Anual de Adquisiciones	Todos los Procesos	
RECURSOS (R J.1.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base.	Oficinas de EMASEO	Personal de Adquisiciones, Bodegas, Bienes, Presupuesto	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.1.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de la Entidad 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de todas las Dependencias de la Empresa 			

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ADQUISICIONES



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

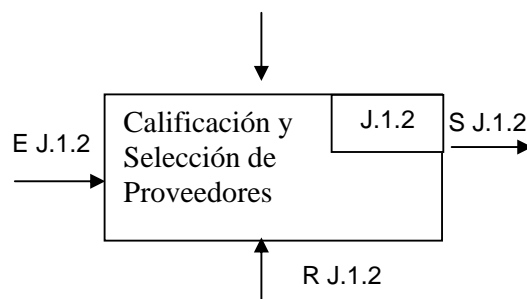
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir los bienes, insumos, materiales y repuestos y accesorios a requerirse	Adquisiciones, Bodegas, Bienes y Presupuesto	Se definen: Bienes.- equipos y bienes muebles; Insumos.- suministros y útiles de oficina; Materiales.- escobas, ropa de trabajo, etc.; Repuestos y accesorios.- lubricantes, llantas, repuestos para maquina, recolectores y vehículos pesados y livianos.
2	Definir las cantidades mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales	Adquisiciones, Bodegas, Bienes y Presupuesto	Se toman los datos históricos de consumo de año inmediato anterior, los cuales sirven como referencia del comportamiento de cada una de las adquisiciones realizadas por la Entidad. Adicionalmente, se consolidan las necesidades de las diferentes dependencias de la Empresa, ajustado al presupuesto aprobado, teniendo en cuenta la misión y funciones (Plan Operativo Anual) de cada una de las Unidades de Gestión.
3	Establecer la valoración estimada	Presupuesto	Se establece en función de la ejecución del año inmediato anterior, más la aplicación del porcentaje de inflación proyectado para el año.
4	Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones	Adquisiciones	Una vez definidos los bienes, las cantidades y los recursos se elabora el Plan de Adquisiciones. Adicionalmente, el Plan de Adquisiciones se elabora teniendo en cuenta los principios de economía, imparcialidad, eficiencia, necesidad y efectividad, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de la Entidad y dentro de los parámetros de cantidad y oportunidad.
5	Determinar los fondos de compra según disponibilidades de caja	Presupuesto	Se determina de acuerdo a la recaudación y/o transferencia de los ingresos y al requerimiento de las Unidades de Gestión.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

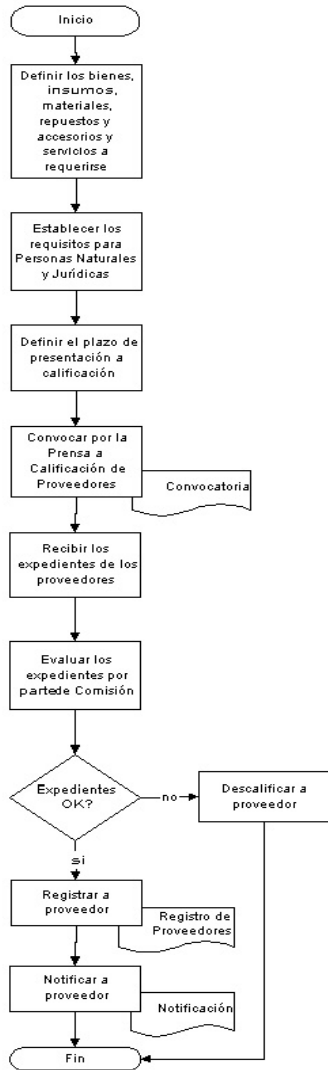
Objetivo.- Mantener un registro de proveedores de bienes y servicios, con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios, a fin de proteger los intereses de la Empresa.



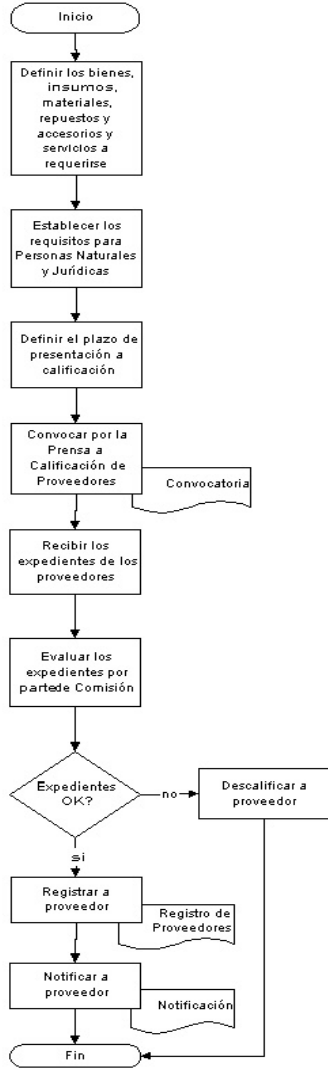
MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ADQUISICIONES	
SUBPROCESO:		CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES J.1.2	
ENTRADAS(E J.1.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 1.2.1	Requerimientos de todas las Dependencias de la Empresa	Todas la Unidades de Gestión	
SALIDAS (S J.1.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 1.2.1	Registro de Proveedores Calificados	Todos los Procesos	
RECURSOS (R J.1.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base	Oficinas de EMASEO	Personal de Adquisiciones	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.1.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para Personas Naturales y Jurídicas 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes de los Proveedores • Notificación • Convocatoria 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Calificación 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proveedores Registrados}}{\text{N}^\circ \text{ de Proveedores Presentados}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ADQUISICIONES



ADQUISICIONES



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

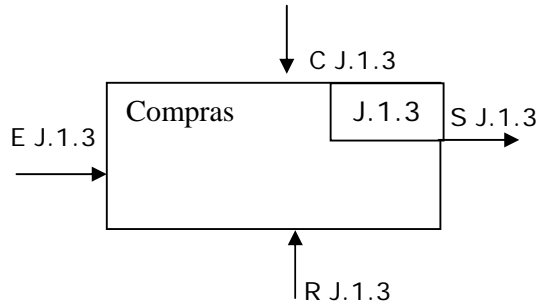
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir los bienes, insumos, materiales, repuestos y accesorios y servicios a requerirse	Adquisiciones	Se definen: Bienes.- equipos y bienes muebles; Insumos.- suministros y útiles de oficina; Materiales.- escobas, ropa de trabajo, etc.; repuestos y accesorios.- lubricantes, llantas, repuestos para maquinaria, recolectores y vehículos pesados y livianos; y, Servicios.- Mantenimiento de vehículos, mantenimiento de equipos de cómputo, seguridad y vigilancia, transporte, etc.
2	Establecer los requisitos para Personas Naturales y Jurídicas	Adquisiciones	Personas Naturales.- a) Certificado del RUC, original o copia certificada b) Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación c) Copia del título profesional (para prestación de servicios profesionales o técnicos) d) Certificado actualizado de la Contraloría General del Estado, sobre cumplimiento de contratos con el sector público, original o copia certificada e) Detalle de los bienes o servicios que oferta Personas Jurídicas.- a) Certificado del RUC, original o copia certificada b) Certificado actualizado de la Superintendencia de Compañías, sobre la existencia legal de la compañía, original o copia certificada c) Copia de la escritura de constitución de la compañía e) Nombramiento actualizado del representante legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil, original o copia certificada f) Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal g) Certificado actualizado de la Contraloría General de Estado, sobre cumplimiento de contratos con el sector público, original o copia certificada h) Estados financieros del último ejercicio económico i) Detalle de los bienes o servicios que oferta
3	Definir el plazo de presentación a calificación	Adquisiciones	Se establece la fecha de presentación a Calificación.
4	Convocar por la Prensa a Calificación de Proveedores	Marketing y Comunicación	La convocatoria se realizará mediante publicación en al menos uno de los periódicos de mayor circulación, por lo menos con quince días calendario antes de la fecha prevista para la presentación a calificación.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
5	Recibir los expedientes de los proveedores	Adquisiciones	Se receiptan los expedientes de los proveedores.
6	Evaluar los expedientes por parte de Comisión	Comisión	La comisión nombrada para el efecto evalúa los expedientes de los proveedores. Si el expediente está conforme a los requisitos, pasa a la Act. 7; en el caso de no conformidad se descalifica al proveedor.
7	Registrar a Proveedor	Adquisiciones	Se registra en el Registro de Proveedores Calificados.
8	Notificar a Proveedor	Adquisiciones	Se notifica al proveedor que consta en el Registro de Proveedores Calificados de la Empresa.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

COMPRAS

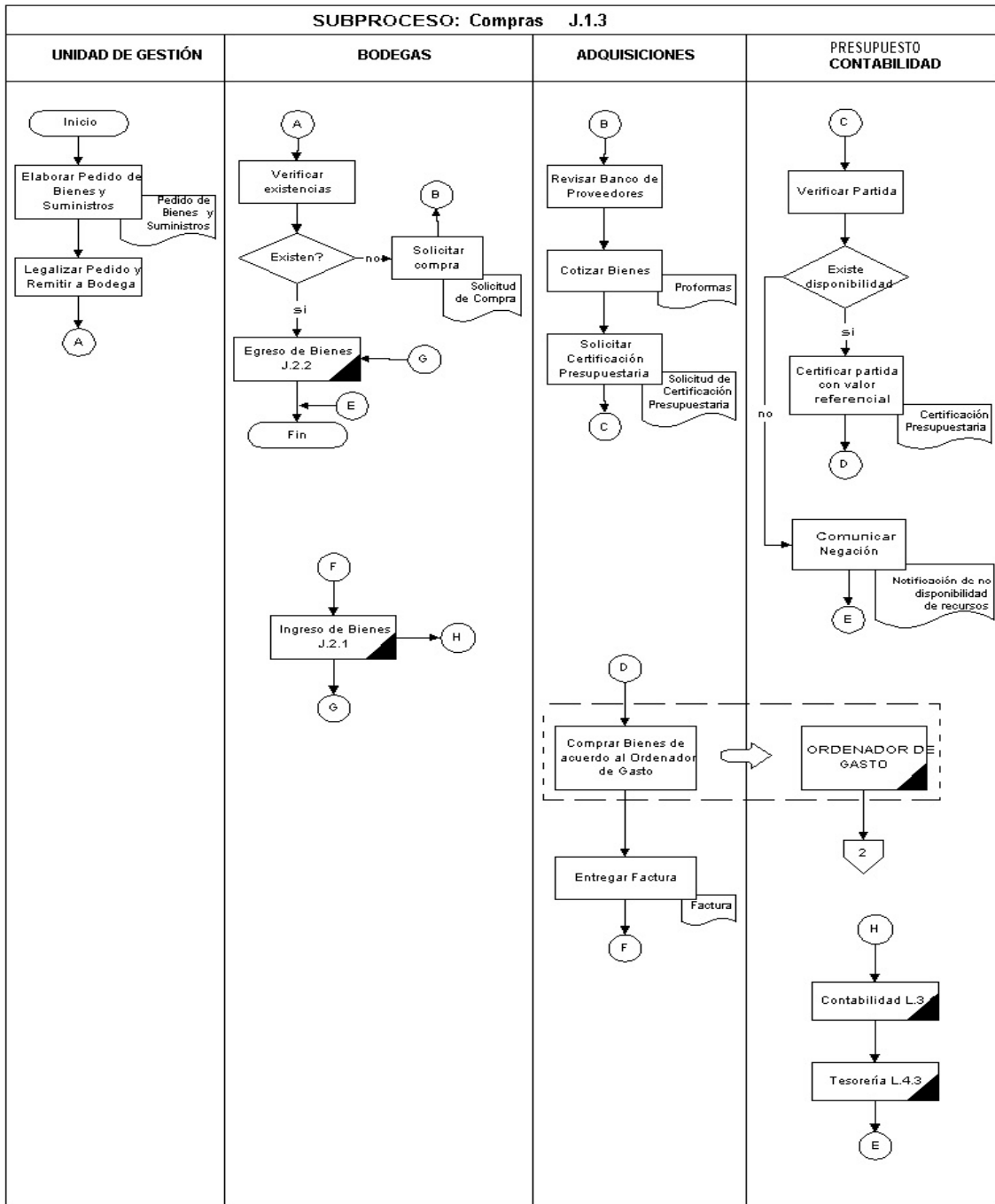
Objetivo.- Disponer de un documento de apoyo para facilitar el proceso de compras y apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa Metropolitana de Aseo.



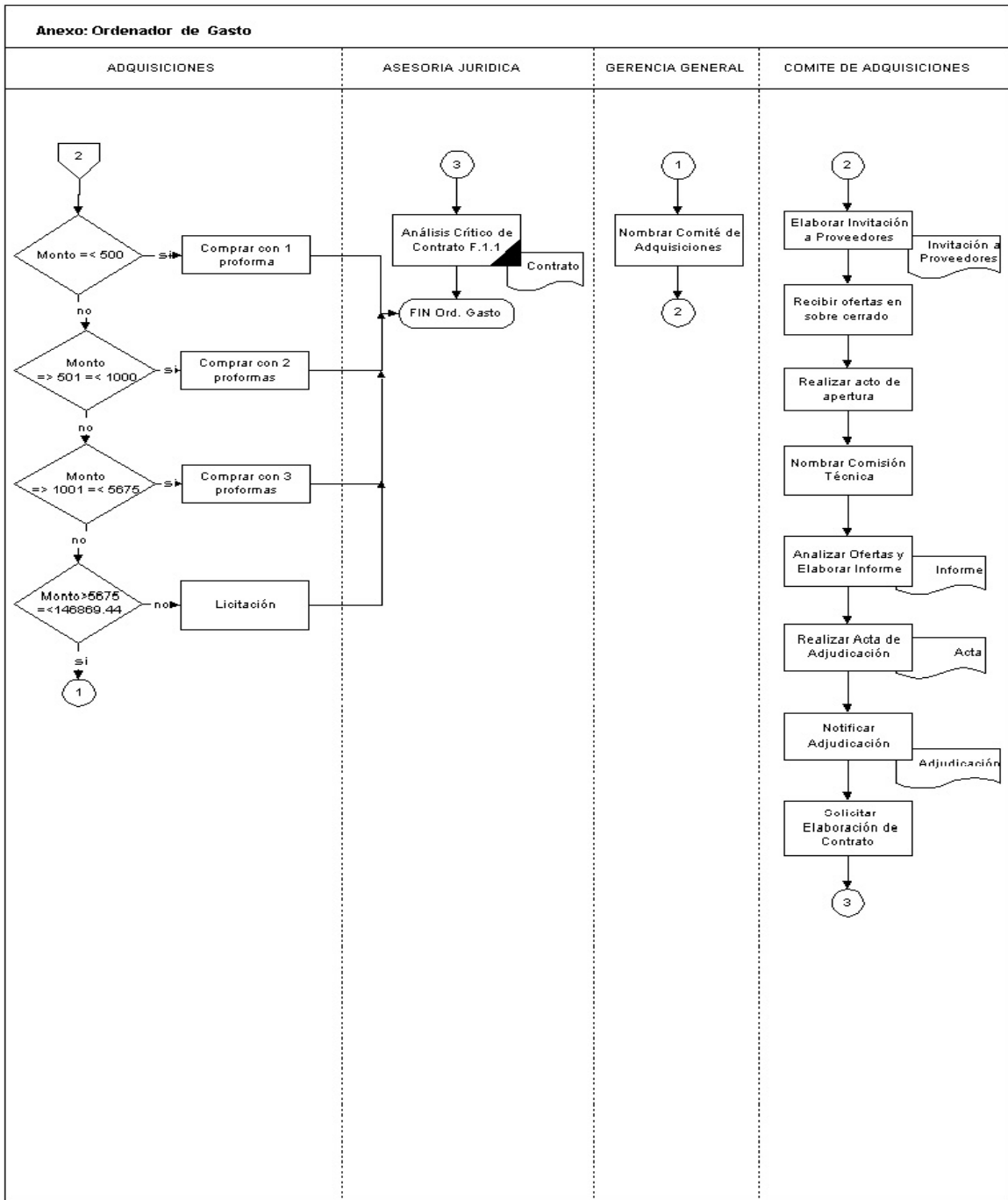
MACROPROCESO :		GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ADQUISICIONES	
SUBPROCESO:		COMPRAS J.1.3	
ENTRADAS (E J.1.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E.1.3.1	Solicitud de compra con especificaciones técnicas	Unidades de Gestión	
E.1.3.2	Certificación Presupuestaria	Presupuesto L.2.2	
SALIDAS (S J.1.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1.3.1	Contrato de Compra-Venta de Bienes	Todos los Procesos	
RECURSOS (R J.1.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base,	Oficinas de EMASEO	Personal de Adquisiciones, Bodegas, Bienes, Asesoría Jurídica	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.1.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Proveedores Calificados • Disponibilidad de fondos • Cumplimiento de especificaciones técnicas • Ordenador del gasto 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de compra • Certificación presupuestaria • Informe de Análisis de Ofertas (Cotizaciones) 			

INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones 	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de compras fuera de lo planificado}}{\text{Compras totales}} \times 100$
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Ejecución 	$\frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones}}{\text{V/ Presupuestado para adquisiciones}} \times 100$
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Planificación 	$\frac{\text{Compras planificadas}}{\text{Compras ejecutadas}} \times 100$ <p>Rango aceptable > 70</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Cumplimiento de Actividades 	Costo de no funcionamiento por falta de compra

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar Pedido de Bienes y Suministros	Unidad de Gestión	Elabora el pedido de insumos, materiales, repuestos, bienes requeridos
2	Legalizar Pedido y Remitir a Bodega	Unidad de Gestión	Legaliza con su firma el pedido y remite a Bodegas
3	Verificar existencias	Bodegas	Se verifican las existencias. Si existen, pasa a la Act. 4; caso contrario, pasa a la Act. 5.
4	Egreso de Bienes J.2.2	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Egreso de Bienes J.2.2
5	Solicitar compra	Bodegas	Elabora la solicitud de compra de los bienes o materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo
6	Revisar Registro de Proveedores	Adquisiciones	Revisa en el Registro de Proveedores Calificados a los posibles distribuidores de los bienes y/o materiales solicitados
7	Cotizar Bienes	Adquisiciones	Se solicitan proformas a los proveedores seleccionados
8	Solicitar Certificación Presupuestaria	Adquisiciones	Solicita certificación de fondos para efectuar el trámite de contratación de bienes.
9	Verificar Partida	Presupuesto	Analiza la disponibilidad de fondos en la partida correspondiente. Si existe disponibilidad, pasa a la Act. 11; si no existe disponibilidad notifica la no disponibilidad de recursos y finaliza el proceso.
10	Certificar partida con valor referencial	Presupuesto	Verificada la disponibilidad de fondos se certifica la partida con el valor referencial solicitado.
11	Comprar Bienes de acuerdo al Ordenador de Gasto	Adquisiciones	Se procede a comprar los bienes conforme al Proceso de Ordenador de Gasto.
12	Entregar Factura	Adquisiciones	Entrega la factura de los bienes o materiales comprados a Bienes o Bodegas, para que efectúen la recepción de éstos.
13	Ingreso de Bienes J.2.1	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1
14	Contabilidad L.3.1 (Registro Contable)	Contabilidad	Se procede conforme al Proceso de Contabilidad L.3.1
15	Tesorería L.4.3 (Pagos)	Tesorería	Se procede conforme al Proceso de Tesorería L.4.3

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ORDENADOR DE GASTO:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Monto =< 500	Adquisiciones	Si el monto es igual o menor a \$ 500.00 se compra con una proforma. Caso contrario, pasa a la Act. 2
2	Monto => 501 =< 1,000.00	Adquisiciones	Si el monto es igual o mayor a \$ 501.00 y menor o igual a \$ 1,000.00 se compra con dos proformas. Caso contrario, pasa a la Act. 3.
3	Monto => 1,001.00 =< 5,675.00	Adquisiciones	Si el monto es igual o mayor a \$ 1,001.00 y menor o igual a \$ 5,675.00, se compra con 3 proformas. Caso contrario, pasa a la Act. 4
4	Monto > 5,675.00 =< 146,869.44	Adquisiciones	Si el monto es mayor a \$ 5,675.00 y menor o igual a \$ 146,869.44 se realiza Concurso de Ofertas y pasa a la Act. 5. Caso contrario, es Licitación y finaliza el Proceso de Ordenador de Gasto. En el caso de Licitación el proceso de Contratación debe ser aprobado por el Directorio y se actuará conforme la Ley de Contratación Pública
5	Nombrar Comité de Adquisiciones	GG	La Gerencia General nombrará al Comité que estará integrado por: El Gerente General o su delegado, quien lo presidirá; el Jefe Financiero, o quien haga sus veces; el Asesor Jurídico, o quien haga sus veces; un Técnico, según el ámbito de actividad que corresponda; y, Secretario el funcionario designado por el Comité. El Comité será competente para tramitar desde la invitación hasta su adjudicación los procesos para la Contratación de Adquisición de Bienes, Materiales y Suministros.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
6	Elaborar invitación a Proveedores	Comité de Adquisiciones	El Comité invitará mediante comunicación escrita, a personas naturales o jurídicas inscritas en el Registro de Proveedores; sin embargo, no se limitará la participación de otras personas naturales o jurídicas que demuestren su capacidad legal, técnica y económica de ser potencialmente contratadas. La invitación debe ser suscrita por el Presidente del Comité y contener, por lo menos lo siguiente: a) Objeto de la Contratación; Plazo Estimado de Ejecución del Contrato; Presupuesto Referencial y el Número de la Partida Presupuestaria a cual se aplicará el egreso. b) Especificaciones Generales y Técnicas. c) La indicación del lugar, día, hora y fecha en que debe presentarse y abrirse las ofertas.
7	Recibir ofertas en sobre cerrado	Comité de Adquisiciones	Las ofertas se recibirán en la Secretaría del Comité, en un solo sobre cerrado con las debidas seguridades que impidan conocer su contenido antes de la apertura. Las ofertas solo se recibirán hasta la fecha y hora de cierre indicado en la invitación respectiva.
8	Realizar acto de apertura	Comité de Adquisiciones	La apertura de las ofertas se llevará a cabo en la fecha señalada, luego de 30 minutos de la hora de cierre de la invitación respectiva, con la presencia de todos los miembros del Comité. En el acto de apertura de sobres podrán estar presentes los oferentes o sus representantes. El Secretario del Comité elaborará un acta en la que constarán los nombres de los oferentes.
9	Nombrar Comisión Técnica	Comité de Adquisiciones	De considerarlo procedente, el Comité designará una Comisión Técnica que se encargue de la evaluación de las ofertas.
10	Analizar Ofertas y Elaborar Informe	Comisión Técnica	Se elabora el cuadro comparativo e informe técnico de las ofertas presentadas, a fin de contar con elementos de juicio que permitan tomar la resolución más conveniente.
11	Realizar Acta de Adjudicación	Comité de Adquisiciones	El Comité resolverá sobre la adjudicación a la oferta que presenta las mejores condiciones para los intereses institucionales como calidad y precio. Igualmente, podrá declararlo desierto por los motivos establecidos en el Art. 29 de la Codificación de la Ley de Contratación Pública.
12	Notificar Adjudicación	Comité de Adquisiciones	El Presidente del Comité notificará por escrito el resultado del concurso y el Secretario devolverá las garantías (de haberlas) a las ofertas no adjudicadas.
13	Solicitar Elaboración de Contrato	Comité de Adquisiciones	Efectuada la adjudicación y notificado el oferente ganador, remitirá el expediente completo a Asesoría Jurídica para el trámite de elaboración y legalización del contrato.
14	Análisis Crítico de Contrato F.1.1	Asesoría Jurídica	Procede a la elaboración del respectivo contrato.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.2. ACTUALIZACIÓN DE BIENES

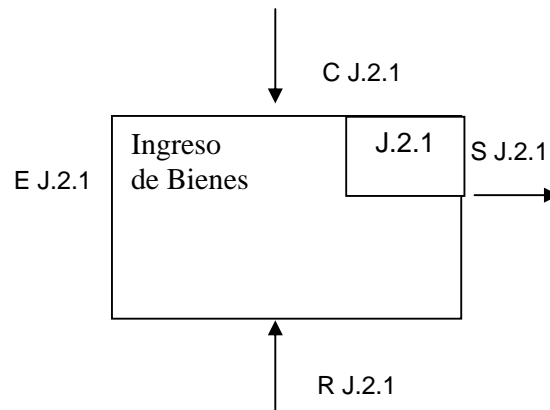
Dentro del proceso de actualización de bienes se despliegan tres subprocesos que son:

- Ingreso de Bienes
- Egreso de Bienes, y
- Constatación Física

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

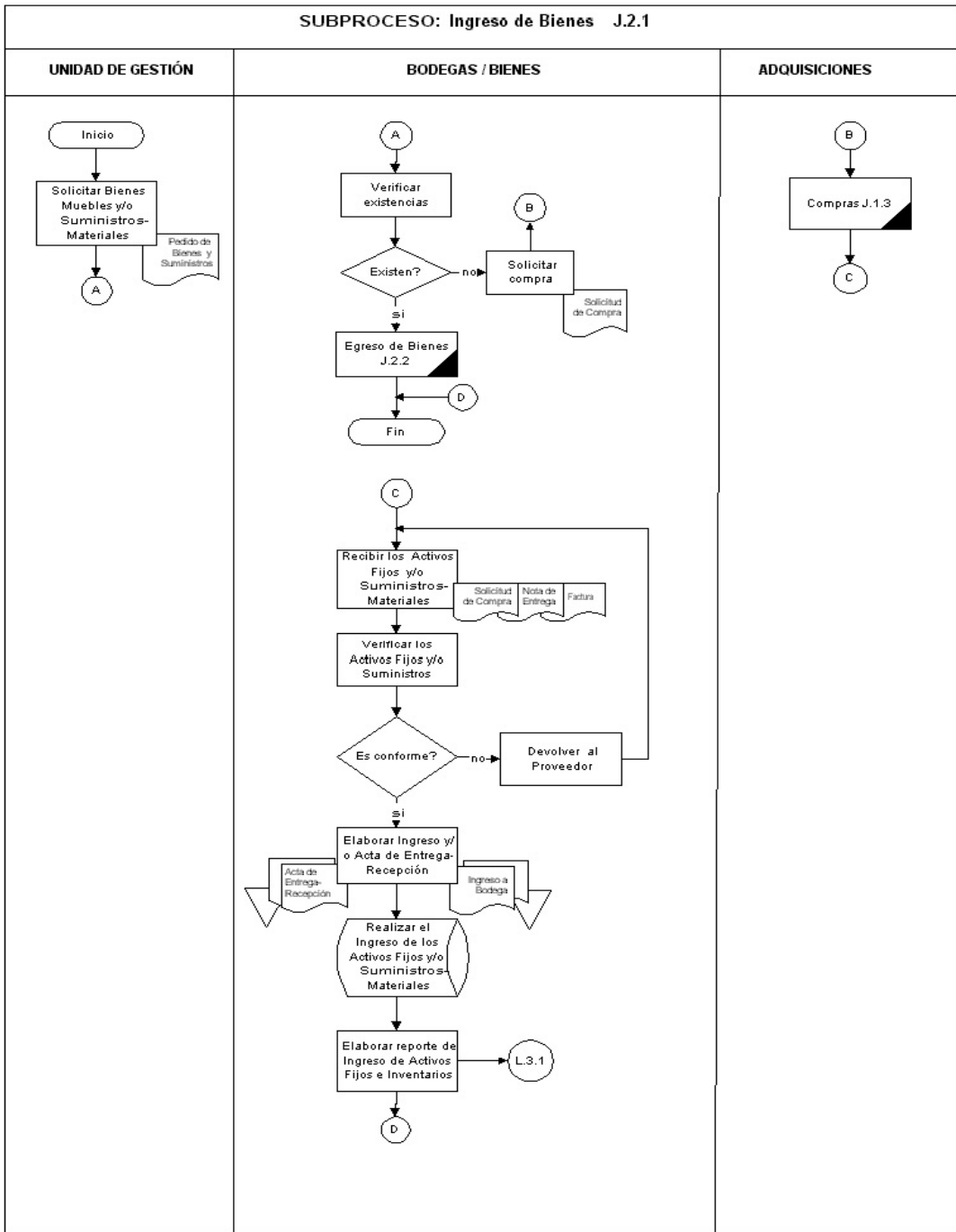
INGRESO DE BIENES

Objetivo.- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que serán ingresados a bodega.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ACTUALIZACIÓN DE BIENES	
SUBPROCESO:		INGRESO DE BIENES J.2.1	
ENTRADAS(E J.2.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.1.1	Pedido de Bienes y Suministros	Unidades de Gestión	
SALIDAS (S J.2.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.1.1	Ingreso a Bodega	Todos los Procesos Contabilidad L.3.1	
RECURSOS (R J.2.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base	Oficinas de EMASEO	Personal de Bienes, Bodegas	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.2.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • Reglamento de Bienes del Sector Público 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de Bienes y Suministros • Solicitud de Compra • Nota de Entrega • Factura 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Pedidos 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos de Bienes y Suministros Solicitados}}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos de Bienes y Suministros Provistos}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

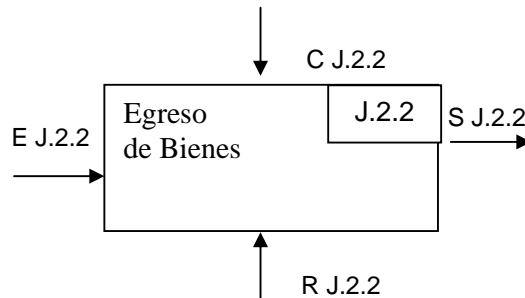
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar Bienes y/o Suministros-Materiales	Unidad de Gestión	Identifica y elabora el Pedido de Bienes y Suministros-Materiales y remite a la Bodega de Repuestos o la Unidad de Bienes, según corresponda.
2	Verificar existencias	Bodegas/Bienes	Verifica las existencias. Si existen, pasa a la Act. 3; caso contrario, pasa a la Act. 4.
3	Egreso de Bienes J.2.2	Bodegas/Bienes	Procede conforme al Proceso de Egreso de Bienes J.2.2 y finaliza el proceso.
4	Solicitar compra	Bodegas/Bienes	Elabora la solicitud de compra de los bienes o suministros-materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo.
5	Compras J.1.3	Adquisiciones	Procede conforme al Proceso de Compras J.1.3
6	Recibir los Activos Fijos y/o Suministros-Materiales	Bodegas/Bienes	Recibe los bienes comprados, solicitud de compra, nota de entrega y factura
7	Verificar los Activos Fijos y/o Suministros-Materiales	Bodegas/Bienes	Compara los bienes recibidos con la Solicitud de Compra, la Nota de Entrega y la Factura. En caso de conformidad, pasa a la Act. 8; en caso de no conformidad, devuelve los bienes al Proveedor.
8	Elaborar Ingreso y/o Acta de Entrega - Recepción	Bodegas/Bienes	Prepara el Ingreso a Bodega y/o Acta de Entrega Recepción <i>-en el caso de contratos-</i> y legaliza con su firma de conformidad. Archiva las copias de estos documentos y los originales remite a Adquisiciones para que proceda con el trámite de pago.
9	Realizar el Ingreso de Activos Fijos y/o Suministros-Materiales	Bodegas/Bienes	Bienes.- Efectúa el ingreso de los bienes considerados activos fijos en el Sistema de Control de Bienes; y, Bienes o Bodegas.- Efectúa el ingreso de los Suministros-Materiales en el Sistema de Inventarios.
10	Elaborar reporte de Ingreso de Activos Fijos e Inventarios	Bodegas/Bienes	Bodegas y Bienes.- Elabora un reporte trimestral del ingreso de inventarios para la validación del registro contable, con el fin de regular saldos. Bienes.- Elabora un reporte anual del ingreso de activos fijos para la validación del registro contable, con el fin de regular saldos.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

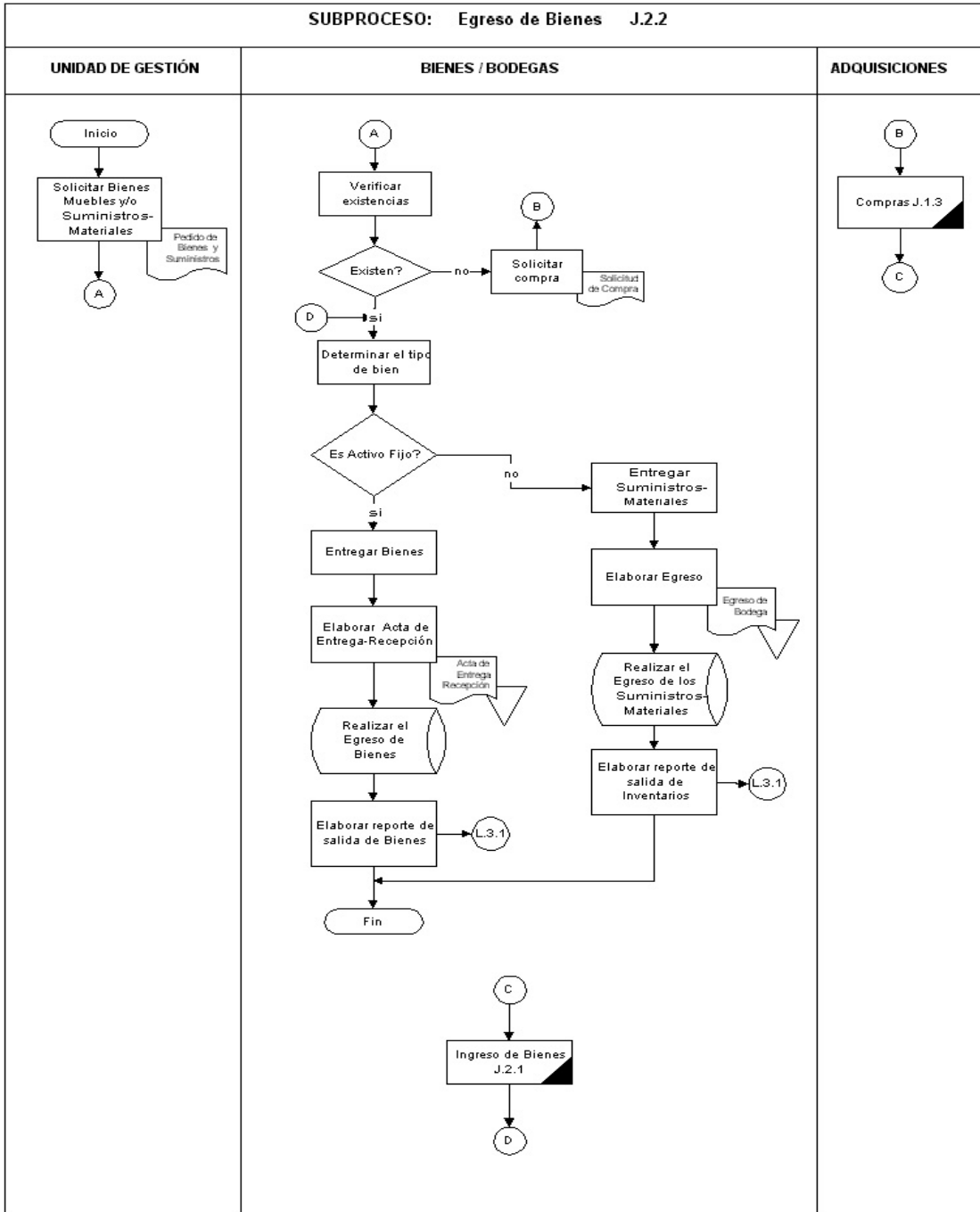
EGRESO DE BIENES

Objetivo.- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que son entregados a la diferentes unidades de gestión de la Empresa.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ACTUALIZACIÓN DE BIENES	
SUBPROCESO:		EGRESO DE BIENES J.2.2	
ENTRADAS(E J.2.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.2.1	Pedido de Bienes y Suministros	Unidades de Gestión	
SALIDAS (S J.2.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.2.1	Egreso de Bodega	Todos los Procesos Contabilidad L.3.1	
S 2.2.2	Acta de Entrega-Recepción	Custodio	
RECURSOS (R J.2.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base	Oficinas de EMASEO	Personal de Bienes, Bodegas, Custodio	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.2.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • Reglamento de Bienes del Sector Público 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de Bienes y Suministros • Solicitud de Compra • Egreso de Bodega • Acta de Entrega-Recepción 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Pedidos 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos de Bienes y Suministros Solicitados}}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos de Bienes y Suministros Entregados}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

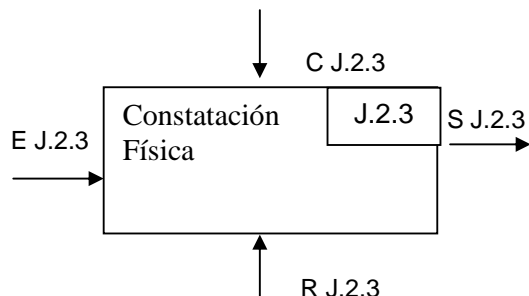
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar Bienes y/o Suministros-Materiales	Unidad de Gestión	Identifica y elabora el Pedido de Bienes y/o Suministros-Materiales y remite a la Bodega de Repuestos o la Unidad de Bienes, según corresponda.
2	Verificar existencias	Bienes/Bodegas	Verifica las existencias. Si existen, pasa a la Act. 3; caso contrario, pasa a la Act. 12.
3	Determinar el tipo de bien	Bienes	Es activo fijo, pasa a la Act. 4; si es suministro-materiales, pasa a la Act. 8.
4	Entregar Bienes	Bienes	Entrega los bienes solicitados.
5	Elaborar Acta de Entrega-Recepción	Bienes	Elabora el Acta de Entrega-Recepción, la cual debe estar suscrita por el Jefe de Bienes y el Custodio. Archiva el original y la copia entrega al custodio.
6	Realizar el Egreso de Bienes	Bienes	Efectúa el egreso de los bienes en el Sistema de Control de Bienes.
7	Elaborar reporte de salida de bienes	Bienes	Elabora un reporte anual del egreso de activos fijos para la validación del registro contable, con el fin de regular saldos.
8	Entregar Suministros-Materiales	Bienes/Bodegas	Entrega los suministros-materiales solicitados.
9	Elaborar Egreso	Bienes/Bodegas	Elabora el Egreso de Bodega, el cual debe estar suscrito por el Jefe de Bienes/Bodeguero y el Jefe de la Unidad de Gestión que recibe los suministros-materiales. Archiva el original y la copia entrega a la Unidad de Gestión.
10	Realizar el Egreso de Suministros-Materiales	Bienes/Bodegas	Efectúa el egreso de los suministros-materiales en el Sistema de Inventarios.
11	Elaborar reporte de salida de Inventarios	Bienes/Bodegas	Elabora un reporte trimestral del egreso de inventarios para la validación del registro contable, con el fin de regular saldos.
12	Solicitar compra	Bienes/Bodegas	Elabora la solicitud de compra de los bienes o suministros-materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo.
13	Compras J.1.3	Adquisiciones	Procede conforme al Proceso de Compras J.1.3
14	Ingreso de Bienes J.2.2	Bienes/Bodegas	Procede conforme al Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1 y va a la Act. 4 y 8, respectivamente.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CONSTATACIÓN FÍSICA

Objetivo.- Determinar la razonabilidad de los saldos de activos fijos y bienes de control.

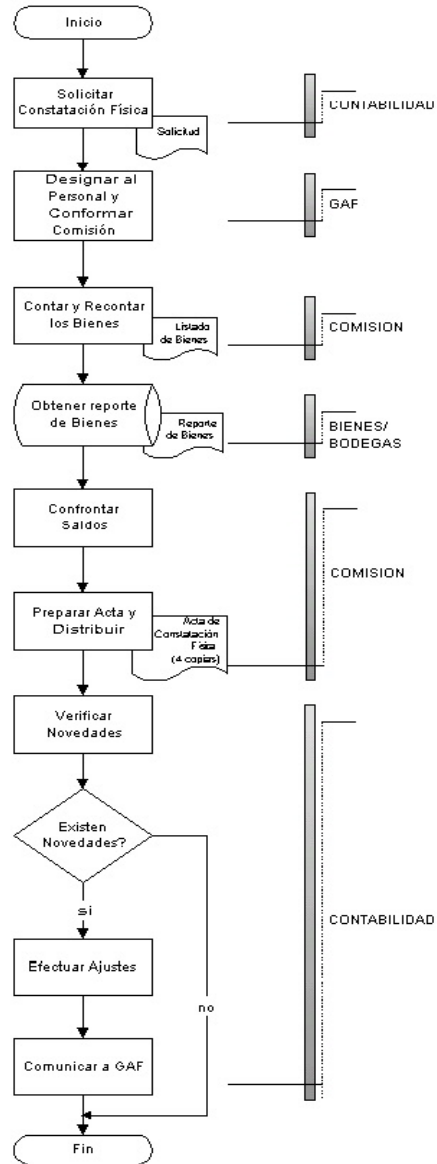


MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		ACTUALIZACIÓN DE BIENES	
SUBPROCESO:		CONSTATACIÓN FÍSICA J.2.3	
ENTRADAS(E J.2.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.3.1	Solicitud de Constatación Física	Contabilidad L.3	
SALIDAS (S J.2.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.3.1	Acta de Constatación Física	Contabilidad L.3.1	
RECURSOS (R J.2.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, Software de Base	Oficinas de EMASEO	Personal de Auditoría Interna, GAF, Bienes, Bodegas, Custodio	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.2.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • Reglamento de Bienes del Sector Público • Instructivo para la Toma Física de Bienes e Inventarios 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Bienes • Reporte de Bienes 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Diferencias 		Nº de Diferencias Registradas	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Constatación Física J.2.3

BODEGAS / BIENES - GAF - CONTABILIDAD - AUDITORIA



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar Constatación Física	Contabilidad	Con el propósito de conciliar saldos solicita a la GAF se efectúe la constatación física de los bienes e inventarios de la Empresa.
2	Designar al Personal y Conformar Comisión	GAF	Autoriza y designa al personal que efectuará la constatación física y dispone se efectúe la misma con corte a la fecha en que sea requerida. Solicita además la participación de Auditoría Interna en calidad de observador (NCI 250-08). El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.
3	Contar y Recontar los Bienes	Comisión	Conjuntamente con los funcionarios responsables de la custodia de los inventarios proceden al conteo y recuento de los bienes. Elabora un listado de los bienes constatados, determinando artículos y cantidades.
4	Obtener reporte de Bienes	Bienes / Bodegas	Obtienen del sistema un reporte de bienes.
5	Confrontar Saldo	Comisión	Confronta el listado de los bienes constatados con los saldos registrados en el reporte obtenido del sistema y determinan diferencias si existieran.
6	Preparar Acta y Distribuir	Comisión	Elabora el Acta de Constatación Física, en el que dejan constancia de las novedades encontradas, de ser el caso. También, identificará los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Legaliza el acta y distribuye: Auditoría Interna, GAF, Contabilidad, Bienes / Bodegas.
7	Verificar Novedades	Contabilidad	Si existen novedades, pasa a la Act. 8; caso contrario, finaliza el proceso.
8	Efectuar Ajustes	Contabilidad	Elabora el ajuste contable.
9	Comunicar a GAF	Contabilidad	Comunica al GAF para que se inicie el proceso de determinación de responsabilidades cuando fuere el caso.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.3. MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

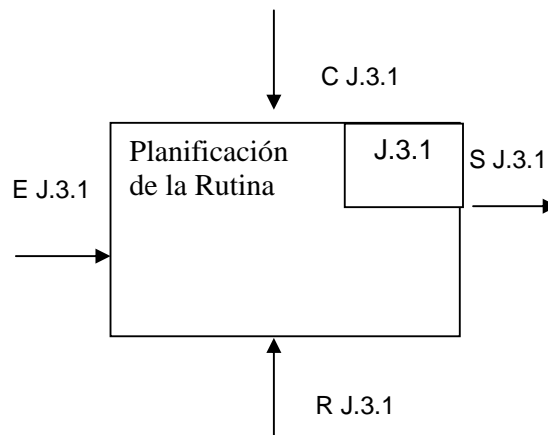
Dentro del proceso de mantenimiento de infraestructura, se desarrollan tres subprocesos que son:

- Planificación de la Rutina
- Mantenimiento Preventivo
- Mantenimiento Correctivo

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

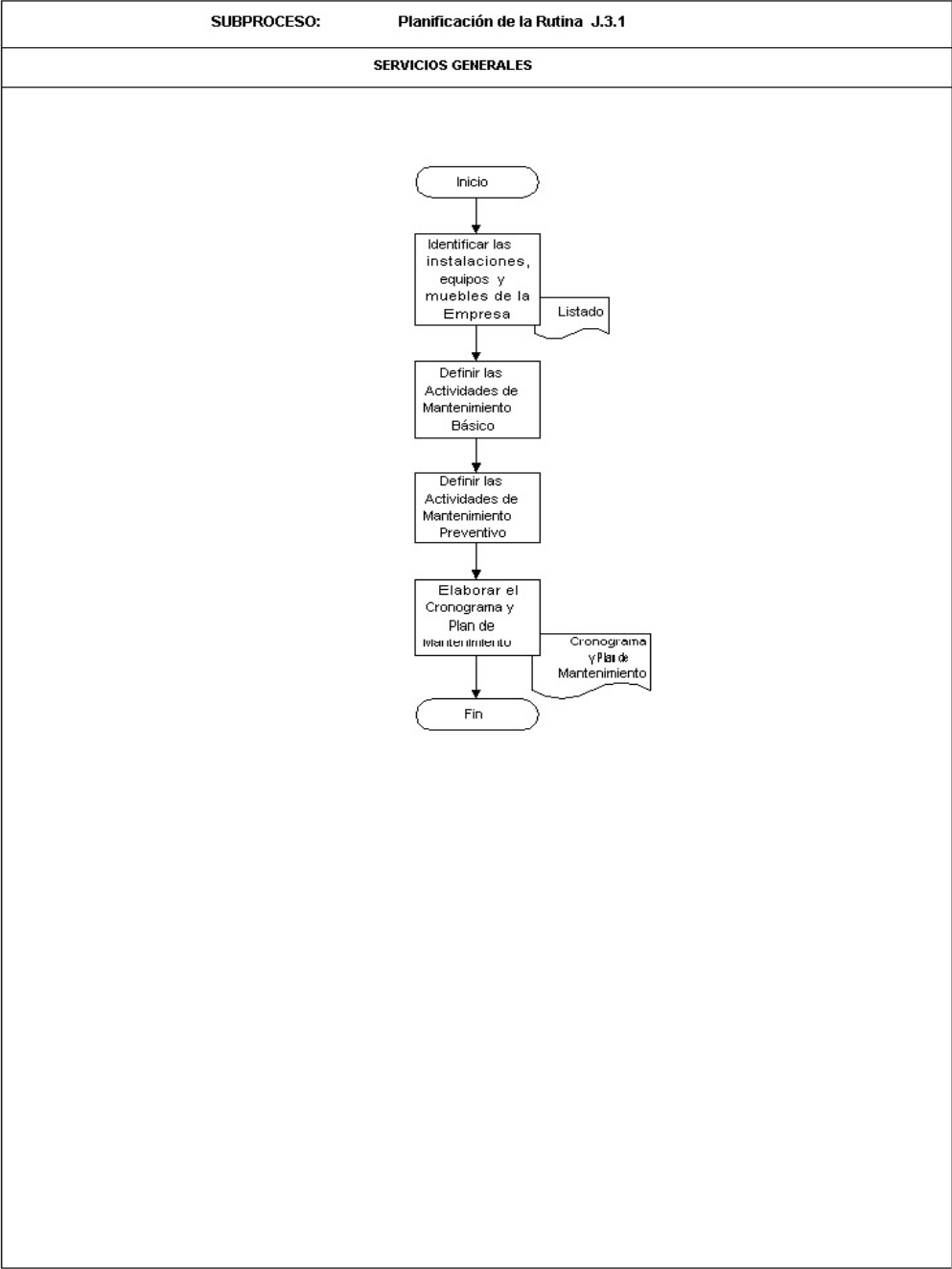
PLANIFICACIÓN DE LA RUTINA

Objetivo.- Determinar las operaciones de revisión que se deben realizar de manera periódica para asegurarse del buen estado de todos los elementos de los edificios, equipos y muebles sometidos a desgaste.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
SUBPROCESO:		PLANIFICACIÓN DE LA RUTINA J.3.1	
ENTRADAS(E J.3.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.1.1	Inventario de Edificios, Equipos y Muebles	Departamento de Bienes	
E 3.1.2	Manual del Fabricante	Casa Provedora	
SALIDAS (S J.3.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.1.1	Cronograma y Plan de Mantenimiento	Mantenimiento de Infraestructura J.3.2	
RECURSOS (R J.3.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software	Oficinas de la Empresa	Jefe de Servicios Generales	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C J.3.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Listado de edificios, equipos y muebles 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Listado de edificios, equipos y muebles • Cronograma y Plan de Mantenimiento 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Planificación 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ordenes de Trabajo Planificadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Ordenes de Trabajo Ejecutadas}}$ Rango Aceptable: 75%	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

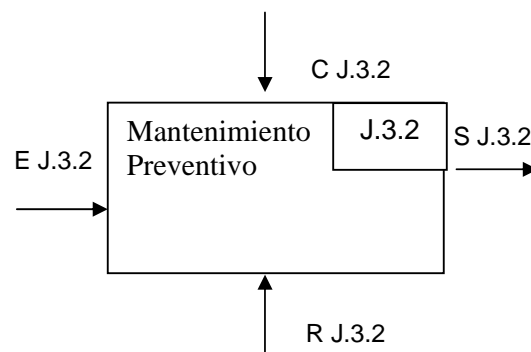
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Identificar las Instalaciones, Equipos y Muebles de la Empresa	Servicios Generales	<p>Establece las edificaciones incluyendo levantamiento de planos, equipos y muebles de la Empresa sujetos a mantenimiento, así:</p> <p>Edificaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edificio Matriz ▪ Cuartelillos: Carolina, Briceño, Zámbriza y Ofelia ▪ Talleres Av. Occidental ▪ ET1 <p>Equipos de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefonía: Centrales y Teléfonos ▪ Radios <p>Equipos y Muebles de Oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Máquinas de Escribir / Impresoras / Otros Equipos ▪ Escritorios / Sillas, Sillones / Otros enseres
2	Definir las Actividades de Mantenimiento Básico	Servicios Generales	<p>Señala las actividades diarias a realizarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados de limpieza de las diferentes áreas ▪ Revisiones de elementos decorativos ▪ Desinfecciones
3	Definir las Actividades de Mantenimiento Preventivo	Servicios Generales	<p>Establece las actividades periódicas a realizarse, necesarias para mantener en buenas condiciones de utilización. Así:</p> <p>1) Edificaciones</p> <p><u>Cerramientos y acabados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachadas: Semestral ▪ Cubiertas: Anual ▪ Ventanas y Puertas: Trimestral <p><u>Instalaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saneamiento: Mensual ▪ Fontanería: Bimensual ▪ Eléctrica: Bimensual <p>2) Equipos de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Radios: Bimensual <p>3) Equipos y Muebles de Oficina: Trimestral</p>

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
4	Elaborar el Cronograma y Plan de Mantenimiento	Servicios Generales	<p>Una vez definidas las actividades y tiempos de Mantenimiento Básico y Preventivo estructura el Cronograma y Plan de Mantenimiento. Señalará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario técnico, con manuales, planos, características de cada edificio, equipo, mueble, etc. ▪ Procedimientos técnicos, listados de trabajos a efectuar periódicamente, ▪ Control de frecuencias, indicación exacta de la fecha a efectuar el trabajo. ▪ Registro de reparaciones, materiales y costos que ayuden a planificar. (Plantillas de Mantenimiento) ▪ Personal necesario para satisfacer eficientemente los requerimientos de mantenimiento

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

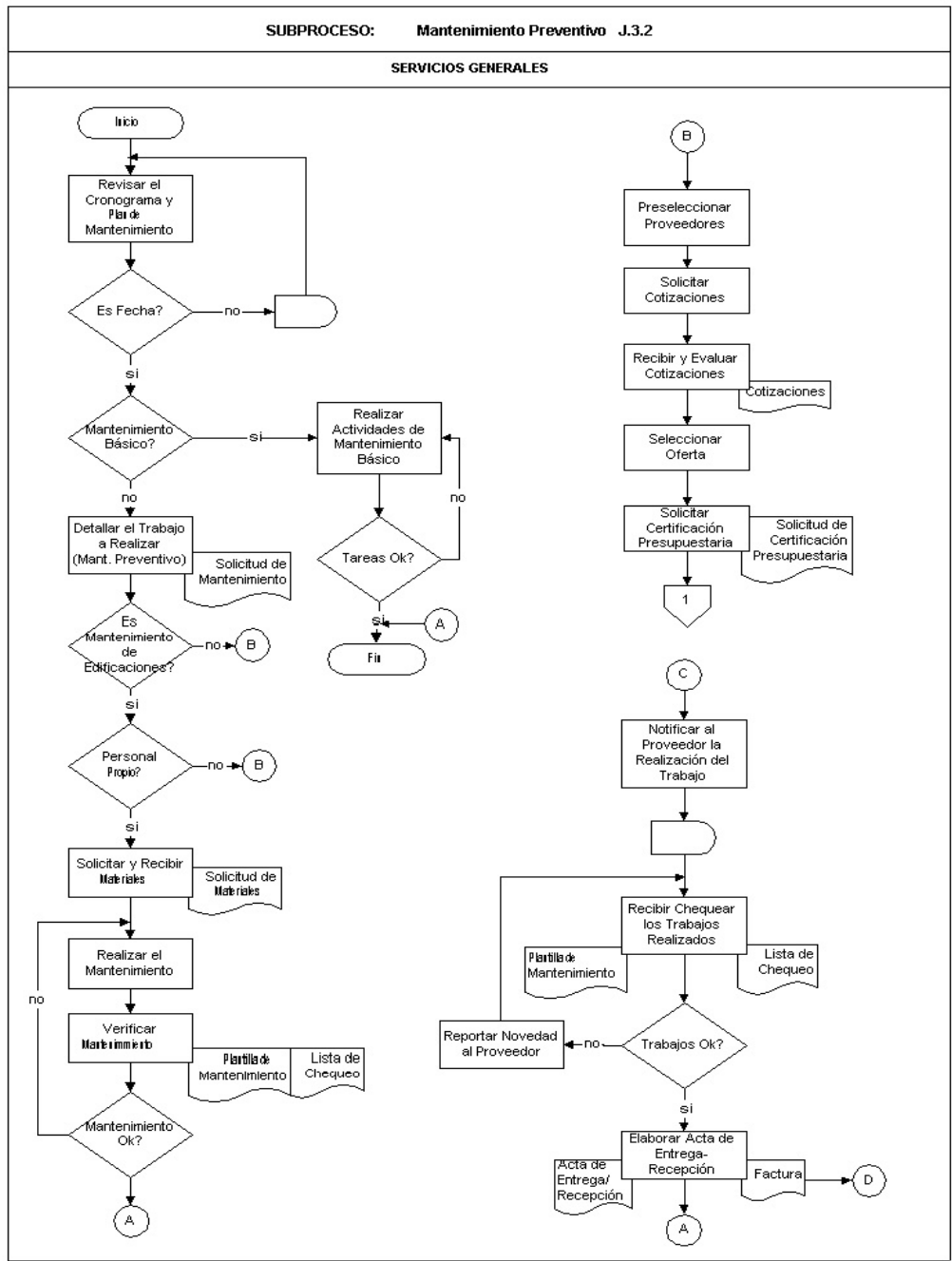
MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Objetivo.- Realizar la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, y otros, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; es decir, prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos, muebles e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO PREVENTIVO J.3.2	
ENTRADAS(E J.3.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.2.1	Cronograma y Plan de Mantenimiento	Planificación de la Rutina J.3.1	
E 3.2.2	Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble)	Planificación de la Rutina J.3.1	
SALIDAS (S J.3.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.2.1	Instalaciones, equipos y muebles habilitados	Todos los Procesos	
RECURSOS (R J.3.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Herramientas	Instalaciones de la Empresa, Proveedores Calificados	Personal de Servicios Generales	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C J.3.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma y Plan de Mantenimiento • Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble) • Lista de Chequeo de Mantenimiento • Lista de Chequeo de Materiales 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Mantenimiento • Solicitud de Materiales • Cotizaciones • Partida Presupuestaria • Acta de Entrega-Recepción • Factura • Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble) 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Gestión 		$\frac{\text{Mant. Preventivo Programado} \times 100}{\text{Mant. Preventivo Ejecutado}}$ <p>> 70%</p>	

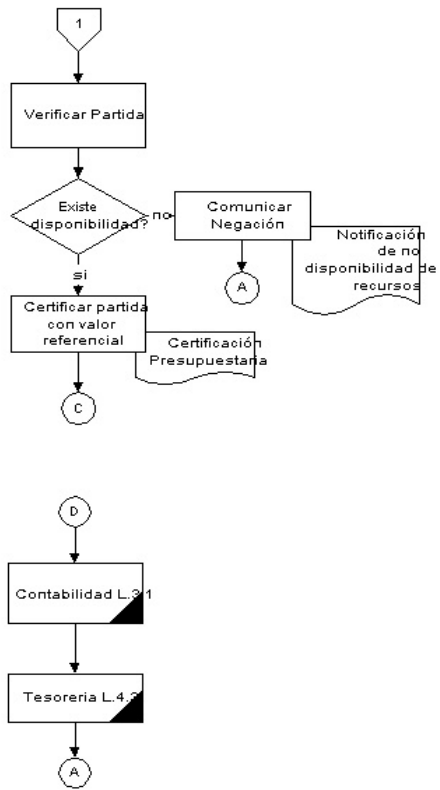
Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Mantenimiento Preventivo J.3.2

PRESUPUESTO / CONTABILIDAD / TESORERIA



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

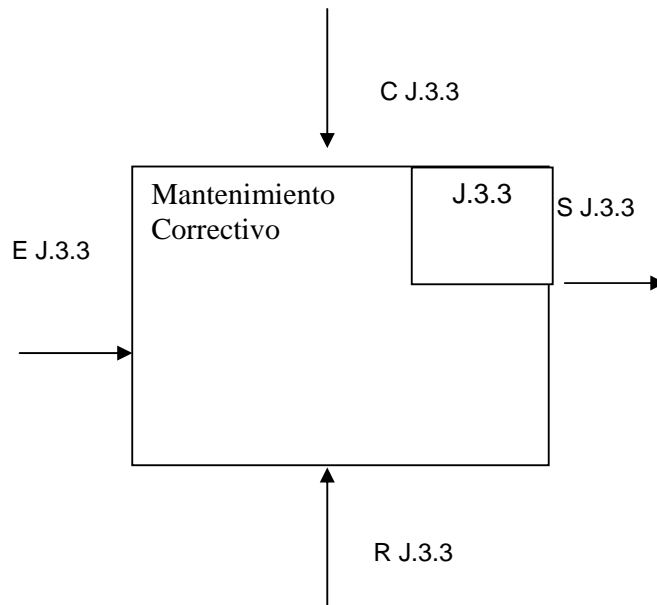
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar el Cronograma y Plan de Mantenimiento	Servicios Generales	Chequea periódicamente el cronograma de mantenimiento con la finalidad de realizar los trabajos correspondientes en su debida oportunidad y satisfacción.
2	Es Fecha?	Servicios Generales	Si es fecha del mantenimiento, pasa a la Act. 3. Si no es fecha del mantenimiento, espera y pasa a la Act. 1.
3	Es Mantenimiento Básico?	Servicios Generales	Si es Mantenimiento Básico, pasa a la Act. 4. Si no es Mantenimiento Básico, pasa a la Act. 5.
4	Realizar Actividades de Mantenimiento Básico	Servicios Generales	Efectúa las tareas de mantenimiento descritas en la Act. 2 del Proceso J.3.1 y finaliza el proceso.
5	Detallar el Trabajo a Realizar (Mantenimiento Preventivo)	Servicios Generales	En función al plan de mantenimiento emite la Solicitud de Mantenimiento y se detalla el trabajo a realizar.
6	Es Mantenimiento de Edificaciones?	Servicios Generales	Si es Mantenimiento de Edificaciones, pasa a la Act. 7 Si es Mantenimiento de Equipos o Muebles, pasa a la Act. 11.
7	Personal Propio?	Servicios Generales	Identifica si el trabajo a realizar es con personal propio o trabajos externos: Con personal propio, pasa a la Act. 8. Trabajos externos, pasa a la Act. 11.
8	Solicitar y Recibir Materiales	Servicios Generales	De acuerdo a la Solicitud de Mantenimiento solicita los materiales necesarios para realizar el mantenimiento. La solicitud de materiales debe ser legalizada por el titular de la unidad, como responsable del correcto destino de los materiales.
9	Realizar el Mantenimiento	Servicios Generales	Una vez que recibe los materiales, efectúa el mantenimiento detallado en la Solicitud de Mantenimiento.
10	Verificar Mantenimiento	Servicios Generales	Si el mantenimiento está conforme, finaliza el proceso. En caso de no conformidad, regresa a la Act. 9. Lista de Chequeo Adicionalmente, en la Plantilla de Mantenimiento (edificación, equipo o mueble) registra el trabajo realizado.
11	Preseleccionar Proveedores	Servicios Generales	Revisa en el Registro de Proveedores Calificados a las empresas que efectúan el trabajo descrito en la Solicitud de Mantenimiento.
12	Solicitar cotizaciones	Servicios Generales	Solicita proformas a los proveedores seleccionados.
13	Recibir y Evaluar Cotizaciones	Servicios Generales	Elabora un cuadro comparativo e informe técnico de las cotizaciones presentadas.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
14	Seleccionar Oferta	Servicios Generales	Selecciona la oferta que presenta las mejores condiciones para los intereses institucionales, como garantía del trabajo, calidad de materiales, precio, etc.
15	Solicitar Certificación Presupuestaria	Servicios Generales	Solicita certificación de fondos para efectuar el trámite de contratación de servicios.
16	Verificar partida	Presupuesto	Analiza la disponibilidad de fondos en la partida correspondiente. Si existe disponibilidad, pasa a la Act. 17; si no existe disponibilidad notifica la no disponibilidad de recursos y finaliza el proceso.
17	Certificar partida con valor referencial	Presupuesto	Verificada la disponibilidad de fondos certifica la partida con el valor referencial solicitado.
18	Notificar al Proveedor la Realización del Trabajo	Servicios Generales	Una vez que recibe la partida presupuestaria solicitada, notifica al proveedor la realización del trabajo, el cual debe estar conforme a la Solicitud de Mantenimiento y la respectiva cotización.
19	Recibir y Chequear los Trabajos Realizados	Servicios Generales	Verifica que el trabajo realizado por el contratista esté de acuerdo a la Solicitud de Mantenimiento. <i>Lista de chequeo</i> En el caso de conformidad, pasa a la Act. 20; en caso de no conformidad, reporta la novedad al proveedor.
20	Elaborar Acta de Entrega-Recepción	Servicios Generales	Procede a la entrega recepción del servicio contratado. Elabora y suscribe el acta, la cual debe ser legalizada por el Contratista/Proveedor, el titular del Departamento de Servicios Generales y el Usuario/Custodio -en el caso de bienes y equipos-. Además, recibe la factura, verifica que los importes y detalle de ejecución de los trabajos correspondan a lo convenido y solicita el pago. Finalmente, se procede conforme a los Procesos Contabilidad L.3.1 y Tesorería L.4.3.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

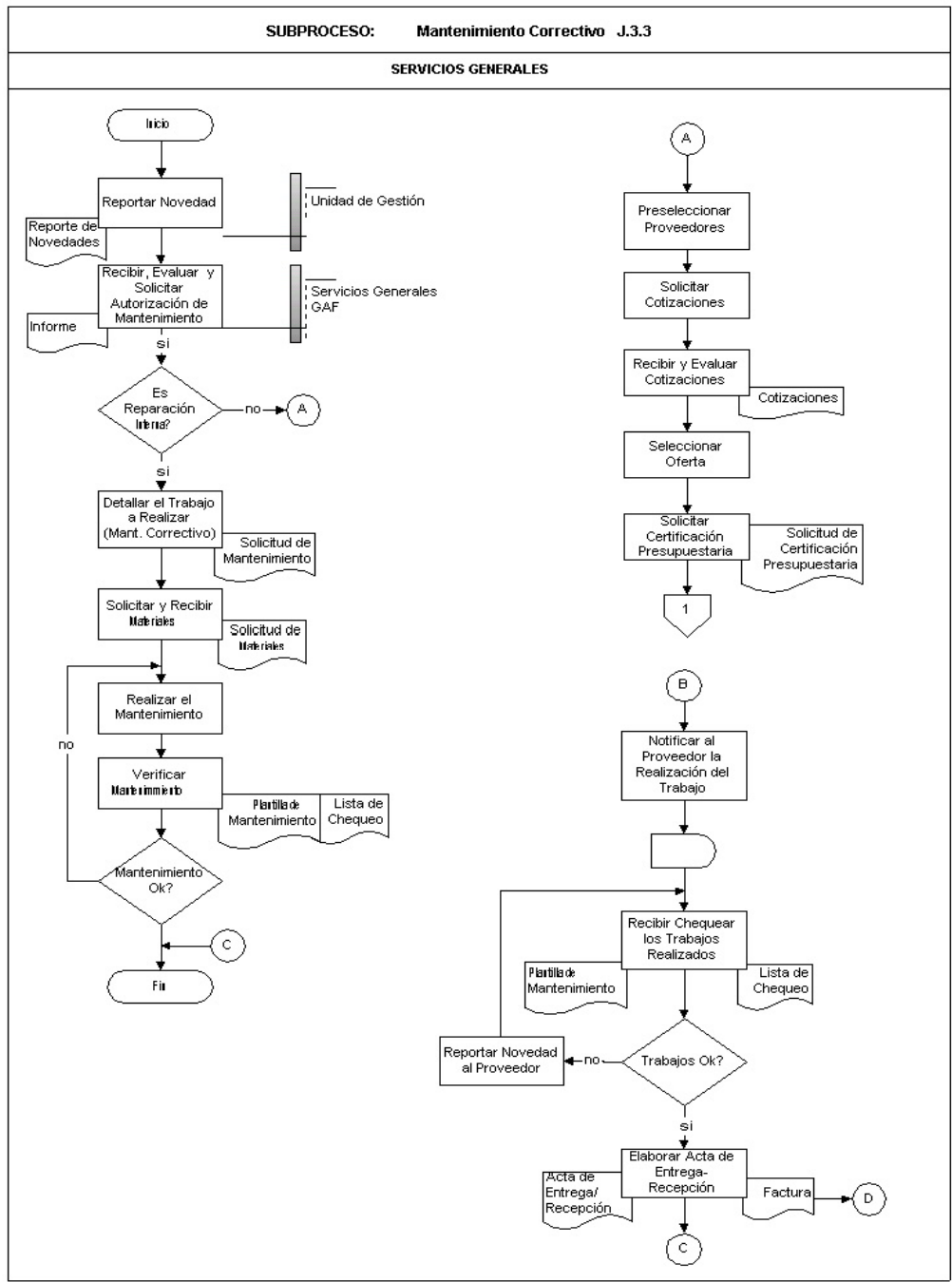
MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Objetivo.- Realizar reparaciones por desperfectos no planificados, accidentales y/o imprevistos.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO CORRECTIVO J.3.3	
ENTRADAS(E J.3.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.3.1	Reporte de Novedad	Todos los Procesos	
E 3.3.2	Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble)	Planificación de la Rutina J.3.1	
SALIDAS (S J.3.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.3.1	Instalaciones, equipos y muebles habilitados	Todos los Procesos	
RECURSOS (R J.3.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Herramientas	Instalaciones de la Empresa, Proveedores Calificados	Personal de Servicios Generales	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C J.3.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble) • Lista de Chequeo de Mantenimiento • Lista de Chequeo de Materiales 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Solicitud de Mantenimiento • Solicitud de Materiales • Cotizaciones • Partida Presupuestaria • Acta de Entrega-Recepción • Factura • Plantilla de Mantenimiento (Edificio, Equipo, Mueble) 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Gestión 		$\frac{\text{Mantenimiento Programado} \times 100}{\text{Mant. Correctivo Ejecutado}}$	
		< 30%	

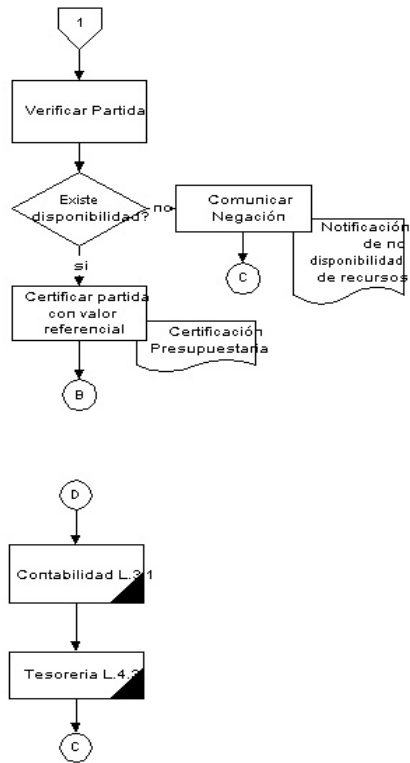
Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Mantenimiento Correctivo J.3.3

PRESUPUESTO / CONTABILIDAD / TESORERIA



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Reportar Novedad	Unidad de Gestión	Informa que se ha suscitado daño en el inmueble, equipo, mueble, etc. y solicita su reparación.
2	Recibir, Evaluar y Solicitar Autorización de Mantenimiento	Servicios Generales	Identifica y evalúa los daños reportados y emite el informe respectivo. Adicionalmente, solicita a la GAF autorización para realizar el trabajo.
		GAF	Analiza el informe y autoriza o no la realización del trabajo. Si autoriza, pasa a la Act. 4; si no autoriza finaliza el proceso.
3	Es Reparación Interna?	Servicios Generales	Si la reparación es interna, pasa a la Act. 4. Si la reparación es externa, pasa a la Act. 8.
4	Detallar el Trabajo a Realizar (Mant. Correctivo)	Servicios Generales	Elabora la Solicitud de Mantenimiento y se detalla el trabajo a realizar.
5	Solicitar y Recibir Materiales	Servicios Generales	De acuerdo a la Solicitud de Mantenimiento solicita los materiales necesarios para realizar el mantenimiento. La solicitud de materiales debe ser legalizada por el titular de la unidad, como responsable del correcto destino de los materiales.
6	Realizar el Mantenimiento	Servicios Generales	Una vez que recibe los materiales, efectúa el mantenimiento detallado en la Solicitud de Mantenimiento.
7	Verificar Mantenimiento	Servicios Generales	Si el mantenimiento está conforme, finaliza el proceso. En caso de no conformidad, regresa a la Act. 6. <i>Lista de Chequeo</i> Adicionalmente, en la Plantilla de Mantenimiento (edificación, equipo o mueble) registra el trabajo realizado.
8	Preseleccionar Proveedores	Servicios Generales	Revisa en el Registro de Proveedores Calificados a las empresas que efectúan el trabajo descrito en la Solicitud de Mantenimiento.
9	Solicitar cotizaciones	Servicios Generales	Solicita proformas a los proveedores seleccionados
10	Recibir y Evaluar Cotizaciones	Servicios Generales	Elabora un cuadro comparativo e informe técnico de las cotizaciones presentadas.
11	Seleccionar Oferta	Servicios Generales	Selecciona la oferta que presenta las mejores condiciones para los intereses institucionales, como garantía del trabajo, calidad de materiales, precio, etc.
12	Solicitar Certificación Presupuestaria	Servicios Generales	Solicita certificación de fondos para efectuar el trámite de contratación de servicios.
13	Verificar partida	Presupuesto	Analiza la disponibilidad de fondos en la partida correspondiente. Si existe disponibilidad, pasa a la Act. 14; si no existe disponibilidad notifica la no disponibilidad de recursos y finaliza el proceso.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
14	Certificar partida con valor referencial	Presupuesto	Verificada la disponibilidad de fondos certifica la partida con el valor referencial solicitado.
15	Notificar al Proveedor la Realización del Trabajo	Servicios Generales	Una vez que recibe la partida presupuestaria solicitada, notifica al proveedor la realización del trabajo, el cual debe estar conforme a la Solicitud de Mantenimiento y la respectiva cotización.
16	Recibir y Chequear los Trabajos Realizados	Servicios Generales	<p>Verifica que el trabajo realizado por el contratista esté de acuerdo a la Solicitud de Mantenimiento. <i>Lista de chequeo</i></p> <p>En el caso de conformidad, pasa a la Act. 17; en caso de no conformidad, reporta la novedad al proveedor.</p>
17	Elaborar Acta de Entrega-Recepción	Servicios Generales	<p>Procede a la entrega recepción del servicio contratado. Elabora y suscribe el acta, la cual debe ser legalizada por el Contratista/Proveedor y el titular del Departamento de Servicios Generales y el Usuario/Custodio -en el caso de bienes y equipos.</p> <p>Además, recibe la factura, verifica que los importes y detalle de ejecución de los trabajos correspondan a lo convenido y solicita el pago. Finalmente, se procede conforme a los Procesos Contabilidad L.3.1 y Tesorería L.4.3.</p>

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.4. MANTENIMIENTO DE EQUIPO

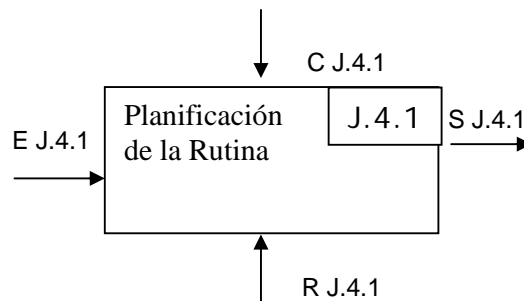
Dentro del proceso de mantenimiento de equipo, se desarrollan tres subprocesos que son:

- Planificación de la Rutina
- Mantenimiento Preventivo
- Mantenimiento Correctivo

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

PLANIFICACIÓN DE LA RUTINA

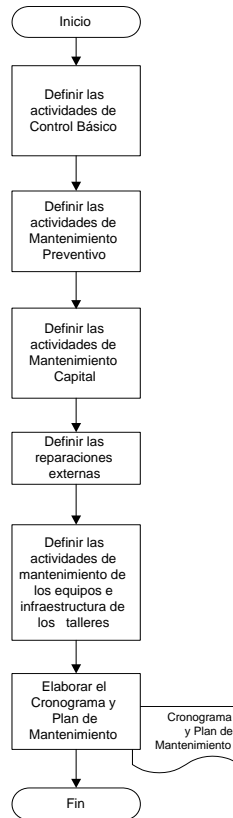
Objetivo.- Determinar un conjunto de acciones encaminadas a la conservación de los vehículos y maquinaria, de tal manera que permanezcan sirviendo en óptimas condiciones, evitando o minimizando sus fallas durante su vida útil, para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE EQUIPO	
SUBPROCESO:		PLANIFICACIÓN DE LA RUTINA J.4.1	
ENTRADAS(E J.4.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.1.1	Manual del Fabricante	Casa Proveedora	
SALIDAS (S J.4.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.1.1	Cronograma y Plan de Mantenimiento	Recolección en la Fuente C.2	
RECURSOS (R J.4.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de Talleres	Jefe de Mantenimiento	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.4.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de control básico, mantenimiento preventivo, mantenimiento capital y reparaciones externas • Elaboración del Plan de Mantenimiento 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma y Plan de Mantenimiento 			
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO		
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Eficiencia 	<p><i>Disponibilidad Mensual de Vehículos: > 0.85</i></p> <p>$\frac{\text{(Horas laboradas/vehículo – horas de mantenimiento/vehículo)}}{\text{Horas laboradas/vehículo}}$</p> <p><i>Operatividad de los Vehículos de Recolección: 85 a 100%</i></p> <p>$\frac{\text{Cantidad de vehículos de recolección operativos} \times 100}{\text{Cantidad de vehículos de recolección}}$</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Planificación 	<p>$\frac{\text{Cantidad de órdenes de trabajo ejecutadas} \times 100}{\text{Cantidad de órdenes de trabajo planificadas}}$</p> <p>Rango aceptable 75%</p>		

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

MANTENIMIENTO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

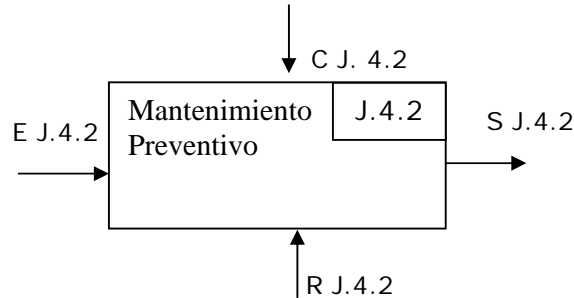
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir las actividades de Control Básico	Jefe de Mantenimiento	<p>Revisiones básicas <i>-diarias-</i>requeridas para mantener en condiciones adecuadas el vehículo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de aceites (fugas), agua, combustible, batería ▪ Estado de las llantas ▪ Estado de mangueras ▪ Estado de correas
2	Definir las actividades de Mantenimiento Preventivo	Jefe de Mantenimiento	<p>Consiste en realizar cambios periódicos de partes y todas aquellas acciones recomendadas por el fabricante del vehículo, necesarias para mantener en perfectas condiciones de funcionamiento</p> <p>Cambio de Aceites: Motor.- 45 días; Caja de Transmisión y Diferencial.- 1 año; Convertidor.- 1000 horas; Mandos Finales.- 1000 horas</p> <p>Cambio de Filtros: Motor.- 45 días; Aire.- 3 meses; Agua.- 4 meses; Combustible.- 3 meses; Hidráulico.- 3 meses; Convertidor.- 1000 horas.</p> <p>Reajuste de carrocería.- 6 meses</p> <p>Chequeo de suspensión.- 3 meses</p> <p>Engrasado de todos los sistemas de articulaciones.- semanalmente los visibles y trimestralmente los ocultos o desmontaje</p> <p>Reparaciones Menores: suelda, eléctricos, vulcanización e hidráulicos.- según demanda</p> <p>Mantenimiento de Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Refrigeración: Radiador.- anual; Ventilador.- trimestral; Bomba de agua.- anual; Termostato.- anual; Mangueras.- anual ▪ Alimentación: Intercooler.- anual; Filtros de aire.- trimestral; Múltiple de admisión.- anual; Turbo cargador.- semestral; Bomba de inyección.- anual; Inyectores.- anual; Ajuste de válvulas.- anual ▪ Lubricación: Bomba de aceite - cañerías externas.- diario manómetro; Compresor - turbo cargador.- anual ▪ Eléctrico: Baterías.- trimestral; Motor de arranque.- anual; Alternador.- anual; ▪ Frenos.- Válvulas de freno.- anual; Pulmones.- semestral; Cañerías.- anual; Zapatas.- trimestral; Freno de máquina.- anual; Governor.- trimestral <p>Otros.- Según recomendación del fabricante</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
3	Definir las actividades de Mantenimiento Capital	Jefe de Mantenimiento	Se realiza en función a la evaluación técnica, horas de trabajo o cada cuatro años. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabezote: Precámaras, válvulas, guías, sellos ▪ Block: Overhaul (Pistones, rines, chaquetas de biela y bancada, bujes del árbol de levas, bujes del brazo de biela, ejes pasadores del pistón, retenedor delantero y posterior del cigüeñal) ▪ Carter: Cambio/reparación de la bomba de aceite, empaques
4	Definir las reparaciones externas	Jefe de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chequeo y/o reparación de turbo-cargadores ▪ Chequeo y/o reparación de bombas de inyección e inyectores ▪ Pruebas de rendimiento de motor (medición de presión del turbo - pruebas de caudal y entrega de combustible) ▪ Chequeo y/o reparación del sistema electrónico
5	Definir las actividades de mantenimiento de los equipos e infraestructura de los talleres	Jefe de Mantenimiento	<p>Limpieza de Talleres</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puestos de trabajo.- diaria ▪ Talleres.- mensual <p>Utilización de Bahías</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento de las Bahías (fosa y perímetro - instalaciones eléctricas).- Diario <p>Mantenimiento del Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compresores, soldadoras eléctricas - autógenas, equipos de comprobación eléctrica, taladros.- Anual - inspección diaria de cables, mangueras, boquillas, instrumentos de medición ▪ Carro taller (compresor - soldadora generadora eléctrica - esmeril).- Trimestral
6	Elaborar el Cronograma y Plan de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	Una vez definidas actividades y tiempos de Control Básico, Mantenimiento Preventivo y Mantenimiento de Equipos e Infraestructura se elabora el Cronograma y Plan de Mantenimiento.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

MANTENIMIENTO PREVENTIVO

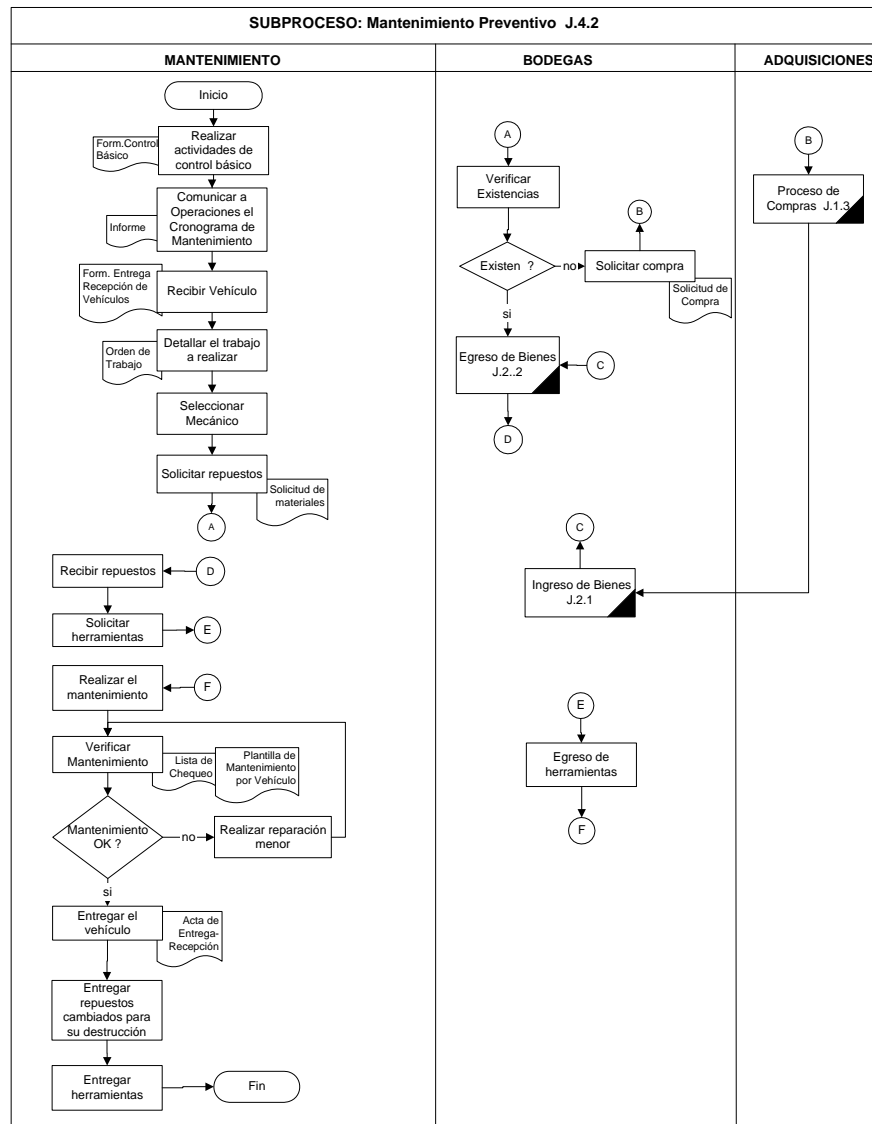
Objetivo.- Estandarizar la inspección regular y periódica de vehículos y maquinaria y equipo, en el ajuste o sustitución de piezas, incluso cuando éstas no muestren signos de descompostura, para evitar que las fallas aumenten y así prolongar la vida útil de éstos; con el fin de que puedan operar de manera normal y eficiente, sin interrupciones, el mayor tiempo posible.



MACROPROCESO :		GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE EQUIPO	
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO PREVENTIVO J.4.2	
ENTRADAS(E J.4.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.2.1	Cronograma y plan de mantenimiento	Planificación de la Rutina J.4.1	
E 4.2.2	Plantilla de mantenimiento por vehículo	Planificación de la Rutina J.4.1	
SALIDAS (S J.4.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.2.1	Vehículo habilitado	Recolección en la Fuente C.2	
RECURSOS (R J.4.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Herramientas menores	Oficinas ,bodegas, talleres	Personal de talleres, bodega	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.4.2)			
• Comunicar a Operaciones			
• Detallar trabajo			
• Chequeo de mantenimiento			
• Chequeo de materiales			
• Entrega Recepción del vehículo			

REGISTROS	
•	Formulario de Control Básico
•	Cronograma de mantenimiento
•	Formulario de Entrega-Recepción de Vehículo
•	Orden de mantenimiento
•	Plantilla de mantenimiento por vehículo
•	Solicitud de materiales
•	Acta de entrega recepción del vehículo
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
• Índice de Planificación	$\frac{\text{Cantidad de órdenes de trabajo ejecutadas}}{\text{Cantidad de órdenes de trabajo planificadas}} \times 100$ <p>Rango aceptable 75%</p>

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

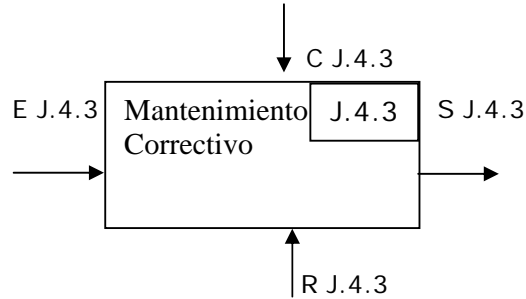
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Realizar las actividades de Control Básico	Jefe de Patios y Chofer	Ejecuta las actividades detalladas en la Planificación de la Rutina J.4.1 (Actividad 1), utilizando el Formulario de Control Básico.
2	Comunicar a Operaciones el Cronograma de Mantenimiento	Secretaria de Mantenimiento	Comunica el cronograma de mantenimiento de vehículos a Operaciones, con la finalidad que procedan a la distribución del trabajo, mientras se realiza el mantenimiento del vehículo cuando corresponda.
3	Recibir vehículo	Jefe de Patios	En la fecha respectiva, recibe el vehículo. Formulario de Recepción del Vehículo
4	Detallar el trabajo a realizar	Jefe de Mantenimiento y Secretaria	En función al plan de mantenimiento se emite la Orden de Mantenimiento y se detalla el trabajo a realizar
5	Seleccionar mecánico	Jefe de Mecánicos	Designa al mecánico que va a realizar el trabajo y se procede a la entrega-recepción del vehículo entre el Jefe de Patios y el Mecánico responsable de ejecutar el trabajo.
6	Solicitar repuestos	Jefe de Mecánicos	De acuerdo a la orden de trabajo se solicitan los repuestos necesarios para realizar el mantenimiento del vehículo. La solicitud de materiales debe ser suscrita por el Jefe de Mecánicos y el Jefe de Mantenimiento. Son responsables del correcto destino de los repuestos el mecánico y el Jefe de Mecánicos.
7	Verificar existencias	Bodegas	Se verifican las existencias. Si existen, pasa a la Act. 7; caso contrario, pasa a la Act. 17.
8	Egreso de Bienes J.2.2	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Egreso de Bienes J.2.2.
9	Recibir repuestos	Mecánico	Se reciben los repuestos solicitados.
10	Solicitar herramientas	Mecánico	El mecánico asignado para realizar el trabajo, solicita a la bodega las herramientas necesarias para el desempeño de actividades.
11	Egreso de herramientas de bodega	Bodegas	En bodega de herramientas se mantiene una tarjeta por mecánico, en la cual se registran las herramientas que solicitan.
12	Realizar el mantenimiento	Mecánico	Realiza el mantenimiento detallado en la Orden de Mantenimiento

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
13	Verificar mantenimiento	Jefe de Mecánicos	Si el mantenimiento está conforme, pasa a la Act. 13. En caso de no conformidad se realiza reparación menor. (Lista de Chequeo) Adicionalmente, en la Plantilla Mantenimiento por vehículo se registra el trabajo realizado
14	Entregar el vehículo	Jefe de Mecánicos	Se procede a la entrega recepción del vehículo. Se suscribe el acta, la cual debe ser legalizada por el Jefe de Mecánicos y el Jefe de Patios, quien entregará al responsable del vehículo.
15	Entregar repuestos cambiados (viejos) para su destrucción	Mecánico	Se entregan los repuestos cambiados a Bodegas para su destrucción.
16	Entregar herramientas	Mecánico	Entrega las herramientas a Bodega. Finaliza el proceso.
17	Solicitar compra	Bodegas	Elabora la solicitud de compra de los materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo.
18	Proceso de Compras J.1.3	Adquisiciones	Se procede conforme al Proceso de Compras J.1.3.
19	Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1	Bodegas	Se procede conforme al Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1. Pasa a la Act 8.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

MANTENIMIENTO CORRECTIVO

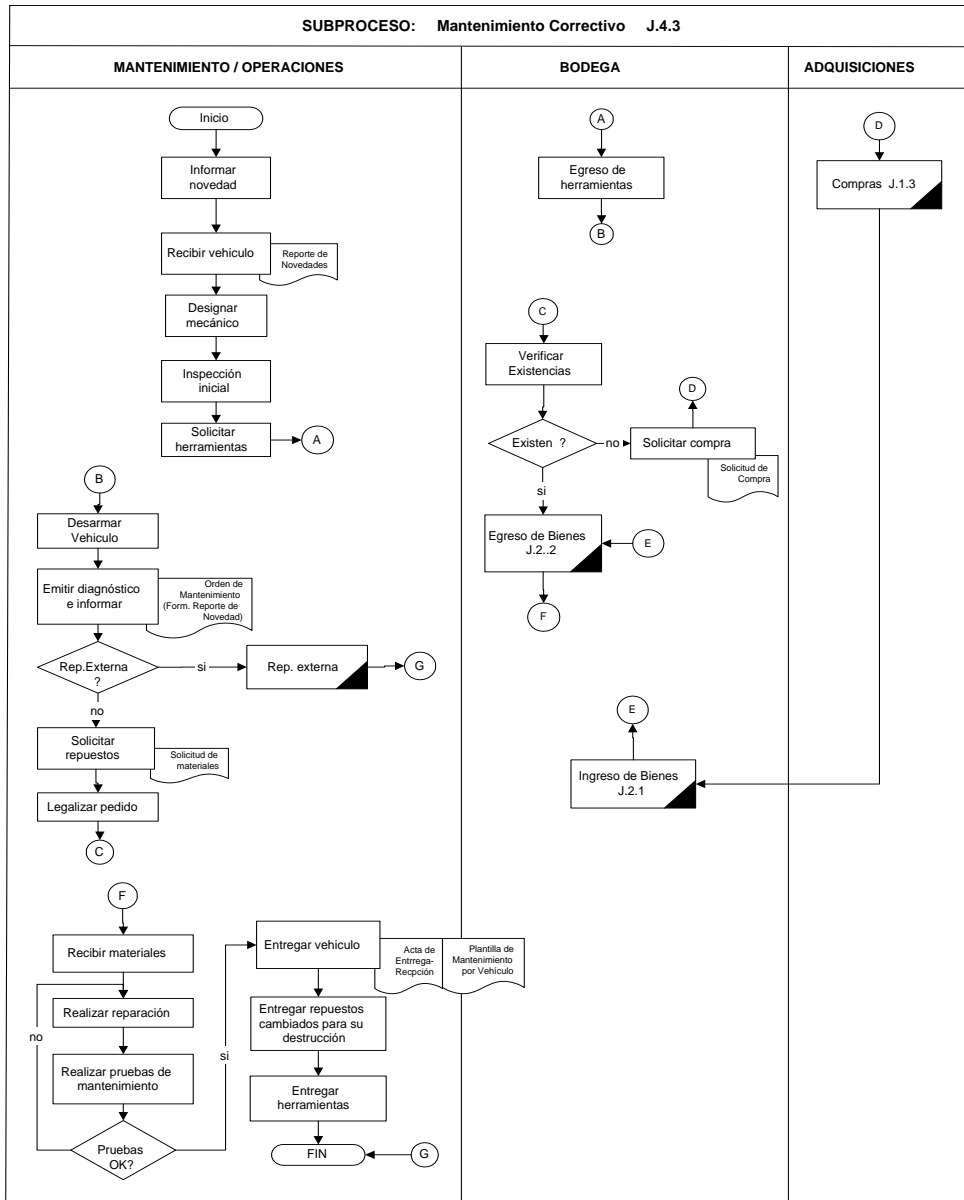
Objetivo.- Desarrollar tareas de mantenimiento en forma segura y eficiente y realizar reparaciones mayores ocurridas por desperfectos no previstos.

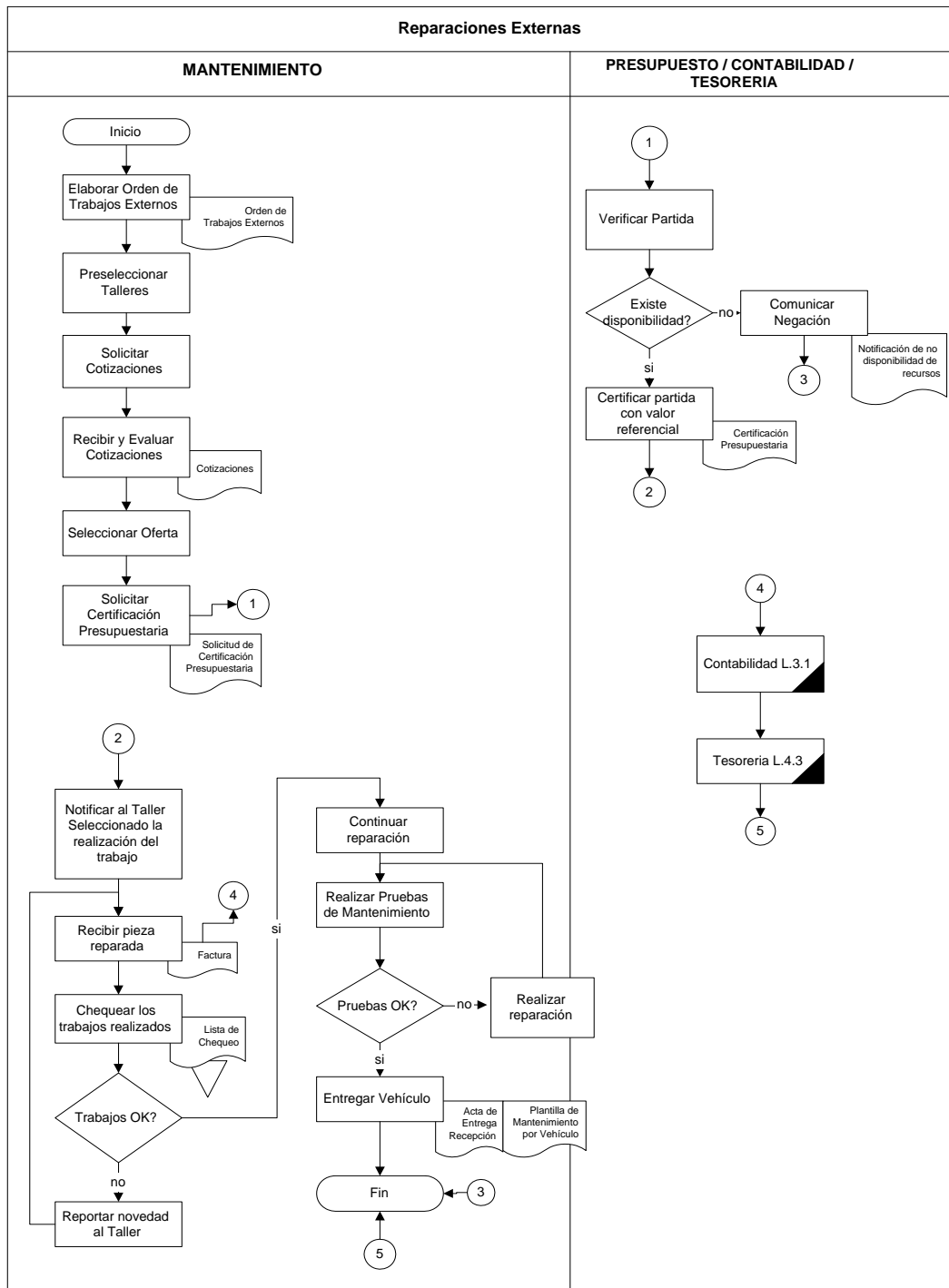


MACROPROCESO :		GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	
PROCESO:		MANTENIMIENTO DE EQUIPO	
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO CORRECTIVO J.4.3	
ENTRADAS(E J.4.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.3.1	Reporte de la novedad	Recolección en la Fuente C.2	
E 4.3.2	Plantilla de mantenimiento por vehículo	Planificación de la Rutina J.4.1	
SALIDAS (S J. 4.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.3.1	Vehículo habilitado	Recolección en la Fuente C.2	
RECURSOS (R J.4.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Herramientas menores y equipos	Oficinas, bodegas, talleres de EMASEO y talleres particulares especializados	Personal de talleres y bodega	Según la planificación del presupuesto
CONTROLES (C J.4.3)			
• Reporte de novedad			
• Detalle del trabajo a realizar			
• Lista de chequeo de mantenimiento			
• Chequeo de materiales			

REGISTROS	
•	Reporte de novedad
•	Orden de Mantenimiento (Reporte de Novedad)
•	Solicitud de Materiales
•	Orden de Trabajos Externos
•	Cotizaciones
•	Acta de Entrega-Recepción del vehículo
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
• Índice de Novedades	∇ Ordenes de Mantenimiento Correctivo

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO





Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Informar novedad	Chofer	Reporta que se ha suscitado un daño en el vehículo
2	Recibir vehículo	Jefe de Patios	Recibe el vehículo y señala en el formulario respectivo el daño reportado por el chofer y entrega el vehículo al Jefe de Mecánicos
3	Seleccionar mecánico	Jefe de Mecánicos	Designa al mecánico que va a realizar el trabajo
4	Realizar inspección inicial	Mecánico	Efectúa una inspección visual sobre el posible daño ocurrido
5	Solicitar herramientas	Mecánico	El mecánico asignado para realizar el trabajo, solicita a la bodega las herramientas necesarias para el desempeño de actividades.
6	Egreso de herramientas de bodega	Bodegas	En bodega de herramientas se mantiene una tarjeta por mecánico, en la cual se registran las herramientas que solicitan.
7	Desarmar vehículo	Mecánico	Procede a desarmar las partes del vehículo reportadas con daño o desperfecto.
8	Emitir diagnóstico e informar	Mecánico	Una vez chequeada la(s) parte(s) del vehículo reportada(s) con daño da el diagnóstico e informa al Jefe de Mantenimiento para que se emita la respectiva Orden de Mantenimiento. Si la reparación es externa, se procede conforme al Proceso Reparación Externa; en caso de ser interna, pasa a la Act. 9
9	Solicitar repuestos	Jefe de Mecánicos	De acuerdo a la orden de trabajo se solicitan los repuestos necesarios para realizar el mantenimiento del vehículo. La solicitud de materiales debe ser suscrita por el Jefe de Mecánicos y el Jefe de Mantenimiento. Son responsables del correcto destino de los repuestos el mecánico y el Jefe de Mecánicos.
10	Verificar existencias	Bodegas	Verifica las existencias. Si existen, pasa a la Act. 12; caso contrario, pasa a la Act. 19
11	Egreso de Bienes J.2.2	Bodegas	Procede conforme al Proceso de Egreso de Bienes J.2.2
12	Recibir repuestos	Mecánico	Recibe los repuestos solicitados
13	Realizar reparación	Mecánico	Realiza el mantenimiento detallado en el Formulario de Reporte de Novedad
14	Realizar pruebas de mantenimiento	Jefe de Mecánicos	Si el mantenimiento está conforme, pasa a la Act. 15. En caso de no conformidad regresa a la Act. 13 Adicionalmente, en la Plantilla de Mantenimiento por Vehículo se registra el trabajo realizado

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
15	Entregar el vehículo	Jefe de Mecánicos	Procede a la entrega recepción del vehículo. Se suscribe el acta, la cual debe ser legalizada por el Jefe de Mecánicos y el Jefe de Patios, quien entregará al responsable del vehículo.
16	Entregar repuestos cambiados (viejos) para su destrucción	Mecánico	Entrega los repuestos cambiados a Bodegas para su destrucción
17	Entregar herramientas	Mecánico	Entrega las herramientas a Bodega. Finaliza el proceso.
18	Solicitar compra	Bodegas	Elabora la solicitud de compra de los materiales solicitados, incluyendo especificaciones técnicas de requerirlo
19	Proceso de Compras J.1.3	Adquisiciones	Procede conforme al Proceso de Compras J.1.3
21	Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1	Bodegas	Procede conforme al Proceso de Ingreso de Bienes J.2.1. Pasa a la Act. 12.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

Reparaciones Externas:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar Orden de Trabajos Externos	Jefe de Mantenimiento	Elabora la Orden de Trabajos Externos, consignando los trabajos de Mantenimiento Correctivo a realizar en el vehículo, con la firma de autorización del titular de mantenimiento
2	Preseleccionar Talleres	Jefe de Mantenimiento	Revisa en el Registro de Proveedores Calificados a los talleres que efectúan el trabajo descrito en la Orden de Trabajos Externos
3	Solicitar cotizaciones	Secretaria de Mantenimiento	Solicita proformas a los proveedores seleccionados
4	Recibir y Evaluar Cotizaciones	Jefe de Mantenimiento	Elabora un cuadro comparativo e informe técnico de las cotizaciones presentadas
5	Seleccionar Oferta	Jefe de Mantenimiento	Selecciona la oferta que presenta las mejores condiciones para los intereses institucionales como garantía del trabajo y precio.
6	Solicitar Certificación Presupuestaria	Jefe de Mantenimiento Gerente de Operaciones	Solicita certificación de fondos para efectuar el trámite de contratación de servicios. Elabora la certificación el Jefe de Mantenimiento y lo aprueba el (la) Gerente de Operaciones.
7	Verificar partida	Presupuesto	Analiza la disponibilidad de fondos en la partida correspondiente. Si existe disponibilidad, pasa a la Act. 8; si no existe disponibilidad notifica la no disponibilidad de recursos y finaliza el proceso.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8	Certificar partida con valor referencial	Presupuesto	Verificada la disponibilidad de fondos se certifica la partida con el valor referencial solicitado.
9	Notificar al Taller Seleccionado la realización del trabajo	Jefe de Mantenimiento	Remite al taller la Orden de Trabajos Externos autorizada, para que realice el mantenimiento correctivo.
10	Recibir pieza reparada	Jefe de Mecánicos Jefe de Mantenimiento	Recibe del prestador del servicio la pieza/parte reparada. Además, recibe la factura, verifica que los importes y detalle de ejecución de los trabajos correspondan a lo convenido y solicita el pago. Finalmente, se procede conforme a los Procesos Contabilidad L.3.1 y Tesorería L.4.3
11	Chequear los trabajos realizados	Jefe de Mecánicos	Verifica que el trabajo realizado por el taller esté de acuerdo a la Orden de Trabajos Externos. (<i>Lista de chequeo</i> , la cual debe ser archivada en un archivo específico). En el caso de conformidad pasa a la Act. 12; en caso de no conformidad reporta la novedad al taller.
12	Continuar reparación	Mecánico	Procede a armar el vehículo.
13	Realizar Pruebas de Mantenimiento	Jefe de Mecánicos	Realiza pruebas de mantenimiento. En caso de conformidad, pasa a la Act. 14; en caso de no conformidad realiza reparación.
14	Entregar Vehículo	Jefe de Mecánicos	Se procede a la entrega recepción del vehículo. Se suscribe el acta, la cual debe ser legalizada por el Jefe de Mecánicos y el Jefe de Patios, quien entregará al responsable del vehículo.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.5. INTELIGENCIA FINANCIERA

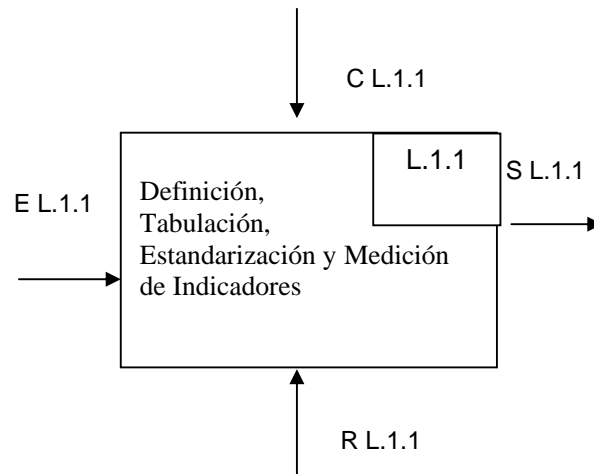
Dentro del proceso de inteligencia financiera, se desarrollan tres subprocesos que son:

- Definición, Tabulación, Estandarización y Medición de Indicadores
- Análisis y Generación de Reporte
- Definición de Políticas y Directrices

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

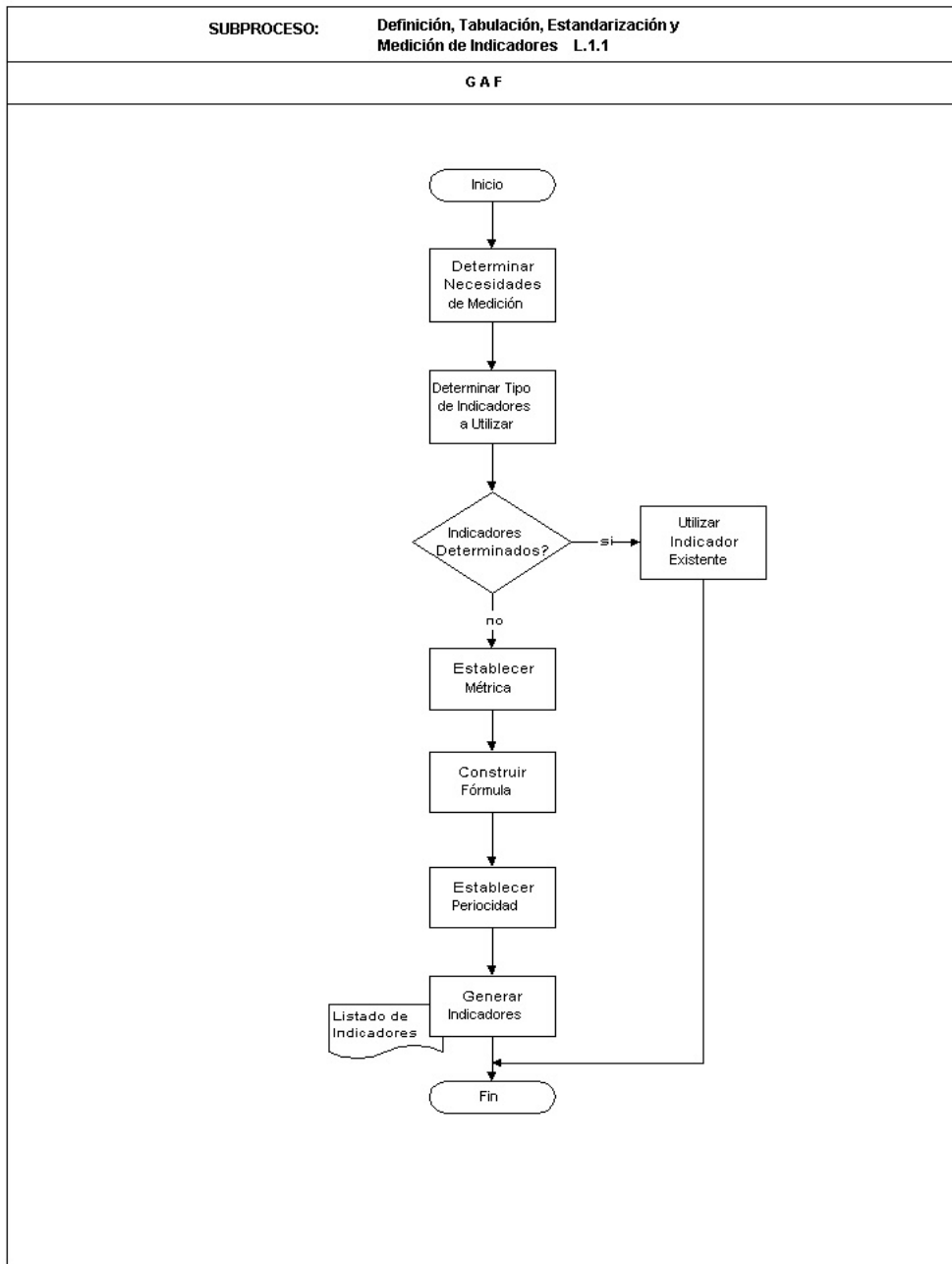
DEFINICIÓN, TABULACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES

Objetivo.- Establecer la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generales en el objeto o fenómeno observado, respecto de un objetivo y metas e influencias esperadas.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		INTELIGENCIA FINANCIERA	
SUBPROCESO:		DEFINICIÓN, TABULACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES L.1.1	
ENTRADAS(E L.1.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 1.1.1	Planificación Estratégica	Gerencia General	
E 1.1.2	Plan Operativo Anual	Gerencia Técnica y Operaciones	
E 1.1.3	Estados Financieros	Contabilidad L.3.2	
E 1.1.4	Flujo de Caja	Tesorería L.4.2	
SALIDAS (S L.1.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 1.1.1	Listado de Indicadores	Gerencia General y Directorio	
RECURSOS (R L.1.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Gerente Administrativo Financiero	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.1.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Plan Operativo Anual • Normativa Aplicable (Interna - Externa) • Presupuesto de la Entidad 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Indicadores 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de Clientes (Eficiencia – Impacto) 		$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Atendidos}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura 		$\frac{\text{Sectores Beneficiadas con el Servicio}}{\text{Total de Sectores que Demandan el Servicio}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia Presupuestal 		$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Asignado}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia Programática 		$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} \times 100$ $\frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad 		$\frac{\text{Número de Toneladas Recolectadas}}{\text{Tiempo de Trabajo Dedicado}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

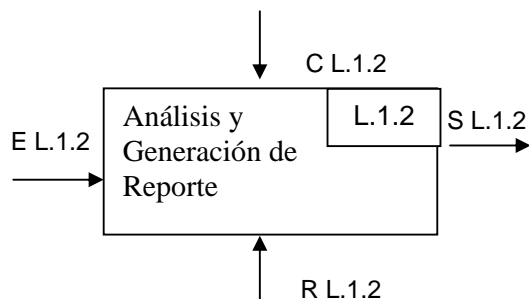
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Determinar Necesidades de Medición	GAF	Para poder determinar indicadores debe identificar previamente las necesidades de medición de un proceso, con el fin de poder monitorear el mismo.
2	Determinar Tipo de Indicadores a Utilizar	GAF	Según las necesidades de medición que se tengan, determinará el indicador a utilizar. Los indicadores pueden ser, entre otros:
<pre> graph LR Efectividad --> Eficacia Efectividad --> Eficiencia Eficacia <--> Productividad Eficiencia <--> Productividad Eficacia --> Calidad Eficacia --> Satisfaccion[Satisfacción al Cliente] Eficacia --> Resultados Eficiencia --> Tiempos[Tiempos de proceso] Eficiencia --> Costos[Costos operativos] Eficiencia --> Desperdicios Eficacia --- Económico[Económico] Eficacia --- Financieros[Financieros] Eficiencia --- Económico Eficiencia --- Financieros </pre> <p>Económico Financieros</p> <p>Otros</p>			
3	Indicadores Determinados?	GAF	Si el indicador está determinado, utiliza indicador existente y finaliza el proceso. Si el indicador no está determinado, pasa a la Act. 4.
4	Establecer Métrica	GAF	Para la determinación de indicadores debe aplicar la siguiente metodología: 1. Contar con objetivos y estrategias. 2. Identificar los factores claves de éxito. 3. Definir los indicadores para los factores claves del éxito. 4. Determinar status, umbral y rango de gestión. 5. Diseñar la medición. 6. Determinar y asignar recursos. 7. Medir y ajustar. 8. Estandarizar y formalizar. 9. Mantener en uso y mejorar continuamente.
5	Construir Fórmula	GAF	Establece la fórmula para calcular el indicador y realizar las mediciones.
6	Establecer Periodicidad	GAF	Según las necesidades de medición establece la periodicidad con la que se realizará.
7	Generar Indicadores	GAF	Genera el o los indicadores identificados y estructurados. Señala: a) Nombre del Indicador b) Forma de Cálculo c) Unidad de Medida d) Glosario

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ANÁLISIS Y GENERACIÓN DE REPORTE

Objetivo.- Exponer los riesgos y oportunidades inherentes a la gestión de la Empresa, así como su valuación con respecto a las empresas de su sector y del mercado en general.

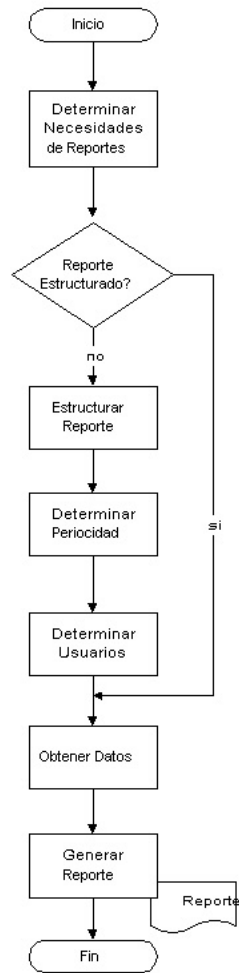


MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		INTELIGENCIA FINANCIERA	
SUBPROCESO:		ANÁLISIS Y GENERACIÓN DE REPORTE L.1.2	
ENTRADAS(E L.1.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 1.2.1	Análisis de Indicadores	Inteligencia Financiera L.1.1	
SALIDAS (S L.1.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 1.2.1	Reportes Generados	Inteligencia Financiera L.1.3	
RECURSOS (R L.1.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Gerente Administrativo Financiero	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.1.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, Políticas y Normativa Aplicable • Análisis de Razones Financieras (Balance y Estado de Resultados) • Planificación Financiera 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Reportes Generados 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Reportes 		Nº de Reportes Generados	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Análisis y Generación de Reporte L.1.2

G A F



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

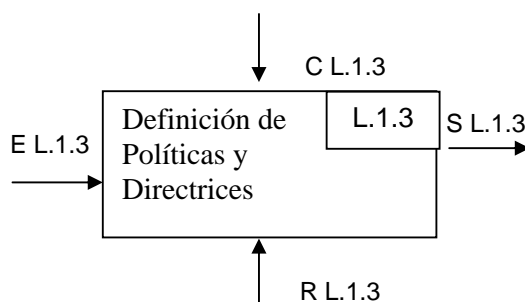
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Determinar Necesidad de Reportes	GAF	Identifica el tipo de reporte que se requiere generar. Si el reporte está estructurado, pasa a la Act. 5. Si el reporte no está estructurado, pasa a la Act. 2.
2	Estructurar Reporte	GAF	Determina el formato del reporte y el tipo de información que se incluirá en el mismo.
3	Determinar Periodicidad	GAF	Determina la periodicidad con la que se requiere el reporte, pudiendo ser diaria, mensual, anual, etc.
4	Determinar Usuarios	GAF	Determina el número de copias e identifica a los usuarios del reporte acorde con las necesidades de análisis.
5	Obtener Datos	GAF	Recopila datos para elaboración de reporte.
6	Generar Reporte	GAF	Elabora e imprime el reporte.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y DIRECTRICES

Objetivo.- Definir un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

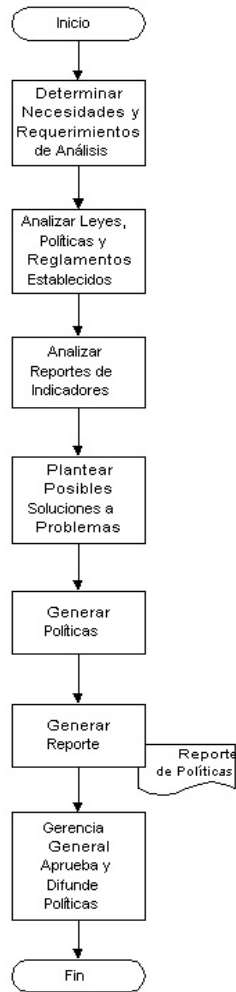


MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		INTELIGENCIA FINANCIERA	
SUBPROCESO:		DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y DIRECTRICES L.1.3	
ENTRADAS(E L.1.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 1.3.1	Leyes y Políticas	Ministerio de Economía y Finanzas, CGE, Municipio del DMQ y Otros Organismos Facultados para el efecto	
E 1.3.2	Normatividad Interna	Directorio y Gerencia General	
E 1.3.3	Listado de Indicadores	Inteligencia Financiera L.1.1	
E 1.3.4	Reportes Generados	Inteligencia Financiera L.1.2	
SALIDAS (S L.1.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S. 1.3.1	Políticas y Directrices	Toda la Organización	
RECURSOS (R L.1.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Gerente Administrativo Financiero	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.1.3)			
• Leyes, Políticas y Normativa Aplicable			
• Planificación Estratégica			
• Listado de Indicadores y Reportes Generados			
• Presupuesto de la Entidad			
REGISTROS			
• Reporte de Políticas y Directrices			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
• Índice de Reporte de Políticas		Nº de Políticas Generadas	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Definición de Políticas y Directrices L.1.3

G A F



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recibir necesidades y requerimientos de análisis	GAF	Los requerimientos de estudios y/o análisis los generan las autoridades de la Empresa (Directorio y Gerencia General), así como las distintas Gerencias.
2	Analizar Leyes, Políticas y Reglamentos Establecidos	GAF	Aplicando la legislación pertinente (generalmente se coordina con Asesoría Jurídica pidiendo criterios jurídicos, reuniones de trabajo con los líderes de área, etc.) según el estudio o análisis que así lo amerite, procede a analizar el tema planteado.
3	Analizar reportes de indicadores	GAF	Con el fin de sustentar el estudio o análisis, se aplican indicadores de cumplimiento, ejecución o alertivos, según el caso. En ocasiones, es necesario que en el estudio se genere algún indicador particular para demostrar alguna propuesta o hipótesis.
4	Plantear posibles soluciones a problemas	GAF	Analizado el tema, con apego a las leyes, normas, reglamentos, demostración de hipótesis, etc., procede a definir varias alternativas de solución.
5	Generar políticas	GAF	De las alternativas propuestas, se recomienda alguna o algunas que, a la luz del análisis, se ajuste a los intereses institucionales, proponiendo correcciones, mejoras o nuevas políticas si no las hubiere.
6	Generar reporte	GAF	El estudio está respaldado por un informe debidamente sustentado y analizado, que servirá de base para la toma de decisiones.
7	Gerencia aprueba y difunde política	GG	Con base en el estudio y análisis presentado, las autoridades podrán acoger o no las propuestas planteadas. En caso de aprobarse la misma generará cambios, correcciones o nuevas políticas.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.6. PRESUPUESTO

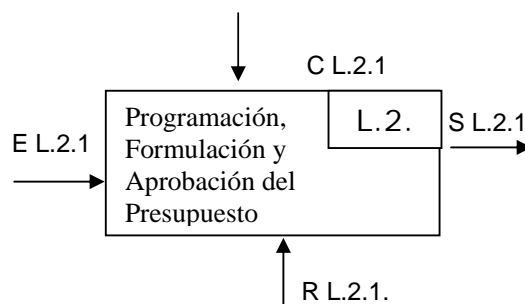
Dentro del proceso de presupuesto, se desarrollan cinco subprocesos que son:

- Programación, Formulación y Aprobación de Presupuesto
- Control y Certificación Presupuestaria
- Ejecución Presupuestaria
- Reforma Presupuestaria
- Liquidación y Cierre

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

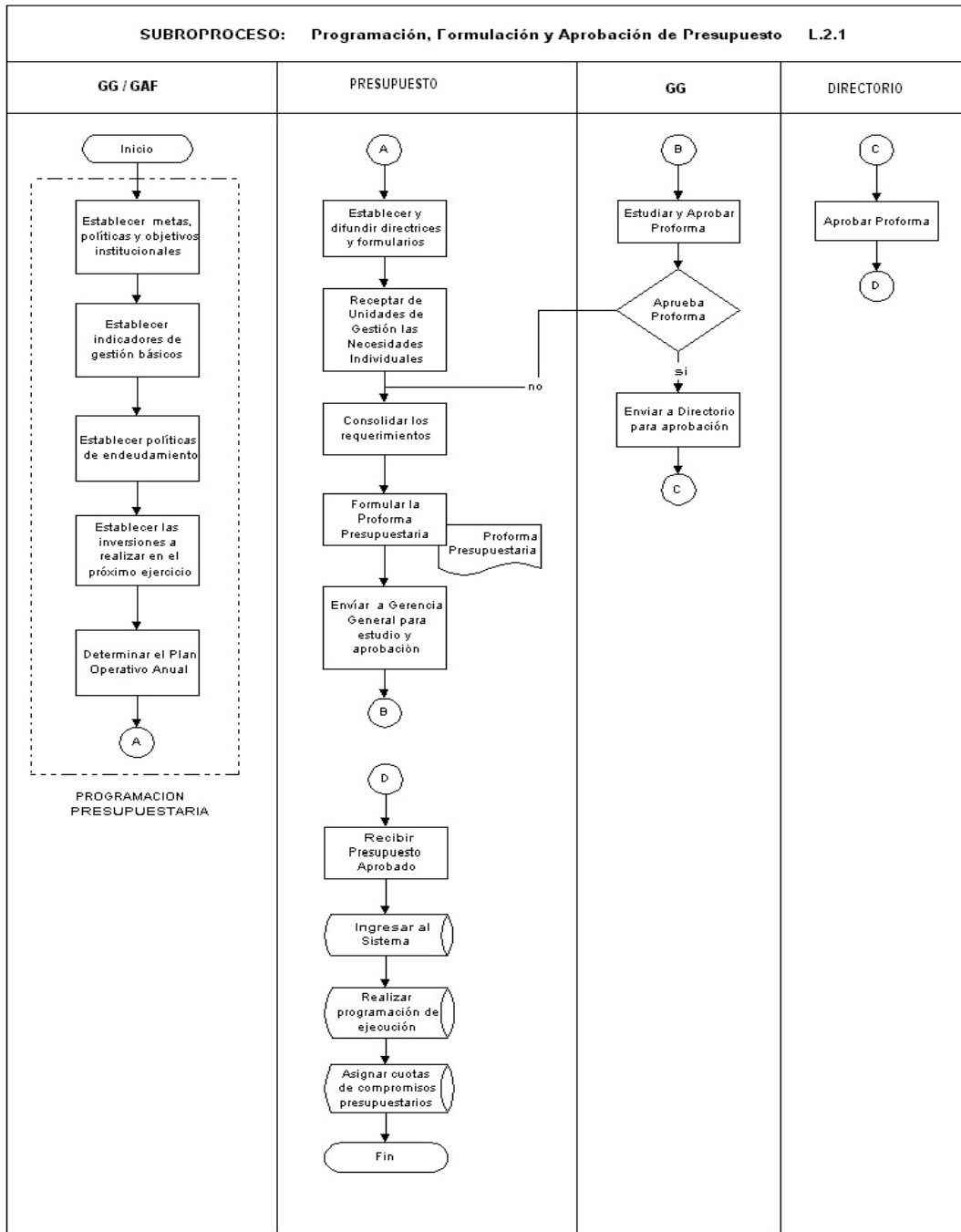
PROGRAMACIÓN, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE PRESUPUESTO

Objetivo.- Plasmar en un documento (Presupuesto de la Empresa) las políticas definidas por la Institución en función de objetivos y metas preestablecidas, así como la asignación de los recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		PRESUPUESTO	
SUBPROCESO:		PROGRAMACIÓN, FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO L.2.1	
ENTRADAS (E L.2.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.1.1	Plan Estratégico	Proceso de Planificación Estratégica G.1.1	
E 2.1.2	Plan Operativo Anual	Todas las Unidades de Gestión	
E 2.1.3	Resultados del Ultimo Ejercicio Presupuestario Cerrado	Presupuesto L.2	
E 2.1.4	Resultados del Ejercicio Presupuestario en Ejecución	Presupuesto L.2	
SALIDAS (S L.2.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.1.1	Presupuesto	Todas las Unidades de Gestión	
RECURSOS (R L.2.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Presupuesto	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.2.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Presupuestos del Sector Público, LOAFYC • Normas de Control Interno • Normas Técnicas de Presupuesto • Ley de Régimen Municipal, Código Municipal 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Proforma Presupuestaria 			
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO		
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Efectividad de los Programas 	<u>Recursos Realmente Invertidos</u> Recursos Planeados <u>Actividades realizadas durante la ejecución del programa</u> Actividades Planeadas <u>Resultado real observado en la obtención de los objetivos y metas</u> Producto programado a través de la ejecución del programa		
	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Eficiencia de Programas 	<u>Comparación del Producto (bienes y servicios finales)</u> Insumos requeridos para su producción	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Eficiencia 	<u>Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo</u> Recursos realmente invertidos		

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

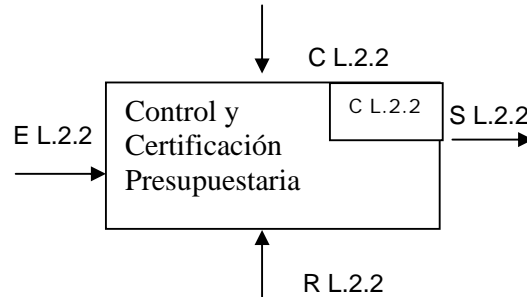
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Establecer metas, objetivos y políticas institucionales	GG / GAF	Se definen las propuestas de gestión de corto plazo expresándolas en actividades y proyectos que busquen cumplir con los objetivos de la planificación estratégica. Es decir, se identifican las actividades y proyectos institucionales a desarrollarse, los recursos a utilizarse y los resultados a alcanzar en el ejercicio fiscal.
2	Establecer indicadores de gestión básicos	GG / GAF	Se establecen indicadores de gestión que permitan medir los resultados e impactos institucionales logrados. Éstos constituyen elementos de la planificación y programación que miden el grado de cumplimiento de responsabilidades asignadas.
3	Establecer políticas de endeudamiento	GG / GAF	Se establecen políticas de endeudamiento en función de los objetivos a alcanzar
4	Establecer las inversiones a realizar en el próximo ejercicio	GG / GAF	Se establecen las inversiones a función de los objetivos a alcanzar
5	Determinar el Plan Operativo Anual	GG	Se deberá elaborar el plan operativo anual para el ejercicio económico que se proyecta, el cual se constituye en el elemento básico de la demanda de recursos. El plan operativo debe representar las proyecciones de las propuestas de producción y resultados de la Empresa, con correspondencia a una planificación estratégica de mediano plazo.
6	Establecer y difundir directrices y formularios	Presupuesto	Se remiten a las diferentes Unidades Administrativas las directrices (guías, prioridades, techos, variables básicas, normas y procedimientos), formularios y plazo de entrega de la información requerida para la formulación del presupuesto.
7	Receptar de las Unidades de Gestión las Necesidades Individuales	Presupuesto	Se reciben las estimaciones de gastos e inversiones de las actividades y proyectos de cada Unidad de Gestión.
8	Consolidar los requerimientos	Presupuesto	Se estandarizan, unifican y optimizan las demandas de recursos.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
9	Formular la Proforma Presupuestaria	Presupuesto	Representa la estructura formal del presupuesto, donde se recogen las estimaciones cuantificadas en términos monetarios de ingresos, gastos e inversiones de las actividades y proyectos definidos en la fase de programación. Los mecanismos para su elaboración son: Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, Catálogo Presupuestario y Estructura o Clave Presupuestaria (Partidas Presupuestarias).
10	Enviar a la Gerencia General para estudio y aprobación	GAF	Se remite la Proforma Presupuestaria a la Gerencia General para su estudio y aprobación.
11	Estudiar y Aprobar Proforma	GG	Si la Proforma está conforme a las metas, políticas y objetivos institucionales pasa a la Act. 12; en el caso de no conformidad regresa a la Act. 8.
12	Enviar a Directorio para aprobación	GG	Remite Proforma al Directorio para aprobación.
13	Aprobar Proforma	Directorio	Conforme lo dictamina el Art. 1.418, letra e, del Código Municipal estudia y aprueba la Proforma Presupuestaria.
14	Recibir Presupuesto Aprobado	Presupuesto	Mediante compulsas de la sesión de Directorio se recibe la Proforma aprobada.
15	Ingresar al Sistema	Presupuesto	Se ingresa al Sistema Financiero las asignaciones iniciales de las partidas de ingresos y gastos.
16	Realizar programación de ejecución	Presupuesto	Es la distribución por grupos de ingresos y gastos que la institución planifica ejecutar en un mes.
17	Asignar cuotas de compromisos presupuestarios	Presupuesto	Comprende la autorización de los créditos presupuestarios; el monto del crédito presupuestario constituye el límite máximo disponible para comprometer y gastar en cada período y su aprobación y se realiza de conformidad a la recaudación y/o transferencia de los ingresos y a las demandas de las Unidades de Gestión

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

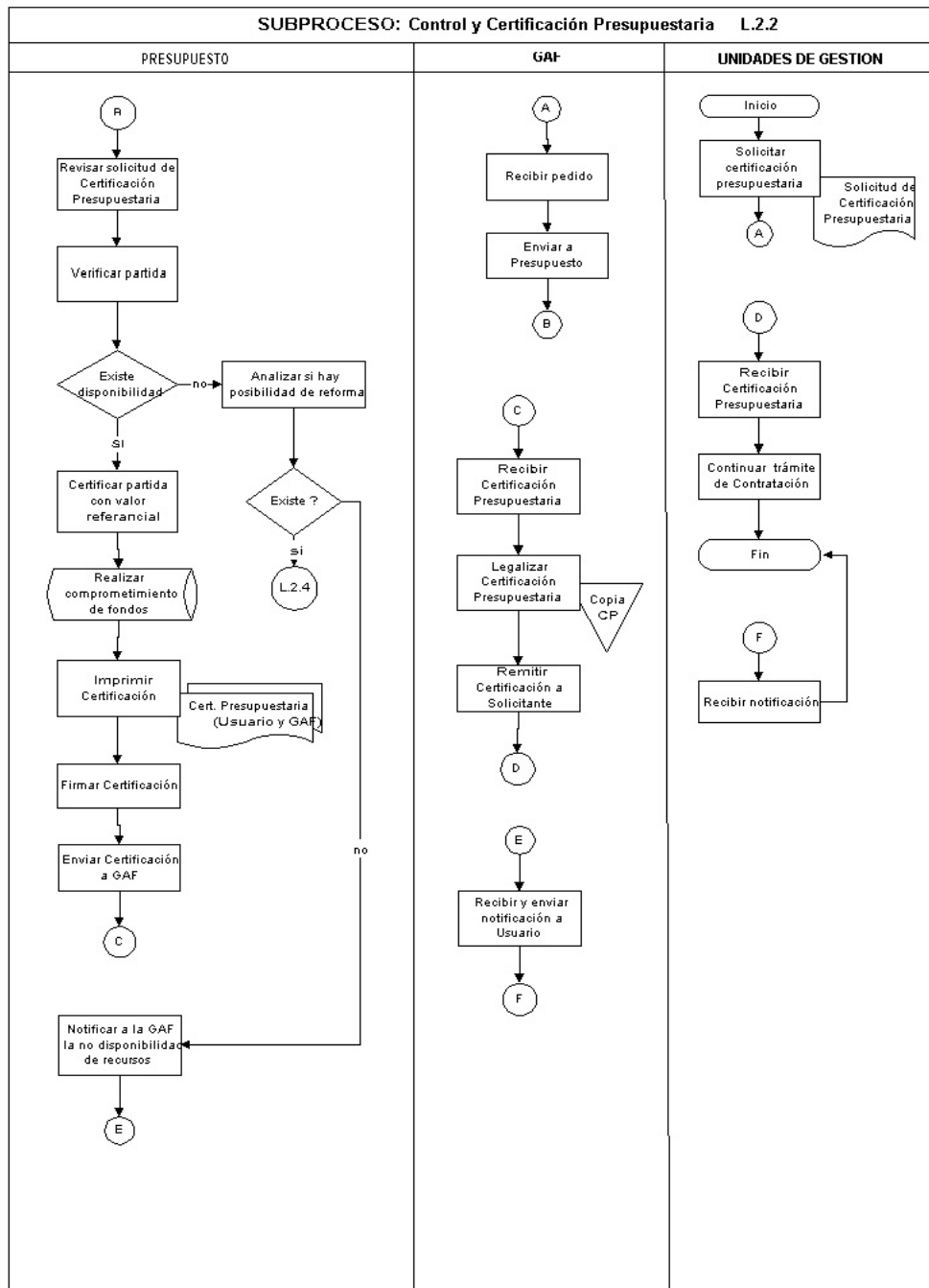
CONTROL Y CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Objetivo.- Reservar (afectación preventiva) los créditos presupuestarios necesarios para ejecutar pagos posteriores como consecuencia de una contratación. Es decir, garantizar a la institución y a terceros, la disponibilidad de fondos para hacer frente a la obligación que se origine del compromiso.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		PRESUPUESTO	
SUBPROCESO:		CONTROL Y CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA L.2.2	
ENTRADAS(E L.2.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.4.1	Solicitud de Certificación Presupuestaria	Todas las Unidades de Gestión	
SALIDAS (S L.2.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.4.1	Certificación Presupuestaria	Todas las Unidades de Gestión Contratista	
RECURSOS (R L.2.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Presupuesto	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.2.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones de Partidas Presupuestarias 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Certificación Presupuestaria 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Certificaciones 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Certificaciones Solicitadas}}{\text{N}^\circ \text{ Certificaciones Aprobadas}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

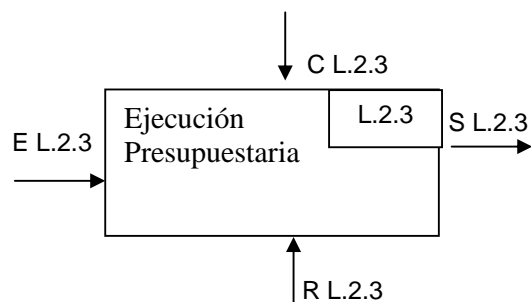
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar certificación presupuestaria	Unidad de Gestión de la Empresa	Las diferentes Unidades de Gestión, de conformidad con el Plan Operativo Anual y por excepción de imprevistos, solicitan certificación de fondos para efectuar un trámite de contratación de bienes, servicios u obras.
2	Recibir Pedido	GAF	Recibe solicitud de certificación presupuestaria y sumilla a Presupuesto.
3	Enviar a Presupuesto	GAF	Remite a Presupuesto solicitud.
4	Recibir solicitud de certificación presupuestaria	Presupuesto	Revisa la solicitud de certificación presupuestaria enviada por la Unidad de Gestión y sumillada por la GAF.
5	Verificar partida	Presupuesto	Analiza la disponibilidad de fondos en la partida correspondiente. Si existe disponibilidad, pasa a la Act. 7; si no existe disponibilidad pasa a la Act. 15.
6	Certificar partida con valor referencial	Presupuesto	Verificada la disponibilidad de fondos se certifica la partida con el valor referencial solicitado.
7	Realizar comprometimiento de fondos	Presupuesto	Se registra el monto de la certificación presupuestaria en un archivo de hoja electrónica donde se encuentran los valores de las Cédulas Presupuestarias.
8	Imprimir Certificación	Presupuesto	Se imprime la Certificación.
9	Firmar Certificación	Presupuesto	Legaliza con su firma la Certificación.
10	Enviar Certificación a la GAF	Presupuesto	Remite Certificación a la GAF.
11	Recibir Certificación Presupuestaria	GAF	Recibe y revisa la Certificación Presupuestaria.
12	Legalizar Certificación Presupuestaria	GAF	Legaliza con su firma la Certificación y archiva copia.
13	Recibir Certificación Presupuestaria	Unidad de Gestión de la Empresa	Recibe Certificación Presupuestaria.
14	Continuar Trámite de Contratación	Unidad de Gestión de la Empresa	Continúa con el trámite de contratación de bienes, servicios u obras.
15	Analizar si hay posibilidad de reforma	Presupuesto	Se comprueba las partidas susceptibles de reforma. De existir posibilidad se procede conforme al proceso L.2.4; de no, pasa a la Act. 16.
16	Notificar a la GAF la no disponibilidad de recursos	Presupuesto	Comunica a la GAF la no disponibilidad de recursos.
17	Recibir y enviar notificación a Usuario	GAF	Comunica a la Unidad de Gestión solicitante la no disponibilidad de recursos.
18	Recibir notificación	Unidad de Gestión de la Empresa	Recibe notificación y finaliza el proceso.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Objetivo.- Utilizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

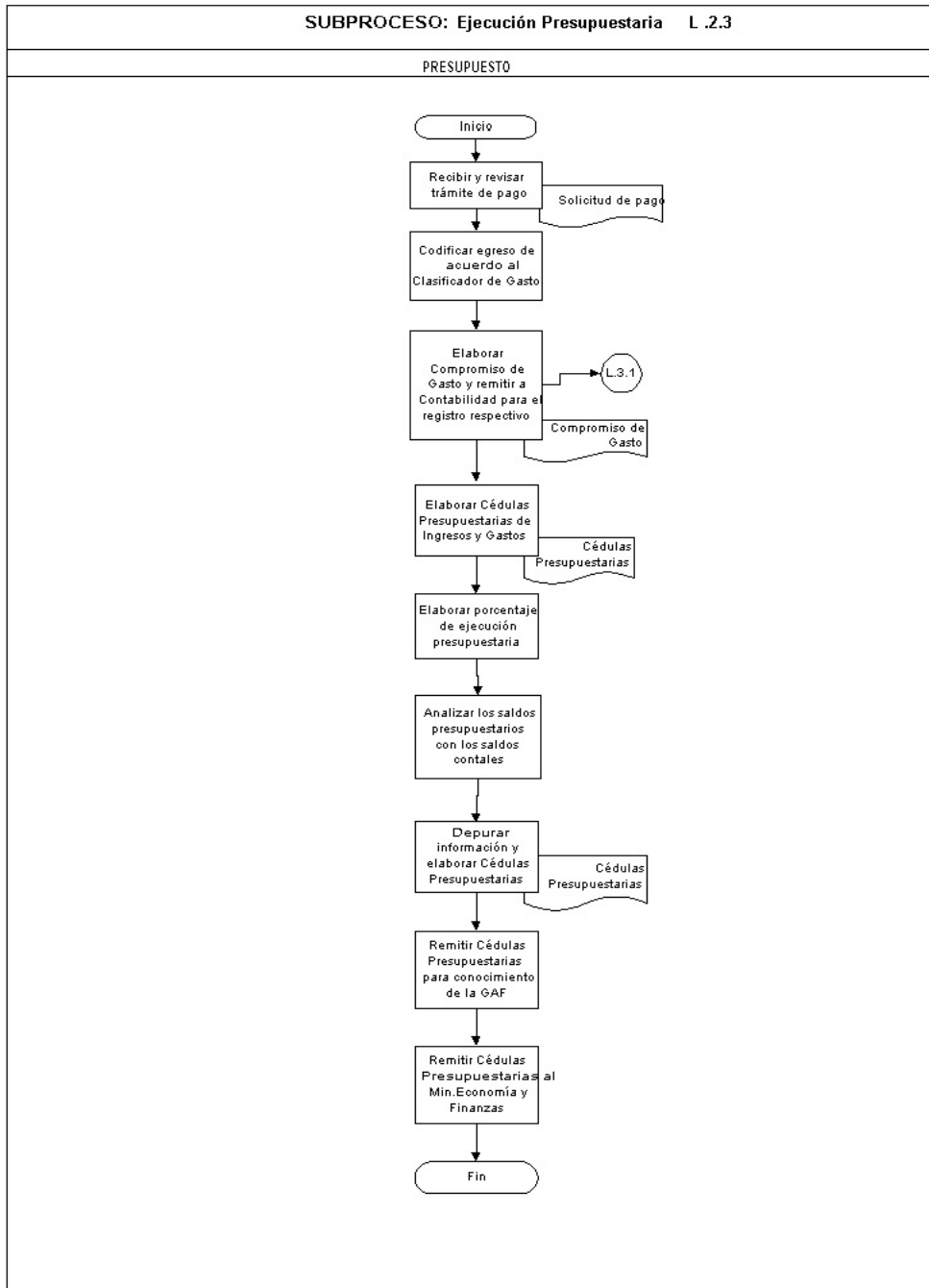


MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		PRESUPUESTO	
SUBPROCESO:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA L.2.3	
ENTRADAS(E L.2.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.2.1	Solicitud de Pago	Todas las Unidades de Gestión	
E 2.2.2	Certificación Presupuestaria	Presupuesto L.2.2	
SALIDAS (S L.2.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.2.1	Compromiso de Gasto	Contabilidad L.3.1	
S 2.2.2	Cédulas Presupuestarias	GAF y Min. de Economía y Finanzas	
RECURSOS (R L.2.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Presupuesto	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.2.3)			
• Ley de Presupuestos del Sector Público			
• LOAFYC			
• Ley de Contratación Pública			
• Reglamentación Interna			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA
PROCESO:	PRESUPUESTO
SUBPROCESO:	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA L.2.3
REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de Gasto • Cédulas Presupuestarias 	
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
• Dependencia Financiera	$\frac{\text{Ingresos de Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}}$
• Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$
• Solvencia Financiera (Presupuestaria)	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$
• Autofinanciamiento del Servicio	$\frac{\text{Ingresos Propios de Explotación del Servicio}}{\text{Gastos Totales de Operación del Servicio}}$ <p>Lo óptimo es que el índice sea ≥ 1</p>
• Autosuficiencia	<p>$(\text{Ingresos Propios} / \text{Gastos Corrientes}) \times 100$.- Debe ser superior al 100%</p> <p>$(\text{Gasto en Remuneración} / \text{Ingresos Propios}) \times 100$.- Capacidad de financiar con ingresos de autogestión, los gastos de remuneración, lo óptimo es que el índice sea inferior al 100%.</p>
• Tasa de Crecimiento	$\frac{\text{Ingresos Año N}}{\text{Ingresos Año N-1}}$

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Ejecución Presupuestaria L.2.3



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

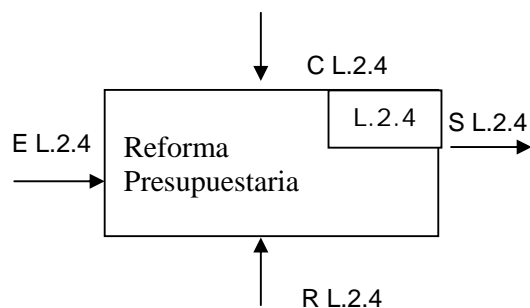
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recibir y revisar trámite de pago	Presupuesto	Se revisa el trámite de pago y se verifica que la documentación que justifica el gasto está completa y debidamente legalizada.
2	Codificar egreso de acuerdo al Clasificador de Gasto	Presupuesto	Es la aplicación del gasto a las partidas presupuestarias correspondientes.
3	Elaborar Compromiso de Gasto y remitir a Contabilidad para el registro respectivo	Presupuesto	Es el reconocimiento de la obligación como tal; las obligaciones producen afectación definitiva a las partidas presupuestarias, por lo cual sus saldos disminuyen. Se remite a Contabilidad para el registro correspondiente. Los compromisos de gastos se imputarán a las partidas presupuestarias, en el momento en que autoridad competente, mediante acto administrativo válido, decide ejecutar el presupuesto, como consecuencia de la adquisición de bienes o servicios a terceros, celebración de acuerdos contractuales para la realización de obras o servicios producto de las facultades propias de la gestión institucional.
4	Elaborar Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos	Presupuesto	Es mostrar el estado de situación de la ejecución del presupuesto, es decir donde se reflejan los ingresos y los gastos.
5	Elaborar porcentaje de ejecución presupuestaria	Presupuesto	Se elabora un cuadro donde consta el Presupuesto Inicial, el Presupuesto Ejecutado, el Saldo Presupuestario y el Porcentaje de Ejecución del Presupuesto por Partidas.
6	Analizar los saldos presupuestarios con los saldos contables	Presupuesto	Para obtener la ejecución presupuestaria efectiva de ingresos y egresos se comparan y analizan los saldos contables y presupuestarios.
7	Depurar la información y elaborar Cédulas Presupuestarias	Presupuesto	Una vez efectuados los ajustes pertinentes en las diferentes partidas se elaboran las Cédulas Presupuestarias Codificadas
8	Remitir Cédulas Presupuestarias para conocimiento de la GAF	Presupuesto	Se envían las Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos para conocimiento de la GAF
9	Remitir Cédulas Presupuestarias al Ministerio de Economía y Finanzas	Presupuesto	Se remiten las Cédulas Presupuestarias mensualmente para conocimiento del Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

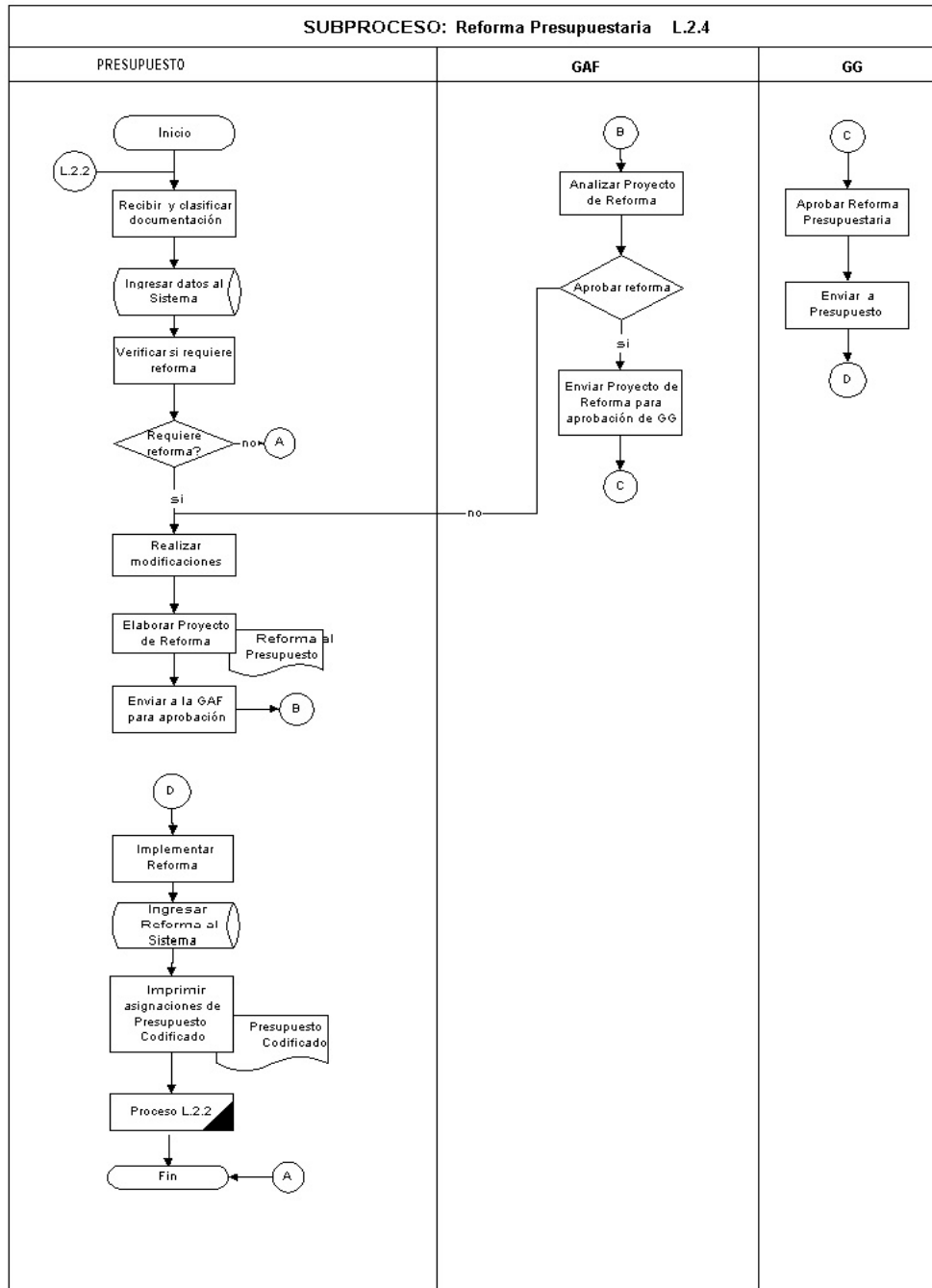
REFORMA PRESUPUESTARIA

Objetivo.- Efectuar modificaciones al presupuesto; es decir, realizar variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que pudieren generarse durante el ejercicio fiscal.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		PRESUPUESTO	
SUBPROCESO:		REFORMA PRESUPUESTARIA L.2.4	
ENTRADAS(E L.2.4)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.3.1	Solicitud de Certificación Presupuestaria	Todas las Unidades de Gestión	
SALIDAS (S L.Z2.4)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.3.1	Presupuesto Codificado	Presupuesto L.2.2	
RECURSOS (R L.2.4)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Presupuesto	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.2.4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • Normas Técnicas de Presupuesto • Ley de Presupuestos del Sector Público 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Reforma al Presupuesto 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Efectividad 		$\frac{\text{Monto Reformas Presupuestarias}}{\text{Estimación Inicial}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

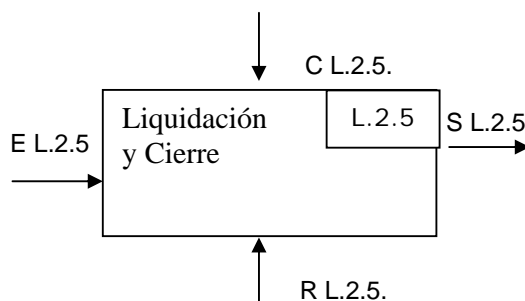
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar documentación	GAF / Presupuesto	Se analiza la información como consecuencia de modificaciones a las metas programadas para las actividades y proyectos.
2	Ingresar datos al Sistema	Presupuesto	Se comprueban las partidas susceptibles de modificación.
3	Verificar si requiere reforma	Presupuesto	Si una partida requiere reforma se pasa a la Act. 4; de no requerir finaliza el proceso.
4	Realizar modificaciones	Presupuesto	Se efectúan las variaciones en las asignaciones iniciales de ingresos y gastos aprobados inicialmente. Las modificaciones pueden ser: Aumentos de Créditos. - Se incrementa el presupuesto institucional; Rebajas de Créditos. - Se disminuye el presupuesto institucional; y, Traspaso de Créditos. - Reasignaciones entre partidas presupuestarias.
5	Elaborar Proyecto de Reforma	Presupuesto	Realizados los aumentos, rebajas y/o traspasos de créditos se determina el Proyecto de Reforma al Presupuesto
6	Enviar a la GAF para aprobación	Presupuesto	Se remite a la GAF el Proyecto de Reforma para su aprobación.
7	Analizar Proyecto de Reforma	GAF	Verifica que el Proyecto de Reforma se ajuste a las metas, políticas y objetivos reprogramados. Si la reforma está conforme pasa a la Act. 8; en el caso de no conformidad regresa a la Act. 4.
8	Enviar Proyecto de Reforma para aprobación de GG	GAF	Se remite la Proyecto de Reforma Presupuestaria a la Gerencia General para su aprobación.
9	Aprobar Reforma Presupuestaria	GG	Conforme lo dictamina el Art. I.422, letra f, del Código Municipal estudia y aprueba la Reforma Presupuestaria.
10	Enviar a Presupuesto	GG	Remite a Presupuesto la Reforma Presupuestaria aprobada
11	Implementar Reforma	Presupuesto	Se aplica la reforma presupuestaria, es decir se determina una nueva asignación -presupuesto codificado-.
12	Ingresar reforma al Sistema	Presupuesto	Se ingresan los datos de la reforma al sistema.
13	Imprimir asignaciones de Presupuesto Codificado	Presupuesto	Se imprimen las asignaciones de Presupuesto Codificado
14	Proceso L.2.2.	Presupuesto	Se procede conforme al proceso L.2.2.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

LIQUIDACIÓN Y CIERRE

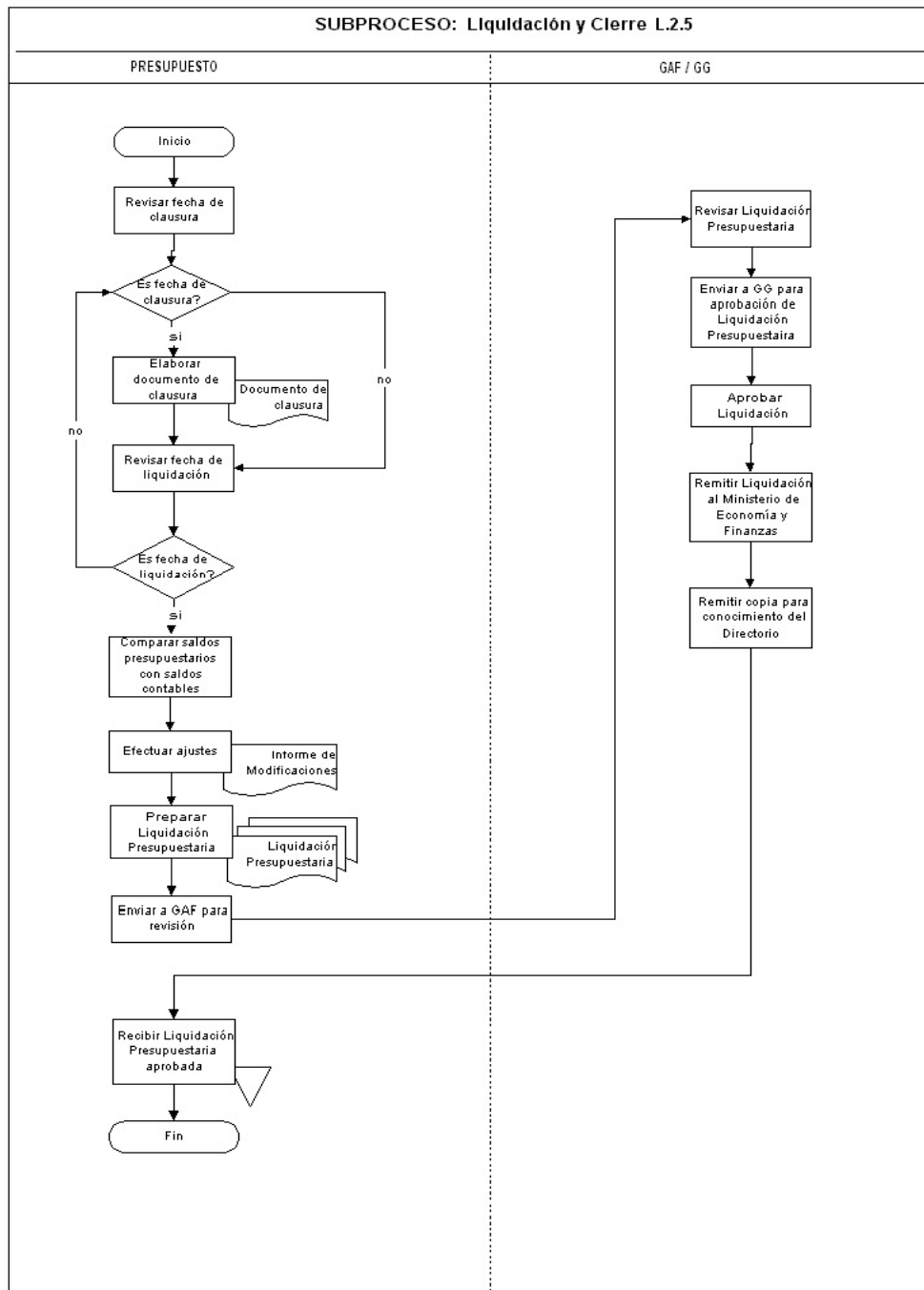
Objetivo.- Permitir la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución del presupuesto. Constituye la última gran modificación y la fecha máxima para realizarla es hasta el 31 de marzo del año siguiente.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		PRESUPUESTO	
SUBPROCESO:		LIQUIDACIÓN Y CIERRE L.2.5	
ENTRADAS(E L.2.5)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 2.5.1	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos	Presupuesto L.2.3	
SALIDAS (S L.2.5)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 2.5.1	Liquidación Presupuestaria	Ministerio de Economía y Finanzas Directorio	
RECURSOS (R L.2.5)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Presupuesto	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.2.5)			
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Presupuestos del Sector Público • Normas de Control Interno • Normas Técnicas de Presupuesto 			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA
PROCESO:	PRESUPUESTO
SUBPROCESO:	LIQUIDACIÓN Y CIERRE L.2.5
REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Clausura • Informe de Modificaciones 	
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de Eficiencia 	$\frac{\text{Total Presupuesto Ejecutado Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Ingresos Corrientes Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Ingresos de Gestión Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Ingresos de Capital Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Gastos Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Gastos Corrientes Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Gastos Año}} \times 100$ $\frac{\text{Total de Gastos de Inversión Ejecutados Año}}{\text{Total Presupuesto Codificado Año}} \times 100$

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar fecha de clausura	Presupuesto	La fecha de clausura del Presupuesto es el 31 de diciembre de cada año, según lo dispuesto en los Arts. 65 y 66 de la Ley de Presupuesto del Sector Público. Si es 31 de diciembre, pasa a la Act. 2; caso contrario a la Act. 3.
2	Elaborar documento de clausura	Presupuesto	Se comunica a todas las Unidades de Gestión la clausura del Presupuesto; después de esta fecha no se pueden contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio financiero cerrado.
3	Revisar fecha de liquidación	Presupuesto	La fecha de liquidación del Presupuesto es el 31 de marzo del año siguiente. Si es esta fecha pasa a la Act.4; caso contrario, pasa a la Act. 1.
4	Comprobar saldos presupuestarios con saldos contables	Presupuesto	Consiste en la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución presupuestaria.
5	Efectuar ajustes	Presupuesto	Se realizan las últimas modificaciones al presupuesto. Se elabora un informe de las dichas modificaciones.
6	Preparar Liquidación Presupuestaria	Presupuesto	Se elabora la liquidación presupuestaria, donde consta el Presupuesto Inicial, Presupuesto Ejecutado y Saldo Presupuestario.
7	Enviar a la GAF para revisión	Presupuesto	Se envía a la GAF para revisión.
8	Revisar Liquidación Presupuestaria	GAF	Analiza la Liquidación Presupuestaria.
9	Enviar a GG para aprobación de Liquidación Presupuestaria	GAF	Remite a la GG la Liquidación Presupuestaria para su aprobación.
10	Aprobar Liquidación	GG	Aprueba la Liquidación Presupuestaria.
11	Remitir Liquidación a Ministerio de Economía y Finanzas	GAF	Remite la Liquidación Presupuestaria al Ministerio de Economía y Finanzas.
12	Remitir copia para conocimiento del Directorio	GG	Conforme el Art. I.422, letra h, se presenta al Directorio para su conocimiento.
13	Recibe Liquidación Presupuestaria aprobada	Presupuesto	Recibe la Liquidación Presupuestaria Aprobada y archiva.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.7. CONTABILIDAD

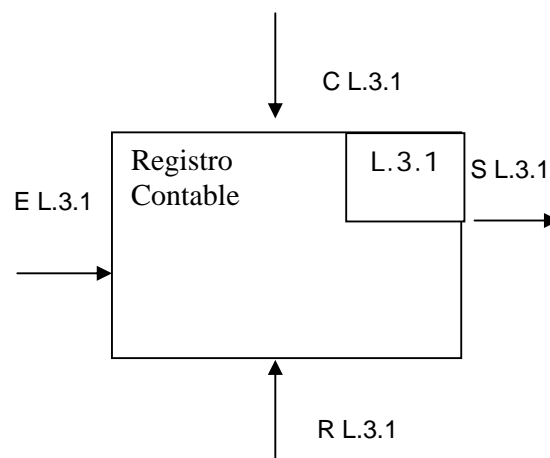
Dentro del proceso de contabilidad, se desarrollan cuatro subprocesos que son:

- Registro Contable
- Estados Financieros
- Conciliaciones Bancarias
- Cierre de Cuentas

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

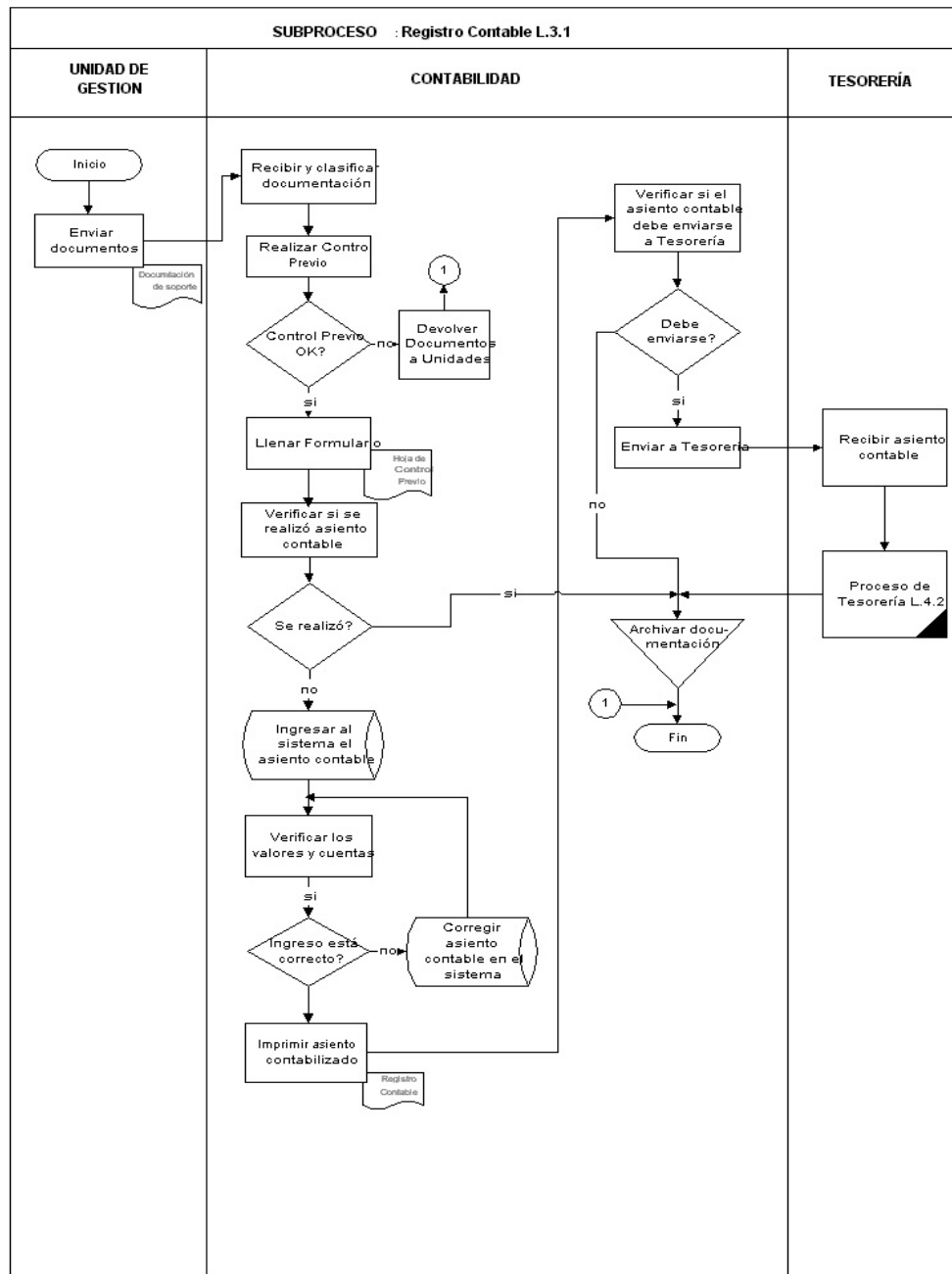
REGISTRO CONTABLE

Objetivo.- Registrar las operaciones financieras en los libros de contabilidad de la Empresa, con el fin de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera de la misma.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:		REGISTRO CONTABLE L.3.1	
ENTRADAS(E L.3.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.1.1	Documentación de soporte	Todos los Procesos	
SALIDAS (S L.3.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.1.1	Registro Contable	Tesorería L.4.3 Contabilidad L.3.2	
RECURSOS (R L.3.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Contabilidad	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.3.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Manual General de Contabilidad Gubernamental • Normas de Control Interno • Normas de Contabilidad • Ley de Contratación Pública • LOAFYC • Ordenador de Gasto 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de Control Previo 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Registro 		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes}}{\text{N}^\circ \text{ de Registros}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

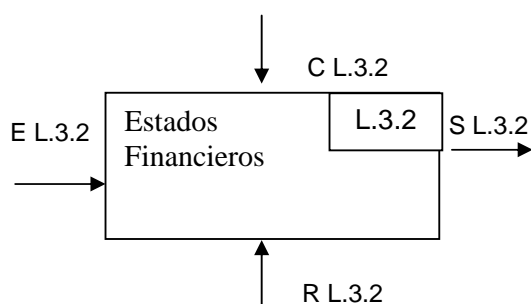
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Enviar documentos	Unidad de Gestión	Remite la documentación de soporte para el respectivo registro contable (obligaciones, pagos)
2	Recibir y clasificar documentación	Contabilidad	Clasifica la documentación recibida de acuerdo a la clase de operaciones (ingresos, egresos -compras, contratos, servicios, inventarios, nómina-, otros)
3	Realizar control previo	Contabilidad	Se verifica: 1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los proyectos, programas y actividades; 2. La operación financiera, prevista para su ejecución, sea la más apropiada; 3. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma; y, 4. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos. En el caso que la operación financiera cumpla con los requisitos, pasa a la Act. 4; caso contrario, se devuelve la documentación a las Unidades de Gestión.
4	Llenar Formulario	Contabilidad	En la Hoja de Control Previo, según corresponda, se consignan: 1. Detalle de todos los documentos que soportan la obligación: Beneficiario, Fecha, Memorandos, Proforma N°, Solicitud de compra, Ingreso a bodega, Oficio N°, Informe, Solicitud de Mantenimiento, Nota de Entrega, Orden de Trabajo Externo, Acta E/R, Compromiso de Gasto N°, Cuadro de Cotizaciones, Otros documentos, Concepto y N° de hojas. 2. Liquidación de Valores Facturados: N° Factura, Valor de Factura, Valor Neto, Retención en la Fuente (? %), IVA, Retención del IVA (30, 70, 100%), Anticipos, Otros, Multas y Valor a Pagar 3. Observaciones.- Cualquier anotación de interés 4. Firma de responsabilidad de quien elabora el Control Previo
5	Verificar si se realizó asiento contable	Contabilidad	Revisa si está realizado el asiento contable. Si no lo está, pasa a la Act. 6; si lo está, pasa a la Act. 14.
6	Ingresar al sistema el asiento contable	Contabilidad	Ingresar el respectivo asiento contable: Apertura, Financiero (Ingreso, Gasto), Ajuste, Cierre.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7	Verificar las cuentas y valores	Contabilidad	Revisa que las cuentas aplicadas y los valores sean los correctos. Si es conforme, pasa a la Act. 9; en el caso de no conformidad se corrige el asiento contable en el sistema, aplicando las cuentas y valores correspondientes.
8	Imprimir asiento contabilizado	Contabilidad	Imprime el asiento contable, el cual debe ser legalizado por: Quien Elabora, el Contador y el Gerente Administrativo Financiero. (Registro Contable)
9	Verificar si el asiento contable debe enviarse a Tesorería	Contabilidad	No todos los comprobantes contabilizados deben ser enviados a Tesorería. Se envían en el caso de transferencias y emisión de cheques para pagos.
11	Enviar a Tesorería	Contabilidad	Remite a Tesorería el asiento contable con toda la documentación de soporte
12	Recibir asiento contable	Tesorería	Recibe asiento contable con toda la documentación de soporte
13	Proceso de Tesorería L.4.2	Tesorería	Procede conforme al Proceso de Pagos L.4.2
14	Archivar documentación	Contabilidad	Una vez efectuado el pago, Tesorería remite a Contabilidad la documentación para su archivo respectivo.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ESTADOS FINANCIEROS

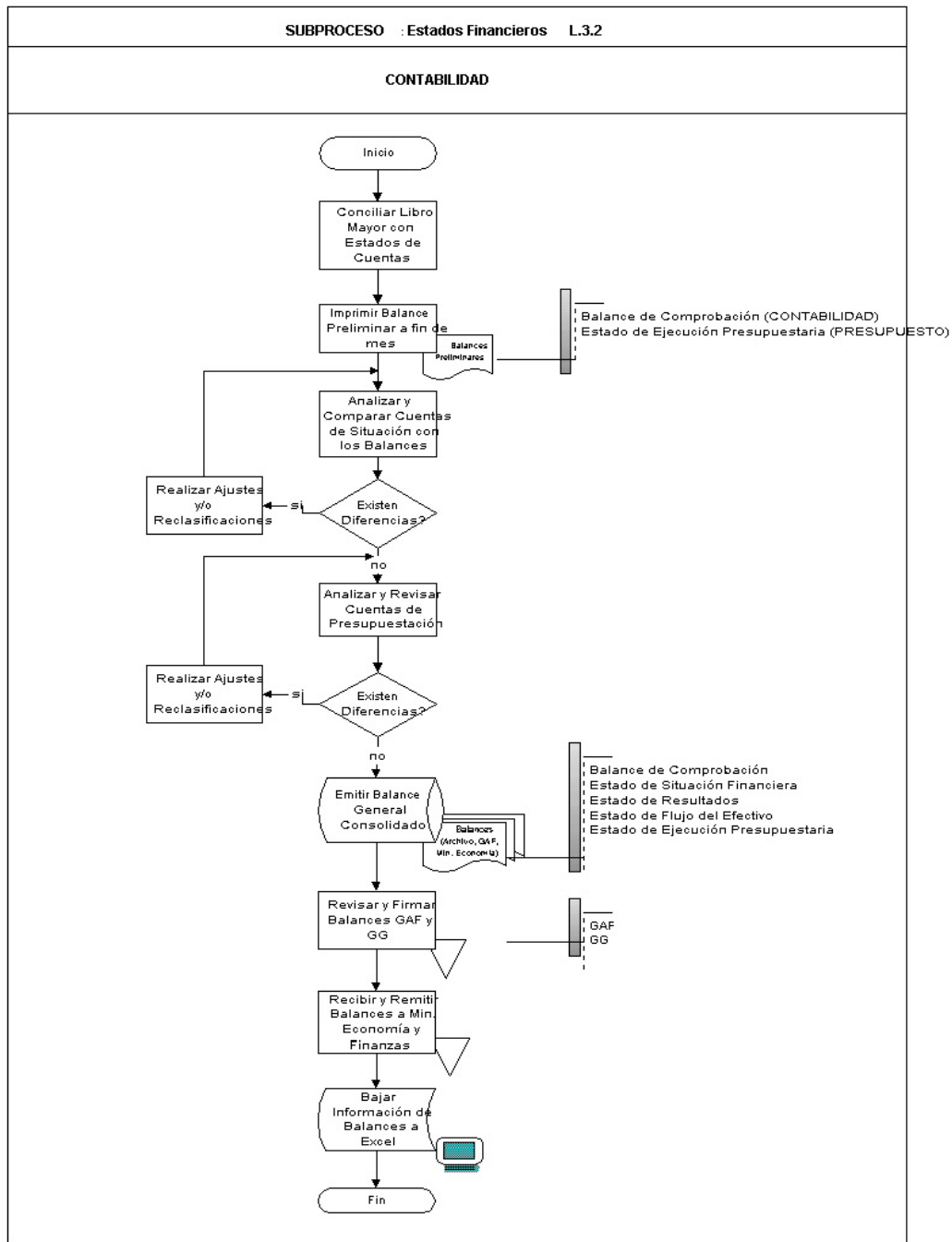
Objetivo.- Reflejar la situación financiera de la Empresa, a una fecha determinada y que permita efectuar un análisis comparativo de la misma. Representar el producto final del proceso contable. Presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:		ESTADOS FINANCIEROS	
ENTRADAS(E L.3.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.2.1	Balance de Comprobación	Contabilidad L.3	
E 3.2.2	Estado de Ejecución Presupuestaria	Presupuesto L.2	
SALIDAS (S L.3.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.2.1	Estados Financieros	Ministerio de Economía y Finanzas Directorio	
RECURSOS (R L.3.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Contabilidad	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.3.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Manual General de Contabilidad Gubernamental • Normas de Control Interno • Normas de Contabilidad • LOAFYC • Demás normativa emitida para el efecto por órgano competente 			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:	CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:	ESTADOS FINANCIEROS	
REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> Balances Preliminares 		
INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	
INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ		
<ul style="list-style-type: none"> Índice de Solvencia (Equilibrio Financiero a Corto Plazo) 	<i>Rango aceptable:</i> Superior a 1,0. Activo corriente Pasivo corriente	
<ul style="list-style-type: none"> Capital de Trabajo 	Activo Corriente – Pasivo Corriente	
<ul style="list-style-type: none"> Independencia Financiera 	<u>Pasivo Corriente</u> Pasivo Total	
<ul style="list-style-type: none"> Índice de Liquidez (Prueba Acida) 	Activo Corriente - Inventarios Pasivo Corriente	
INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> Índice de Solidez 	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	
<ul style="list-style-type: none"> Índice de Pasivo a Capital Permanente 	Pasivo a Largo Plazo Capital Permanente	
<ul style="list-style-type: none"> Endeudamiento Patrimonial (Índice de Pasivo a Patrimonio) 	<i>Rango aceptable:</i> Inferior a 0,5 <u>Pasivo total</u> Patrimonio	
INDICADORES QUE MIDEN LA RENTABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Global 	Utilidad Neta Activo Total	
<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad sobre el Patrimonio 	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio Promedio	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

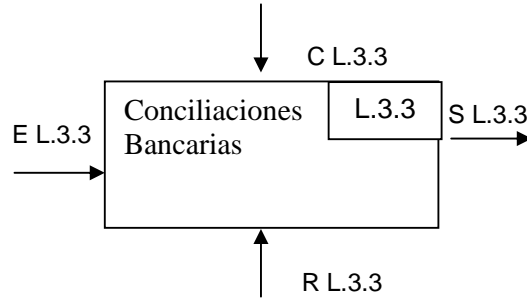
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Conciliar Libro Mayor con Estados de Cuentas	Contabilidad	Cruza los valores de libros auxiliares a fin de que se reflejen los saldos totales de mayor que conforman los Estados Financieros.
2	Imprimir Balances Preliminares a fin de mes	Contabilidad Presupuesto	Imprimen el Balance Preliminar a fin de mes: Balance de Comprobación.- Contabilidad Estado de Ejecución Presupuestaria.- Presupuesto
3	Analizar y Comparar Cuentas de Situación con los Balances	Contabilidad	Cruza cuentas de relación contable-presupuestaria a fin de determinar su razonabilidad y establecer diferencias. En caso de existir diferencias, procederá a revisar la información para realizar las reclasificaciones y/o ajustes según el caso. Si no existen diferencias, pasa a la Act. 4.
4	Analizar y Revisar de Cuentas de Presupuestación	Contabilidad	Revisa que el valor de la columna del devengado de las cédulas presupuestarias corresponda a los valores de las cuentas de relación respectivas. Revisa que el valor del ejecutado en Presupuesto, corresponda a las cuentas por pagar asociadas. En caso de existir diferencias, procederá a revisar la información para realizar las reclasificaciones y/o ajustes según el caso. Si no existen diferencias, pasa a la Act. 5.
5	Emitir Balance General Consolidado	Contabilidad	Obtiene los reportes de: Balance de Comprobación Estado de Situación Financiera Estado de Resultados Estado de Flujo de Efectivo Estado de Ejecución Presupuestaria Registra su firma el Contador y remite a la GAF
6	Revisar y Firmar Balances	GAF y GG	Proceden a revisar y firmar los reportes financieros. La GAF archiva una copia.
7	Recibir y Remitir Balances a Min. de Economía Finanzas	Contabilidad	De conformidad con el Art. 21, de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, debidamente legalizados los balances remite a la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental, del Min. de Economía y Finanzas, dentro de los treinta días del mes siguiente que se informa. Archiva una copia. Además, semestralmente pondrá en conocimiento del Directorio de la Empresa los Estados de Situación y Resultados.
8	Bajar Información de Balances a Excel	Contabilidad	Procede en Excel a dar formato y características a los archivos conforme a lo solicitado por el Min. de Economía Finanzas para su remisión vía correo electrónico, a través del SIGEF integrador.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CONCILIACIONES BANCARIAS

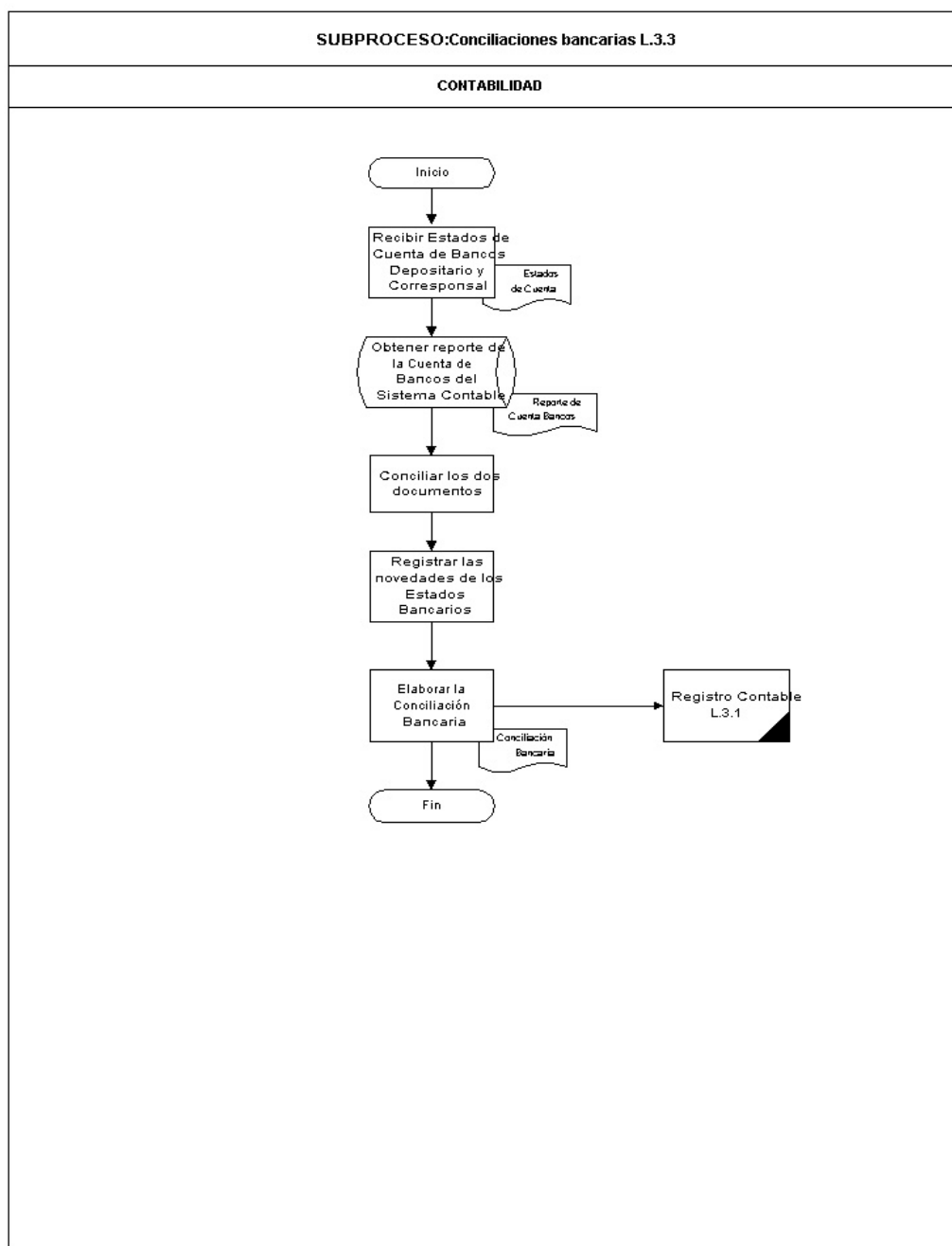
Objetivo.- Detectar a una determinada fecha, las posibles diferencias entre los registros en Libro Bancos y los movimientos de la cuenta corriente bancaria de la Empresa, con la finalidad de efectuar los ajustes correspondientes. Es decir, verificar la igualdad entre las anotaciones contables de la entidad y las constancias que surgen de los estados bancarios.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:		CONCILIACIONES BANCARIAS L.3.3	
ENTRADAS(E L.3.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.3.1	Estados de Cuenta Bancarios	Bancos Depositario y Corresponsal	
E 3.3.1	Reporte de Cuenta Bancos	Contabilidad L.3	
SALIDAS (S L.3.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.3.1	Conciliación Bancaria	Contabilidad L.3.1	
RECURSOS (R L.3.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Contabilidad	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.3.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • Manual General de Contabilidad Gubernamental • Normas de Contabilidad 			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:	CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:	CONCILIACIONES BANCARIAS L.3.3	
REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> • Estados de Cuenta Bancarios • Reporte de Cuenta Bancos 		
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Diferencias 		Nº de Valores No Registrados

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

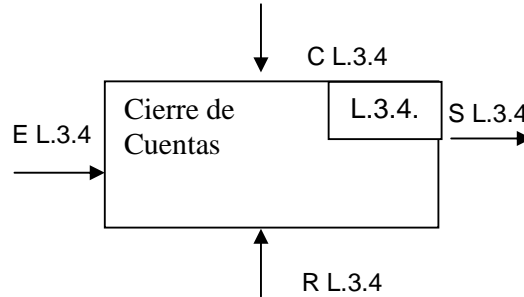
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recibir Estados de Cuenta Bancarios de Bancos Depositario y Corresponsal	Contabilidad	Recibe de Tesorería los estados bancarios de las tres cuentas que mantiene la institución: Cuentas de Ingresos -3245266904- y Gastos -3245245004- en el Banco en el Pichincha (Corresponsal) y la Cuenta T de Saldos Disponibles en el Banco Central (Depositario) -01220016-.
2	Obtener reporte de la Cuenta de Bancos del Sistema Contable	Contabilidad	Ingresa al Sistema Contable y obtiene el reporte de la cuenta de bancos a conciliar (Cuenta de Ingresos, Gastos y Cuenta T)
3	Conciliar los dos documentos	Contabilidad	Confronta el estado bancario con el libro bancos. Esta tarea se hace partida por partida, haciendo una señal en ambos registros cuando coinciden.
4	Registrar las Novedades de los Estados Bancarios	Contabilidad	Identifica las partidas (rubros) sin señal, puesto que ellas son el origen de las diferencias. Luego se determina qué clase de diferencias son (cheques pendientes de cobro, depósitos no acreditados, notas de débito o crédito no contabilizados, errores u omisiones).
5	Elaborar la Conciliación Bancaria	Contabilidad	Realiza la conciliación propiamente dicha a los efectos de dejar constancia del trabajo realizado. Se debe tener presente que el objetivo es compensar las diferencias para llegar a saldos iguales. La conciliación debe ser legalizada por: Quien Elabora, el Contador y el Gerente Administrativo Financiero. Por último, efectúa el Registro Contable de las Diferencias . Si se trata de diferencias que con el transcurso del tiempo se compensan (diferencias temporales), NO es necesario realizar ningún registro. Ejemplos de estas diferencias son: cheques pendientes de cobro, depósitos sin acreditar, etc. Si, en cambio, nos encontramos con diferencias que son permanentes, se debe realizar el asiento que corresponda. Ejemplos de estas diferencias son: notas de débito o crédito no contabilizadas, errores u omisiones de la Empresa.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CIERRE DE CUENTAS

Objetivo.- Determinar el resultado del ejercicio y habilitar los saldos a trasladarse al siguiente ejercicio contable. El cierre de cuentas se excluye para efectos de generación de reportes.

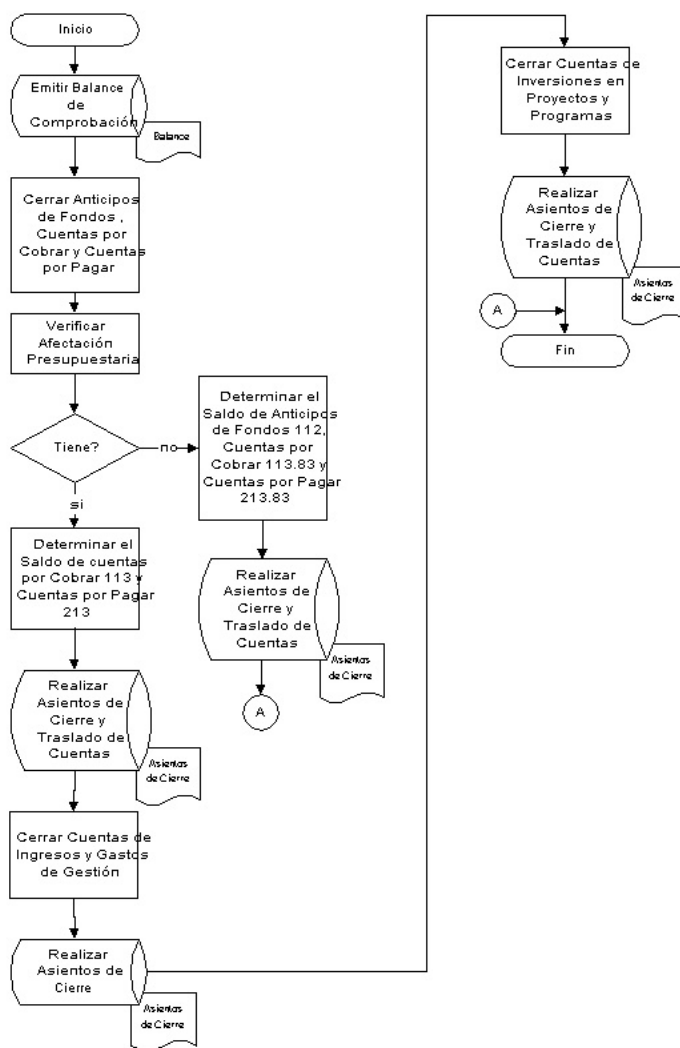


MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		CONTABILIDAD	
SUBPROCESO:		CIERRE DE CUENTAS L.3.4	
ENTRADAS(E L.3.4)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 3.4.1	Balance de Comprobación	Contabilidad L.3.2	
SALIDAS (S L.3.4)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 3.4.1	Asientos de Cierre	Contabilidad L.3.1	
RECURSOS (R L.3.4)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Contabilidad	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.3.4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Manual General de Contabilidad Gubernamental • Normas de Control Interno • Normas de Contabilidad 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Balance de Comprobación 			

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO: Cierre de Cuentas L.3.4

CONTABILIDAD



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Emitir Balance de Comprobación	Contabilidad	Obtiene del sistema el del Balance de Comprobación.
2	Cerrar Anticipos de Fondos, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar	Contabilidad	Identifica cuales son los deudores pendientes de la empresa, a fin de que las cuentas auxiliares reflejen el total de los mayores de los Anticipos de Fondos y Cuentas por Cobrar. Identifica cuales son los acreedores pendientes de la empresa, a fin de que las cuentas auxiliares reflejen el total de los mayores de las Cuentas por Pagar
3	Verificar Afectación Presupuestaria	Contabilidad	Si tiene afectación presupuestaria, pasa a la Act. 4. Si no tiene afectación presupuestaria, pasa a la Act. 6.
4	Determinar el Saldo de Cuentas por Cobrar 113 y Cuentas por Pagar 213	Contabilidad	Determina el saldo de las Cuentas por Cobrar 113 que al 31 de diciembre no se han recuperado, para su traslado al grupo 12498. Determina el saldo de las Cuentas por Pagar 213 que al 31 de diciembre no se han cancelado, para su traslado al grupo 22498.
5	Realizar Asientos de Cierre y Traslado de Cuentas	Contabilidad	Ingresa en el sistema los asientos de cierre de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar respectivos; y, traslada el saldo de éstas al nuevo ejercicio contable. Pasa a la Act. 8 Imprime el asiento de cierre, el cual debe estar legalizado por: Quien Elabora, el Contador y el Gerente Administrativo Financiero
6	Determinar el Saldo de Anticipos de Fondos 112, Cuentas por Cobrar 113.83 y Cuentas por Pagar 213.83	Contabilidad	Determina el saldo de las cuentas de Anticipos de Fondos del grupo 112 y Cuentas por Cobrar 113.83 que al 31 de diciembre no se han recuperado, para su traslado al grupo 12484 y 12483, respectivamente. En el caso de los Anticipos de Fondos (112) que al 31 de diciembre no se han recuperado, se tendrá en cuenta que solo aquellos auxiliares que hayan permanecido al menos seis meses en calidad de incobrables se trasladarán al grupo 12484 Anticipos de Fondos Años Anteriores.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.1.1.8. TESORERÍA

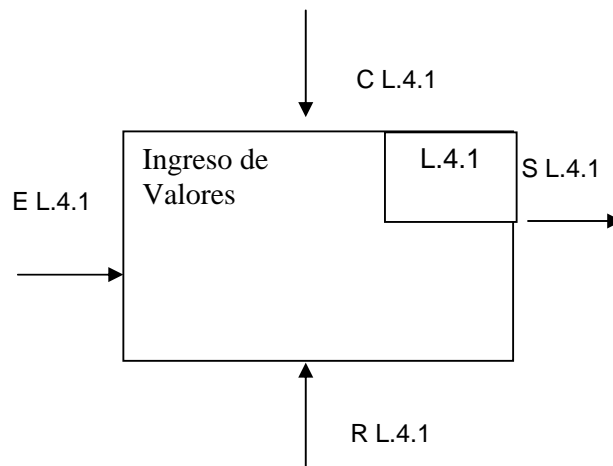
Dentro del proceso de tesorería, se desarrollan cuatro subprocesos que son:

- Ingreso de Valores
- Flujo de caja
- Pagos
- Custodia de Garantías

A continuación se describe la caracterización de cada uno de los subprocesos y sus respectivos flujogramas:

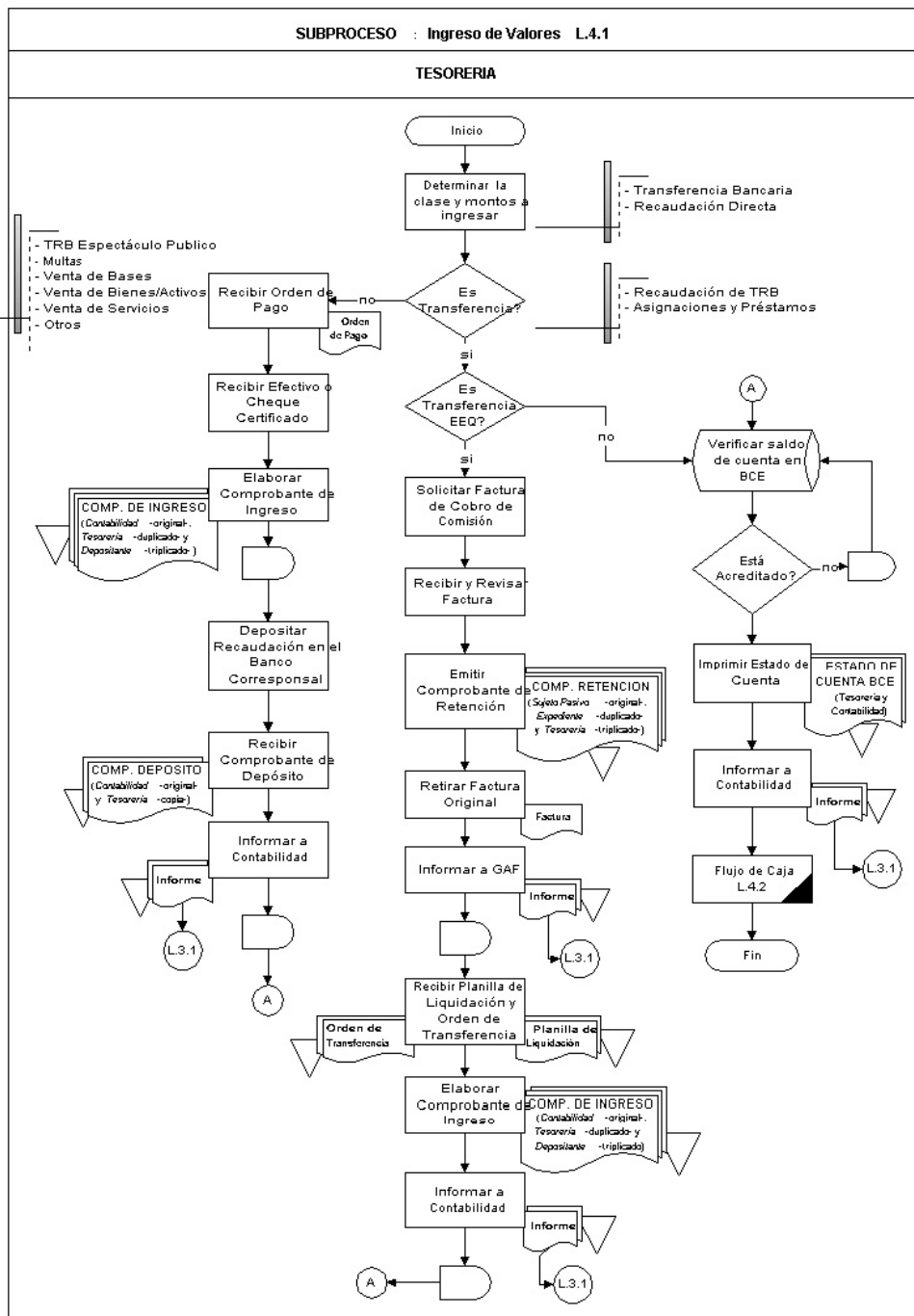
INGRESO DE VALORES

Objetivo.- Determinar y recaudar los ingresos (recursos) aprobados en el Presupuesto de la Empresa.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		TESORERÍA	
SUBPROCESO:		INGRESO DE VALORES L.4.1	
ENTRADAS(E L.4.1)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.1.1	Presupuesto	Presupuesto L.2.1	
E 4.1.2	Orden de Pago	Asesoría Jurídica, GAF, GTO	
E 4.1.3	Factura, Orden de Transferencia y Planilla de Liquidación EEQ	Empresa Eléctrica Quito	
SALIDAS (S L.4.1)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.1.1	Informe (Depósito, facturación, transferencias, créditos)	Contabilidad L.3.1	
S 4.1.2	Disponibilidad de Fondos en el Banco Central	Tesorería L.4.2	
RECURSOS (R L.4.1)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Tesorería	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.4.1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Estado de Cuenta del Banco Central • Informe sobre asignaciones y/o préstamos (Municipio - Otras Entidades) • Normas de Control Interno • LOAFYC 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de Ingreso • Comprobante de Depósito • Comprobante de Retención • Estado de Cuenta del Banco Central • Informes 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Recaudación 		$\frac{\text{Recaudación Total} \times 100}{\text{Transf. Bancaria}}$ $\frac{\text{Recaudación Total} \times 100}{\text{Recaudación Directa}}$	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Determinar la clase y los montos a ingresar	Tesorería	El ingreso de valores será a través de: 1. Transferencia bancaria - Tasa de Recolección de Basura EEQ - Transferencias del Municipio (Asignaciones - Préstamos) - Otros 2. Recaudación directa (Efectivo o Cheque) - TRB Espectáculo Público - Intereses - Multas - Venta de Bases - Venta de Bienes / Activos - Venta de Servicios - Otros
2	Es Transferencia?	Tesorería	Identifica si es Transferencia Bancaria o Recaudación Directa. Si es transferencia bancaria, pasa a la Act. 3. Si es recaudación directa, pasa a la Act. 16.
3	Es Transferencia EEQ?	Tesorería	Identifica si es Transferencia de la Empresa Eléctrica Quito. Si lo es, pasa a la Act. 4; caso contrario, pasa a la Act.12.
4	Solicitar Factura de Cobro de Comisión	Tesorería	El convenio suscrito con la EEQ determina que ésta cobrará la comisión del 3.22% por la Recaudación de la Tasa de Recolección de Basura a través de la facturación de la energía eléctrica; razón por la cual y de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno solicita, dentro de los 5 primeros días de cada mes, el envío, vía fax, de la factura respectiva.
5	Recibir y Revisar Factura	Tesorería	Verifica que los datos y valores de la factura sean los correctos.
6	Emitir Comprobante de Retención	Tesorería	Conforme el Art. 3, del Capítulo X, Retenciones en la Fuente, de la Ley de Régimen Tributario Interno, emite el Comprobante de Retención, en el que se consigna la retención del 1% por impuesto a la renta. Archiva triplicado del Comprobante de Retención.
7	Retirar Factura Original	Tesorería	Entrega el original del comprobante de retención y retira la factura original.
8	Informar a Contabilidad	Tesorería	Remite a Contabilidad la factura original de la EEQ y duplicado del comprobante de retención, para que proceda con el respectivo Registro Contable.

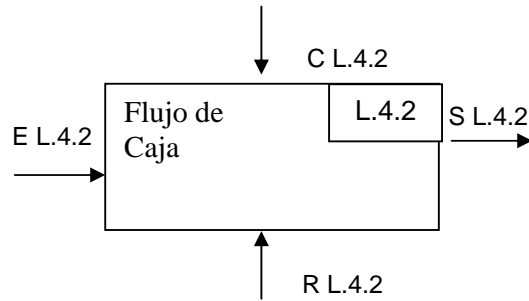
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
9	Recibir Planilla de Liquidación	Tesorería	De acuerdo al convenio, la EEQ transferirá hasta el día 15 de cada mes la Recaudación de la Tasa de Recolección de Basura. Dicha transferencia la realiza en la Cuenta de Ingresos -3245266904- del Banco del Pichincha (Banco Corresponsal). Recibe copia de la Orden de -Transferencia de la EEQ al Banco del Pichincha. Además, recibe la planilla de liquidación en la que se detalla: La Recaudación Total, (-) la Contribución a la Concentración Deportiva de Pichincha, (-) 3.22% de Comisión, 12% IVA, (-) 1% Retención y Valor a Pagar.
10	Elaborar Comprobante de Ingreso	Tesorería	Elabora el Comprobante de Ingreso por el valor a pagar detallado en la planilla de liquidación. Archiva duplicado del Comprobante de Ingreso conjuntamente con la Orden de Transferencia y la Planilla de Liquidación.
11	Informar a Contabilidad	Tesorería	Remite a Contabilidad el Comprobante de Ingreso Original, la Orden de Transferencia de la EEQ al Banco del Pichincha y la Planilla de Liquidación, para que proceda con el respectivo Registro Contable.
12	Verificar saldo de cuenta en BCE	Tesorería	De conformidad con el contrato suscrito con el Banco del Pichincha (Corresponsal), los depósitos efectuados en la Cuenta de Ingresos -3245266904- debe transferir a la Cuenta T de Saldos Disponibles en el Banco Central (Depositario) -01220016- al cuarto día laborable después de efectuado el depósito/transferencia. Verifica si los fondos están acreditados en el Banco Central. Si están, pasa a la Act. 13; caso contrario espera.
13	Imprimir Estado de Cuenta	Tesorería	Imprime estado de cuenta -01220016-. En éste constan los créditos y débitos con su respectivo detalle y el saldo disponible. Archiva copia.
14	Informar a Contabilidad	Tesorería	Remite a Contabilidad el estado de cuenta -01220016- para que proceda con el respectivo Registro Contable.
15	Flujo de Caja L.4.2	Tesorería	Una vez consignados los fondos en el BCE elabora el Flujo de Caja L.4.2. Finaliza el proceso.
16	Recibir Orden de Pago	Tesorería	Recibe la Orden de Pago emitida por la Unidad correspondiente: - Asesoría Jurídica: TRB Espectáculo Público y Multas; - GAF: Venta de Bases y Venta de Bienes/Activos; - GTO: Disposición de Escombros; y, - Otros
17	Recibir Efectivo o Cheque Certificado	Tesorería	Recibe y verifica el efectivo o cheque certificado, de acuerdo a la Orden de Pago.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
18	Elaborar Comprobante de Ingreso	Tesorería	Elabora el Comprobante de Ingreso. Archiva (temporalmente) duplicado y entrega triplicado al depositante.
19	Depositar Recaudación en el Banco Corresponsal	Tesorería	Por disposición del Banco Corresponsal, elabora papeletas de depósito separadas una para el efectivo y otra para los cheques. Deposita la recaudación en la Cuenta de Ingresos - 3245266904- del Banco del Pichincha (Corresponsal), en el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.
20	Recibir Comprobante de Depósito	Tesorería	Recibe el comprobante de depósito (efectivo y/o cheques) emitido y sellado por el Banco Corresponsal. Saca copia del comprobante de depósito y archiva junto con los comprobantes de ingreso que sustentan el depósito.
21	Informar a Contabilidad	Tesorería	Remite a Contabilidad la(s) Orden(es) de Pago, el Comprobante de Depósito y los Comprobantes de Ingreso -originales- que avalizan la recaudación del día, para que proceda con el respectivo Registro Contable. Pasa a la Act. 12.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

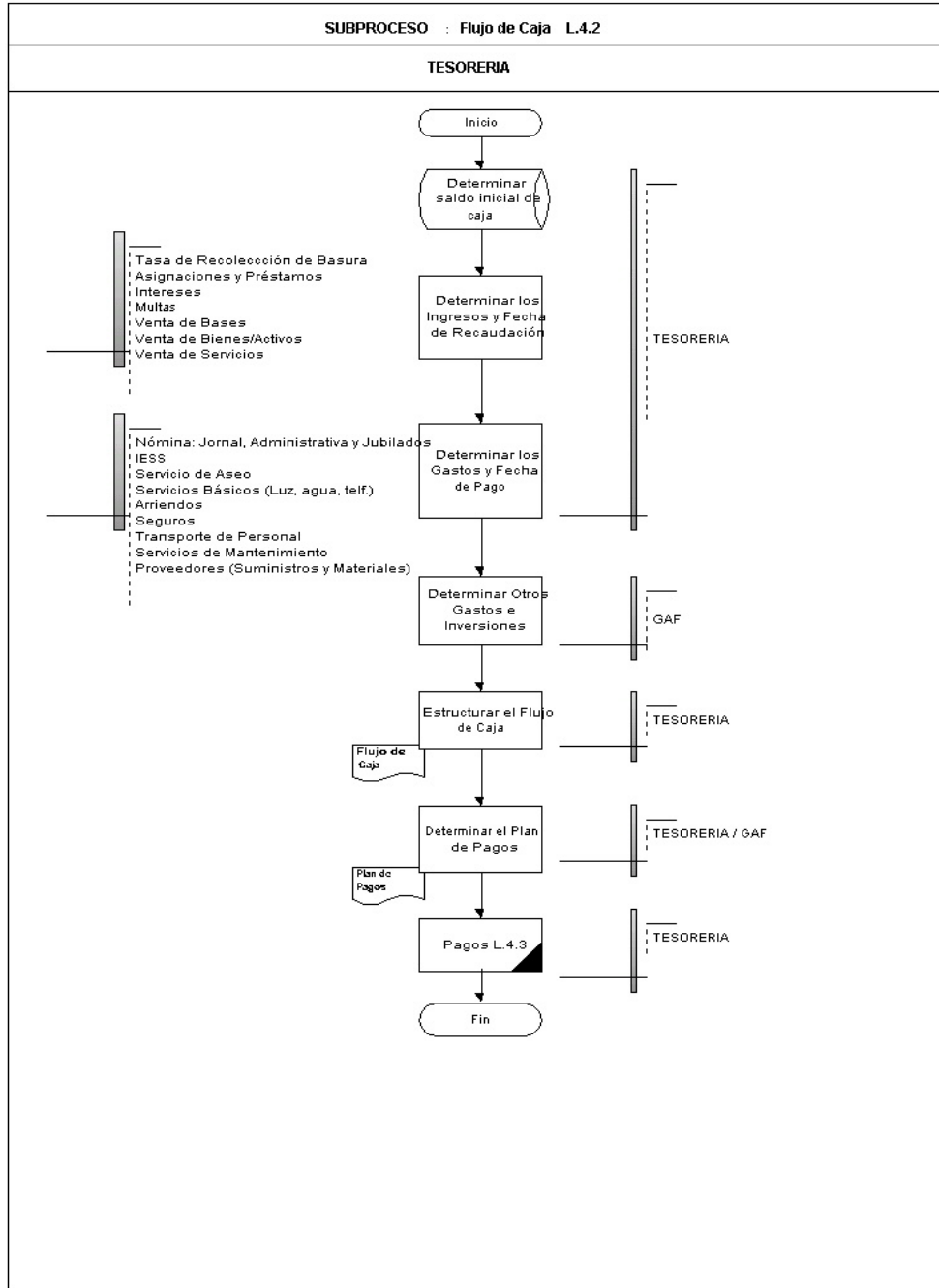
FLUJO DE CAJA

Objetivo.- Facilitar la programación de la administración del efectivo a corto plazo, así como el seguimiento y control de los recursos (entradas y salidas); y mantener la liquidez, prever desequilibrios pasajeros del efectivo, planificar las soluciones que podrían incluir el hacer arreglos de financiamiento, demorar el pago de obligaciones, etc.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		TESORERÍA	
SUBPROCESO:		FLUJO DE CAJA L.4.2	
ENTRADAS(E L.4.2)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.2.1	Asiento Contable (Obligaciones)	Contabilidad L.3.1	
E 4.2.2	Flujo de Caja Real Histórico (último mes)	Tesorería L.4.2	
SALIDAS (S L.4.2)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.2.1	Flujo de Caja y Plan de Pagos	Tesorería L.4.3	
RECURSOS (R L.4.2)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Tesorería	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.4.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de Caja • Plan de Pagos 			
INDICADORES		FÓRMULA DE CÁLCULO	
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Cumplimiento 		$\frac{\text{Presupuesto Inicial}}{\text{Ejecución Real}}$ <p>Optimo: 1</p>	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

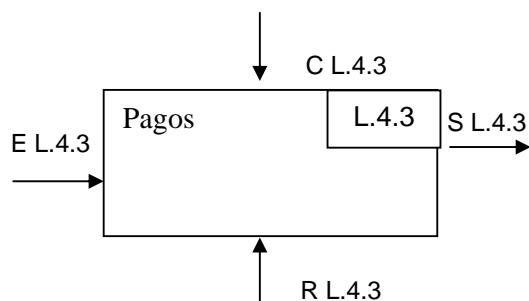
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Determinar saldo inicial de caja	Tesorería	Obtiene del sistema el saldo de la cuenta - 01220016- del Banco Central (Depositario); este valor corresponde al saldo disponible al final del período de ejecución del flujo de caja último.
2	Determinar los Ingresos y Fecha de Recaudación	Tesorería	<p>Revisa el comportamiento de los ingresos en el último período; es decir, analiza el flujo de caja real histórico -ingresos-, el cual sirve de base para proyectar los Fondos Disponibles para el ejercicio actual.</p> <p>Identifica y determina los ingresos y fecha de cobro, en función del Presupuesto aprobado, siendo éstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de Recolección de Basura ▪ Asignaciones y Préstamos ▪ Intereses ▪ Multas ▪ Venta de Bases ▪ Venta de Bienes/Activos ▪ Venta de Servicios ▪ Otros
3	Determinar los Gastos y Fecha de Pago	Tesorería	<p>Igualmente, revisa el flujo de caja real histórico -gastos-.</p> <p>Identifica y determina los gastos (fijos/permanentes) y fecha de pago, pudiendo ser éstos, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nómina: Jornal, Administrativa y Jubilados ▪ IESS (Aportaciones, Préstamos, Fondos de Reserva). ▪ Servicio de Aseo (Recolección de Basura) ▪ Gremios ▪ Servicios Básicos (Luz, agua, teléfono) ▪ Arriendos ▪ Seguros ▪ Transporte de Personal ▪ Servicios de Mantenimiento ▪ Proveedores (Suministros y Materiales, Contratos Varios)
4	Determinar Otros Gastos e Inversiones	GAF	Identifica y determina los gastos e inversiones no contemplados en el ítem 3 con el fin de establecer prioridades.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN			
5	Estructurar el Flujo de Caja	Tesorería	Elabora el flujo de caja como tal, es decir pone cifras a los ingresos y gastos. Así:			
FLUJO DE CAJA Mes _____						
CONCEPTOS		Presupuesto Inicial (A)	Ejecución Real (B)	VARIACION		Pronóstico Próximo Mes
				Absoluta C=A-B	Relativa D=C/A	
A. Saldo Inicial de Caja						
B. Ingresos						
C. Fondos Disponibles (A + B)						
D. Gastos						
E. Déficit / Superávit (C - D)						
Nota: Desglosar Ingresos y Gastos						
6	Determinar el Plan de Pago	Tesorería / GAF	Elaboran el Plan de Pago de acuerdo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El momento y cantidad de los ingresos; y, ▪ Al orden de prioridad entre los gastos y/o tomando en cuenta la deuda más antigua a la más reciente. 			
7	Pagos L.4.3	Tesorería	Aplica el Plan de Pagos. Realiza los pagos conforme al Proceso L.4.3.			

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

PAGOS

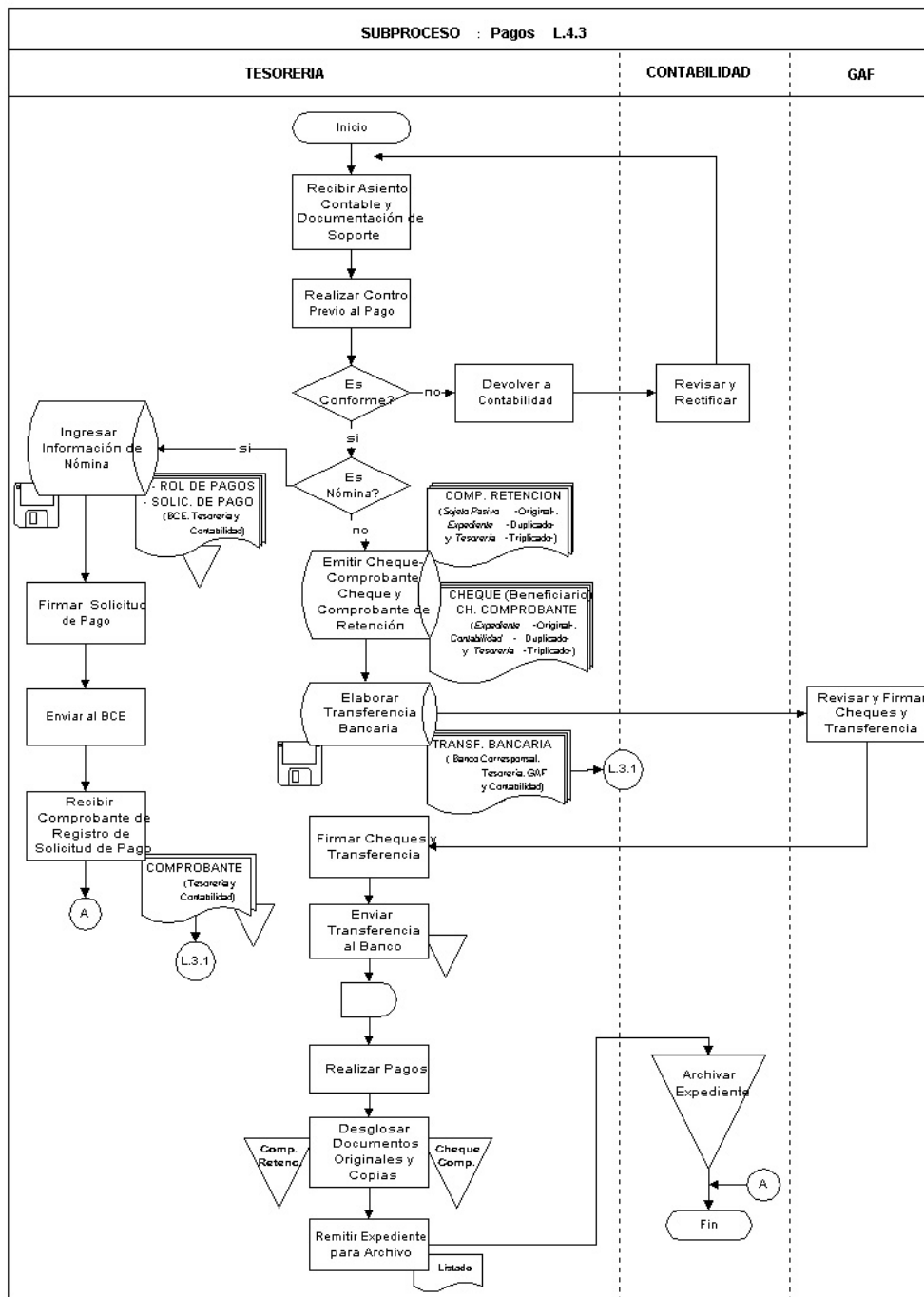
Objetivo.- Efectuar cumplimiento efectivo de una obligación o deuda contraída por la Empresa; es decir, satisfacer una obligación entregando una cantidad de dinero en cheque o pago equivalente.



MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		TESORERÍA	
SUBPROCESO:		PAGOS L.4.3	
ENTRADAS(E L.4.3)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.3.1	Asiento Contable y Documentación de Soporte	Contabilidad L.3.1	
E 4.3.2	Flujo de Caja	Tesorería L.4.2	
SALIDAS (E L.4.3)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.3.1	Depósitos en cuentas	Empleados y Trabajadores SRI	
S 4.3.2	Cheque	Clientes Externos (IESS, Varios Acreedores, Fondos de Terceros)	
RECURSOS (R L.4.3)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Tesorería	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.4.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Control Interno • LOAFYC • Ordenador de Gasto 			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:	TESORERÍA	
SUBPROCESO:	PAGOS L.4.3	
REGISTROS		
• Cheque Comprobante		
• Comprobante de Retención		
• Transferencia Bancaria		
• Listado de Cheques		
• Rol de Pagos – Solicitud de Pago – Comprobante de Registro		
INDICADORES		
FÓRMULA DE CÁLCULO		
• Índice de Pagos	$\frac{\text{Valor Total de Cuentas por Pagar}}{\text{Valor Total de Pagos}} \times 100$	
	Rango aceptable: 100%	

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recibir Asiento Contable y Documentación de Soporte	Tesorería	Recibe el asiento contable y la documentación que sustenta el pago.
2	Realizar Control Previo al Pago	Tesorería	<p>Para suscribir comprobantes de egreso-cheques, transferencias, previamente verificará, según corresponda, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La transacción disponga la documentación sustentatoria y autorización respectiva. ▪ Exista la disponibilidad presupuestaria para cubrir la obligación. ▪ Existan fondos disponibles para realizar el pago dentro del plazo convenido. ▪ No haya demora injustificada en el pago. <p>Esto incluye además la verificación de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La documentación de respaldo que evidencia la obligación. b) La existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar. c) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.
3	Es conforme?	Tesorería	<p>En caso de conformidad, pasa a la Act. 6. En caso de no conformidad, pasa a la Act. 4.</p>
4	Devolver a Contabilidad	Tesorería	Devuelve a Contabilidad la documentación con las observaciones y/o recomendaciones para la acción respectiva.
5	Revisar y Rectificar	Contabilidad	Analiza las observaciones y/o recomendaciones hechas por Tesorería y realiza las correcciones que ameriten; continúa con la Act. 1.
6	Es Nómina?	Tesorería	<p>Identifica si es pago de nómina u otros (proveedores, fondos de terceros, impuestos, IESS, etc.). Si es nómina, pasa a la Act. 7. Si es otros, pasa a la Act. 11.</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7	Ingresar Información de Nómina	Tesorería	<p>Nómina del Personal a Jornal: Migra la información generada en RR.HH, <i>Rol de Pagos</i>, que contiene: Cédula, Nombre, Código del Banco a Depositar, N° de Cuenta, Tipo de Cuenta (corriente, ahorros o especial), Valor, Código de la Cuenta de Gasto y Detalle, al Sistema de Pagos Interbancarios -SPI- del BCE.</p> <p>Nómina del Personal Administrativo y de Jubilados: Mantiene en una base de datos en Excel las nóminas del personal administrativo y de jubilados (detalle similar a jornal), las cuales actualiza mensualmente únicamente en el campo de <u>Valor</u>; esta base de datos migra al SPI. En ambos casos, el SPI genera automáticamente el Rol de Pagos y la Solicitud de Pago. Obtiene además un respaldo magnético del rol de pagos para enviar al BCE.</p>
8	Firmar Solicitud de Pago	GAF / Tesorería	Legalizan con su firma la solicitud de pago.
9	Enviar al BCE	Tesorería	Envía al BCE la solicitud de pagos, rol de pagos y respaldo magnético, hasta las 11h00, con el fin de que el Banco acredite los pagos a los beneficiarios el mismo día.
10	Recibir Comprobante de Registro de Solicitud de Pago	Tesorería	<p>Recibe el comprobante de registro de solicitud de pago emitido por el SPI del BCE, con el cual se deja constancia de la transacción realizada.</p> <p>Archiva Rol de Pagos, Solicitud de Pagos y Comprobante (copia).</p> <p>Remite a Contabilidad Rol de Pagos, Solicitud de Pagos y Comprobante (original), para que proceda con el respectivo Registro Contable. Finaliza el proceso.</p>
11	Emitir Cheque y Comprobante de Retención	Tesorería	<p>Elabora el cheque y cheque comprobante, tomado el devengado ya registrado en Contabilidad y emite el comprobante de retención.</p> <p>Los cheques son girados contra la Cuenta de Gastos -3245245004- en el Banco del Pichincha (Corresponsal).</p> <p>El cheque comprobante es legalizado por: Quien lo elabora, el Contador General y el Jefe Financiero.</p>

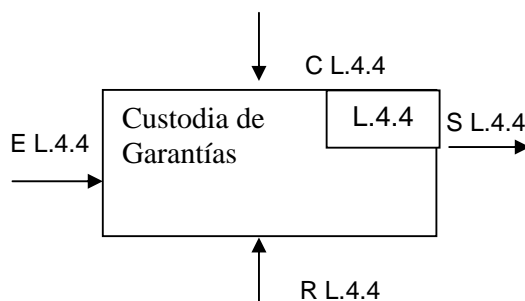
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
12	Elaborar Transferencia Bancaria	Tesorería	<p>La realiza en el sistema de transferencias de entidades públicas del Banco del Pichincha (Corresponsal). Consta de tres partes:</p> <p>1. Detalle de Pagos.- Registra:</p> <p>a) N° de Comprobante b) Beneficiario c) N° de Cheque / N° de Cuenta d) Valor</p> <p>2. Orden de Transferencia.- Llena:</p> <p>a) N° de Transferencia b) Fecha c) Desglose de valores por concepto de gasto, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto Corriente - Sueldos ▪ Gasto Corriente - Compra de Bienes y Servicios ▪ Gasto Corriente - Otros ▪ Gasto de Capital ▪ Gasto de Inversión ▪ Transferencias Corrientes - Aportes al IESS ▪ Transferencias Corrientes - Otros <p>d) Valor Total</p> <p>3. Respaldo magnético</p>
13	Revisar y Firmar Cheques y Transferencia	GAF	Revisa y legaliza con su firma los cheques y la transferencia.
14	Firmar Cheques y Transferencia	Tesorería	Legaliza con su firma los cheques y la transferencia.
15	Enviar Transferencia al Banco	Tesorería	<p>El Banco del Pichincha (Corresponsal) recibe la Transferencia hasta las 14h00, con la finalidad de efectuar las transacciones pertinentes con el Banco Central (Depositario).</p> <p>El cajero del Banco fecha, sella y firma la recepción de la transferencia, dejando constancia del registro de la transacción.</p> <p>De acuerdo al contrato suscrito con el Banco, los cheques serán susceptibles de pago a primera hora del siguiente día.</p> <p>Una vez recibida la transferencia por el banco, remite copia a la GAF y a Contabilidad, ésta última procede a realizar el Registro Contable correspondiente.</p> <p>Archiva copia sellada de la transferencia.</p>

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
16	Realizar pagos	Tesorería	<p>Efectúa el pago de cheques y entrega los comprobantes de retención a los beneficiarios.</p> <p>1. Personas Naturales.- Requisitos: ✓ Copia de la cédula</p> <p>2. Personas Jurídicas.- Requisitos: ✓ Autorización del representante legal y copia de cédula ✓ Copia de la cédula de la persona autorizada a cobrar ✓ Sello de la empresa ✓ Copia del RUC (primera vez)</p> <p>Los requisitos respectivos adjunta al expediente (cheque comprobante y documentación de soporte).</p>
17	Desglosar Documentos Originales y Copias	Tesorería	<p>El original del cheque comprobante y el duplicado del comprobante de retención adjunta a la documentación de soporte y folia el expediente.</p> <p>El duplicado del cheque comprobante remite a Contabilidad</p> <p>El triplicado del cheque comprobante archiva.</p> <p>El triplicado del comprobante de retención archiva.</p>
18	Remitir Expediente para Archivo	Tesorería	<p>Elabora un listado de cheques pagados (semanalmente), en el que consta: N° de Cheque, Beneficiario, Valor, N° de Hojas, Quien Cobra y Fecha de Cobro.</p> <p>Este listado es suscrito por el Tesorero y el encargado del archivo de Contabilidad.</p>
19	Archivar Expediente	Contabilidad	<p>Archiva la documentación remitida por Tesorería.</p>

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CUSTODIA DE GARANTÍAS

Objetivo.- Cumplir con el rendimiento de garantías por parte del contratista previo la suscripción del contrato y/o desembolso de anticipos; y mantener el control, custodia y vigencia de las garantías, de acuerdo con su naturaleza y términos del contrato.



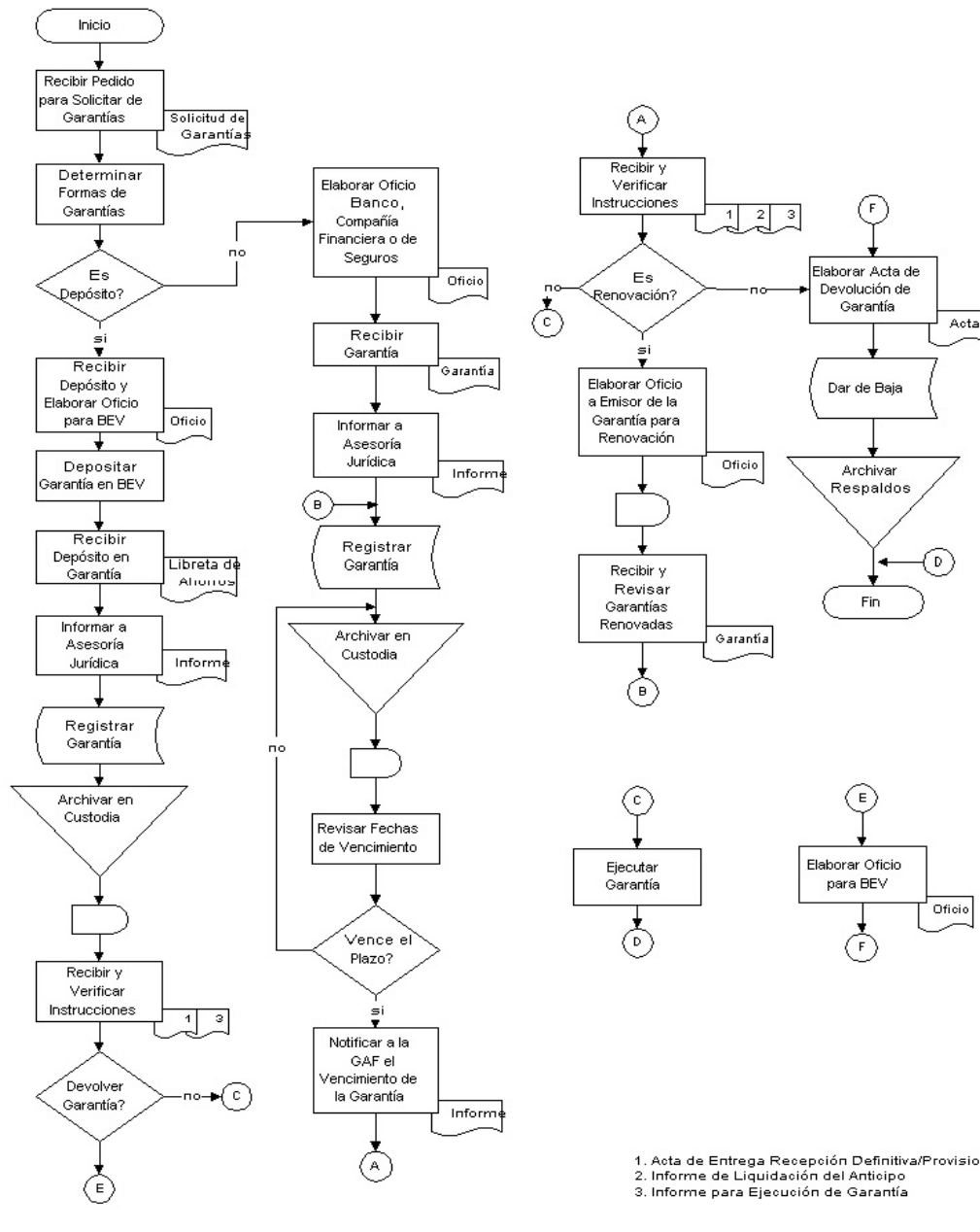
MACROPROCESO :		GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:		TESORERÍA	
SUBPROCESO:		CUSTODIA DE GARANTÍAS L.4.4	
ENTRADAS(E L.4.4)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E 4.4.1	Solicitud de Garantías	Gestión Legal F.1.1	
SALIDAS (S L.4.4)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S 4.4.1	Control y Custodia de Garantías	Tesorería L.4.1 y L.4.3 Cliente Externo (Contratista / Emisor Garantía)	
RECURSOS (R L.4.4)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware y Software de Base	Oficinas de la Empresa	Personal de Tesorería	Según la Planificación del Presupuesto
CONTROLES (C L.4.4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Contratación Pública y su Reglamento • Normas de Control Interno 			

MACROPROCESO :	GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO:	TESORERÍA	
SUBPROCESO:	CUSTODIA DE GARANTÍAS L.4.4	
REGISTROS		
• Oficio para BEV		
• Oficio para Banco, Compañía Financiera o de Seguros		
• Informe de Recepción de Garantía		
• Acta de Devolución de Garantías		
• Informe de Vencimiento de Garantía		
• Oficio a Emisor de la Garantía para Renovación		
• Acta de Entrega Recepción Definitiva / Provisional		
• Informe de Liquidación del Anticipo		
• Informe de Ejecución de Garantías		
INDICADORES		
FÓRMULA DE CÁLCULO		
• Índice de Vencimientos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Garantías Vencidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Garantías Vigentes}}$	
• Índice de Vigencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Garantías Vigentes}}{\text{N}^\circ \text{ de Garantías Totales}}$	
Rango: 1		

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

SUBPROCESO : Custodia de Garantías L.4.4

TESORERIA



Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recibir Pedido de Solicitud de Garantías	Tesorería	<p>De conformidad con el Art. 66, Obligación de Presentar Garantías, de la Ley de Contratación Pública, para suscribir un contrato, recibir anticipos, el contratista deberá rendir garantías, de conformidad con las disposiciones de la referida Ley.</p> <p>Por lo anterior, recibe de Asesoría Jurídica el pedido para solicitar las garantías al Contratista, previa la suscripción del respectivo contrato. En dicho pedido verificará que consten las garantías pertinentes (Garantía de Fiel Cumplimiento - Garantía por Anticipo - Garantía por la Debida Ejecución de la Obra), valores y plazo, objeto y valor del contrato.</p>
2	Determinar Formas de Garantías	Tesorería	<p>De acuerdo al Art. 73, de la Ley de Contratación Pública, informa al Contratista las formas de garantías que puede rendir:</p> <ol style="list-style-type: none"> Depósito en moneda de plena circulación en el país, en efectivo o en cheque certificado; Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o compañía financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos; Póliza de seguro, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país; Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del sesenta por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente avalúo, practicado por peritos designados por la entidad, bajo la responsabilidad solidaria de los peritos y la autoridad que los designe; y, Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras entidades del sector público, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas hipotecarias, bonos de prenda u otros valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las bolsas de valores del país, al momento de constituir la garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al oferente o al contratista. <p>Una vez identificadas las formas de garantías, el Contratista, decide el (los) tipo(s) de garantías a presentar. Habitualmente, las formas elegidas corresponden a los literales a), b) y/o c).</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
3	Es Depósito?	Tesorería	Si es depósito, pasa a la Act. 4. Si no es depósito, pasa a la Act. 16. Este tipo de garantía, habitualmente, se presenta cuando se trata de Garantía de Fiel Cumplimiento ó Garantía por la Debida Ejecución de la Obra.
4	Elaborar Oficio para BEV	Tesorería	Recibe depósito (Efectivo o Cheque Certificado) y elabora oficio para el BEV (detalla: Nombre del Contratista, número de cédula, valor y clase de garantía, objeto del contrato y plazo).
5	Depositar Garantía en BEV	Tesorería	Efectúa el depósito de la garantía en una cuenta especial a la orden de la Empresa.
6	Recibir Depósito en Garantía	Tesorería	Recibe del BEV una libreta de ahorros en la cual se encuentra consignado el valor de la garantía.
7	Informar a Asesoría Jurídica	Tesorería	Informa a Asesoría Jurídica sobre la recepción de la garantía solicitada y remite copia de la libreta de ahorros.
8	Registrar Garantía	Tesorería	Mantiene en Excel un registro (control) de los Depósitos en Garantía; en éste registra: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del Contratista ▪ Objeto del Contrato ▪ Valor del Contrato ▪ Clase de Garantía ▪ N° de Libreta de Ahorros ▪ Valor de la Garantía
9	Archivar en Custodia	Tesorería	Archiva la garantía.
10	Recibir y Verificar Instrucciones	Tesorería	Identifica las instrucciones y los documentos habilitantes remitidos por la GAF, respecto a la devolución o ejecución de la garantía: <p>Devolución de Garantías.- De acuerdo al Art. 79, de la Ley de Contratación Pública, a la presentación de: La Garantía de Fiel Cumplimiento se devolverá a la suscripción del Acta de Entrega Recepción Definitiva del Contrato; y, La Garantía por la Debida Ejecución de la Obra será devuelta a la suscripción del Acta de Entrega Recepción Provisional.</p> <p>Ejecución de Garantías.- En observancia al Art. 83, del Reglamento de la Ley de Contratación Pública y previa presentación del informe por autoridad competente. Si es devolución, pasa a la Act. 11. Si es ejecución, pasa a la Act. 15.</p>

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
11	Elaborar Oficio para BEV	Tesorería	Elabora oficio para el BEV en el que indica proceda a devolver al Contratista el valor consignado en la respectiva libreta de ahorros.
12	Elaborar Acta de Devolución de Garantías	Tesorería	Elabora un acta en la que describe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fecha ▪ Nombre del Contratista ▪ Objeto del Contrato ▪ Clase de Garantía ▪ N° de Libreta de Ahorros, N° de Garantía Bancaria ó N° de Póliza ▪ Valor de la Garantía El acta es suscrita por el Tesorero y el Contratista. Entrega al Contratista el oficio para el BEV (original) y la Libreta de Ahorros (original) o la Garantía Bancaria o Póliza; y, copia del Acta de Devolución de Garantías
13	Dar de Baja	Tesorería	Da de baja del respectivo registro (control) la garantía correspondiente.
14	Archivar Respaldos	Tesorería	Archiva respaldos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficio para el BEV, Libreta de Ahorros, Acta de Devolución de Garantías y Acta de Entrega Recepción Definitiva o Provisional; o, ▪ Garantía o Póliza, Acta de Devolución de Garantías y Acta de Entrega Recepción Definitiva/Provisional o Informe de Liquidación del Anticipo. Finaliza el Proceso.
15	Ejecutar Garantía	Tesorería	Conforme lo determina la ley, las garantías se harán efectivas ante el emisor a la sola presentación. En atención al Art. 83, del Reglamento de la Ley de Contratación Pública y previa presentación del informe por autoridad competente, se ejecutarán las garantías: <ol style="list-style-type: none"> 1. La garantía de fiel cumplimiento podrá ser ejecutada solo: <ol style="list-style-type: none"> a) Cuando haya resolución de terminación unilateral del contrato, de acuerdo con lo establecido en la ley; b) Cuando así se lo ordene en sentencia ejecutoriada de Juez competente; c) Cuando el contratista obligado a renovarla no lo hiciere, en su oportunidad; y, d) Para responder por las obligaciones que se contrajeran a favor de terceros, declarada judicialmente. 2. La garantía de anticipo será ejecutada cuando, efectuada la liquidación del contrato y requerido el contratista a devolver los valores no devengados de dicho anticipo, no lo hiciere. 3. La garantía para asegurar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales solo podrá ser utilizada para los fines establecidos en el segundo inciso del Art. 71 de la Ley. Finaliza el Proceso.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
16	Elaborar Oficio para Banco, Compañía Financiera o de Seguros	Tesorería	Elabora oficio en el que solicita la emisión de garantías; señala el nombre del contratista, el objeto y valor del contrato y la clase de garantías, valor y vigencia de las mismas. El contratista es el responsable de tramitar la emisión de las garantías ante el Banco, Compañía Financiera o de Seguros.
17	Recibir Garantías	Tesorería	Recibe del emisor las garantías requeridas.
18	Informar a Asesoría Jurídica	Tesorería	Informa a Asesoría Jurídica sobre la recepción de la garantía solicitada y remite copia de la Garantía o Póliza.
19	Registrar Garantía	Tesorería	Mantiene en Excel un registro (control) de las Garantías/Pólizas; en éste registra: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del Contratista ▪ Objeto del Contrato ▪ Valor del Contrato ▪ Clase de Garantía ▪ Emisor de la Garantía ▪ N° Garantía Bancaria ó N° de Póliza de Seguros ▪ Valor de la Garantía ▪ Vigencia de la Garantía (Desde-Hasta)
20	Archivar en Custodia	Tesorería	Archiva la garantía.
21	Revisar Fechas de Vencimiento	Tesorería	En forma periódica, efectúa el control del vencimiento de las garantías con el fin de renovarlas, ejecutarlas o devolverlas. Si vence el plazo, pasa a la Act. 22. Si no vence el plazo, pasa a la Act. 20.
22	Notificar a la GAF	Tesorería	En atención a la norma de control interno 230-14, informará oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías y fianzas, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación, ejecución o devolución, según sea el caso.
23	Recibir y Verificar Instrucciones	Tesorería	Identifica las instrucciones y los documentos habilitantes remitidos por la GAF, respecto a la renovación, devolución o ejecución de la garantía. Si es renovación, pasa a la Act. 24. Si es devolución, pasa a la Act. 12. Si es ejecución, pasa a la Act. 15.
24	Elaborar Oficio a Emisor de la Garantía para Renovación	Tesorería	Elabora oficio para emisor de la garantía solicitando su renovación. La renovación de las garantías se efectuará con por lo menos cinco días de anticipación a su vencimiento, caso contrario la entidad las hará efectivas. (Art. 76, de la Ley de Contratación Pública).
25	Recibir y Revisar Garantías Renovadas	Tesorería	Recibe y revisa que las garantías estén de acuerdo a lo solicitado (Garantía Original) Pasa a la Act. 19.

Fuente y elaborado por: la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

2.2.1.1. Factor Político

Durante los últimos 25 años la mayoría de los ecuatorianos han sido desfavorecidos con la construcción de un “modelo empresarial” de desarrollo inspirado en conceptos neoliberales que han privilegiado a los intereses privados y a los negocios empresariales sobre los intereses nacionales y del Estado.

A consecuencia de ese modelo, se incrementó el desempleo, el subempleo, la precariedad laboral y la emigración poblacional; además fueron afectados los servicios públicos y se abatió el papel regulador del Estado y su misión para el bienestar colectivo.

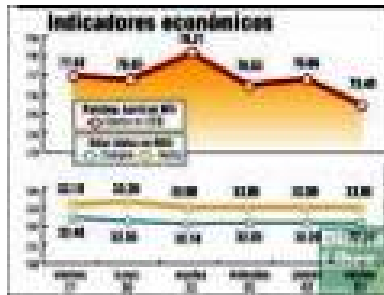
La clase política, desde las diversas instancias de control de las instituciones del Estado y particularmente en el Ejecutivo y en el Legislativo, ha sido la principal responsable de la crisis de gobernabilidad del Ecuador. Es por ello que durante los últimos años, se ha ido acumulando la reacción social contra el modelo económico empresarial excluyente y contra la clase política tradicional. Es así que ésta se expresó como movilización ciudadana acumulativa, que condujo al derrocamiento de los últimos tres presidentes electos (Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez), al cuestionamiento constante del Congreso y al triunfo de un nuevo bosquejo político con ideas socialistas como las del actual Presidente de la República, el Ec. Rafael Correa, quien intenta transformar la economía, dejando atrás la política neoliberal y creando una nueva institucionalidad en el Estado a través de una nueva Constitución. Estas son las tareas políticas más serias de la Asamblea Constituyente.

El gobierno actual ha retomado la necesaria institucionalización del Estado y su papel en la conducción de la economía, ha reorganizado los recursos públicos, ha reorientado el presupuesto con prioridades sobre el gasto social, ha impulsado una profunda reforma tributaria y ha tratado de imponer orden y organización en distintas esferas del ámbito público y privado.

El Ecuador está atravesando por un importante cambio distinguido por una nueva lucha por el poder y el cierre del ciclo político del Estado dominado por la clase política tradicional y el modelo empresarial de desarrollo. Ese proceso coincide con el de otros países latinoamericanos, por lo que no puede desatenderse la ubicación de los cambios en Ecuador con las nuevas corrientes de izquierda en América Latina.

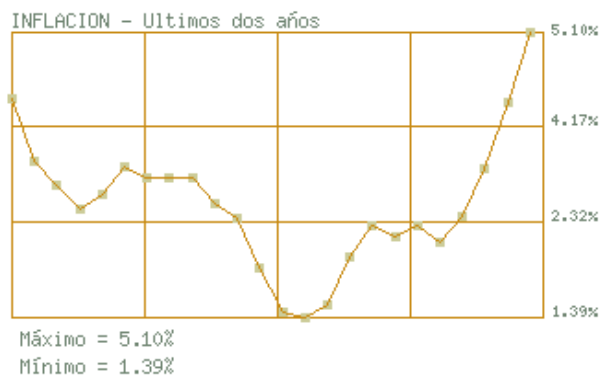
En torno a este ambiente se encuentra desarrollándose la Empresa Metropolitana de Aseo, la misma que podría verse afectada bajo varios aspectos como son el hecho de que el gobierno no está a favor de que las empresas públicas gocen de autonomía, que en el caso de la Empresa en análisis es de tipo administrativa, patrimonial y financiera; adicionalmente los cambios tributarios que se han realizado, prohíben las donaciones del Impuesto a la Renta para los Municipios, ya que ahora sería el Estado quien distribuya el mismo; lo cual afecta directamente a todas las Empresas Metropolitanas que lo conforman. Cabe recalcar que el hecho de que las ideologías políticas difieran entre el Gobierno Nacional (de izquierda) y el Alcalde Metropolitano de Quito (miembro del Directorio de EMASEO, de derecha) podría ser una debilidad para esta empresa, afectando las decisiones que se tomen sobre la misma. Otro aspecto importante es que el gobierno actual ha promovido al mejoramiento de los servicios básicos por lo que la entidad podría beneficiarse en forma económica, técnica y de servicio.

2.2.1.2. Factor Económico



El comportamiento de la economía en este último año ha sido el siguiente:

- El crecimiento económico (2,65%) se ancló en el sector no petrolero, que alcanzó el 4,6%, según la previsión del Banco Central. Este porcentaje se sustenta en la subida de la importación de materias primas (agrícolas, 27,41% e industriales, 16,03 a noviembre) y bienes de capital (11,8%), y por otro lado, la demanda de bienes de consumo se mantuvo en 6%. En tanto el sector petrolero cayó 9,8%.
- La inflación 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. Según este cálculo el comportamiento de la misma durante los dos últimos años, ha sido el siguiente:



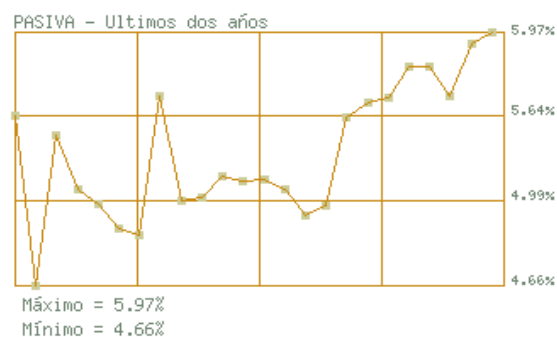
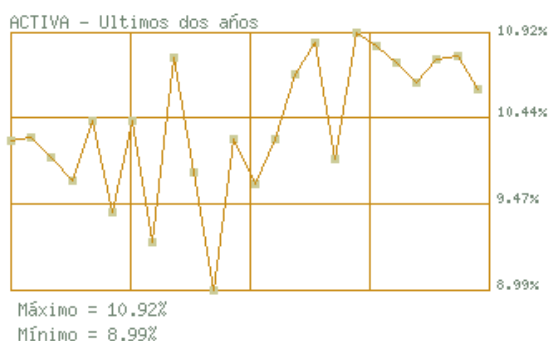
Inflación

FECHA	VALOR
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
<i>Fuente:</i> Banco Central Del Ecuador	

- La inversión extranjera directa alcanzó los USD 470,8 millones, esto es USD 346,6 millones más que en el mismo período del 2006, hasta el tercer trimestre del año 2007. Los sectores que más crecieron en inversión fueron la industria manufacturera, la agricultura y el comercio. Para llegar a estas cifras, el BCE cambió su método de cálculo, restó los ingresos de los dineros que salen del país y el saldo es la inversión directa.

- La inversión pública que se registra solo en el Gobierno Central fue superior a los USD 1200 millones y hasta el tercer trimestre del 2007, en total suma USD 2114,9 millones. La inyección de recursos se dio, en mayor medida, a través de los fondos petroleros y de contingencia para más de 14 emergencias para los sectores de salud, educación, agricultura. También se entregaron recursos por medio de la CFN y el BNF.
- El gasto social de acuerdo con el Ministerio de Finanzas creció el 34,1%. En el sector educativo, el gasto pasó de USD 885 millones a USD 1458 millones, del 2004 al 2007. A este sector le sigue el de salud con la ampliación de la atención médica, bienestar social, a través de la duplicación del Bono de Desarrollo Humano, y desarrollo urbano y vivienda con el aumento del Bono para adquirir bienes inmuebles.
- La balanza comercial tuvo un marcado crecimiento a favor de las exportaciones petroleras, que pasaron de 4831 millones, hasta noviembre del 2006, a 5204 en el mismo período del 2007, según el informe estadístico del Banco Central (BCE). Por otro lado, las exportaciones crecieron en un 6,50%, mientras que el 2006 fueron del 28,48%. Las importaciones, en cambio, bajaron del 18,01% al 7,72%.
- Este año la metodología de cálculo de las tasas de interés cambió, para de esta manera bajar los costos de los créditos, pero pese a que el Congreso aprobó una reforma no logró que las tasas descendieran. La tasa activa referencial del 2005 fue del 8,55%, un año después pasó a 9,27% y en el 2007 subió a 10,74%. Pese a que se eliminaron las comisiones, las tasas de interés siguieron altas.

El comportamiento de las tasas activa y pasiva durante los dos últimos años fue:



FECHA	VALOR
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %
Abril-29-2007	9.98 %
Abril-22-2007	10.13 %
Abril-15-2007	10.11 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

FECHA	VALOR
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %
Abril-29-2007	5.44 %
Abril-22-2007	4.66 %
Abril-15-2007	5.54 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Por lo tanto, luego de un año de Gobierno, el principal resultado en el área económica es el bajo crecimiento del país el cual fue de: 2,65%. Si se excluye al sector petrolero el crecimiento es del 4,4%. En ambos casos la cifra está por debajo del promedio de la región.

La inestabilidad política y la convocatoria a la Asamblea Constituyente hacían prever una desaceleración de la inversión, con un efecto directo en el crecimiento del país. Para compensar la falta de inversión privada, el Gobierno empezó a utilizar los ahorros petroleros para dinamizar la economía. Lo anterior era necesario porque la inversión prevista en el Presupuesto del Estado era insuficiente. De los USD 1500 millones previstos para el 2007 en inversión, un 60% son a transferencias a los gobiernos seccionales. El resto se destina básicamente a mantener la infraestructura existente.

En el año 2007 se realizaron varias declaratorias de emergencias en: salud, educación, electricidad, vialidad, etc. A través de decretos, el Ejecutivo hizo uso del Fondo de Ahorro y Contingencias (FAC) para destinar más recursos a varios sectores, adicionales a los contemplados en el Presupuesto. En total 11 sectores se declararon en emergencia en el 2007. A través del FAC se hicieron transferencias por USD 508 millones hasta noviembre pasado, lo cual no significó que se hayan gastado en la práctica.

En base a esta situación económica, EMASEO ha cumplido sus funciones, a lo cual es necesario adicionar que al recibir ingresos ponderados del servicio eléctrico entregado a la ciudadanía quiteña, denominado “Tasa de Recolección de Basura”; se ha visto afectada por la disminución de la misma, ya que el Gobierno actual ha promovido al ahorro de energía eléctrica y con este ha conllevado a la reducción de ingresos para la Empresa Metropolitana de Aseo.

2.2.1.3. Factor Social

La población del Ecuador, según el censo de noviembre del 2001 fue de 12.156.608; según proyecciones en el año 2005 será de 13798.000 habitantes con un crecimiento del 1.74%. (CEPAR: Estimación y proyecciones de población)

En 1950 la población rural del Ecuador representaba el 72%; en el 2001 fue del 38%. En cambio la población urbana en la misma fecha fue de 7.372.528 y la rural de 4.718.276 (INEC, VI Censo de población y vivienda 2001). En el año 2005 dos de cada tres ecuatorianos vivirán en la ciudad.

El aumento de la población urbana se debe al propio crecimiento vegetativo, pero también al proceso de migración campesina, debido a la crisis en el campo por falta de tierra y oportunidades de empleo, los destinos siguen siendo Quito y Guayaquil, pero hay otros porcentualmente superiores como Nueva Loja, Macas, Santo Domingo de los Tsachilas.

PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN POR ÁREA 200-2015			
AÑO	TOTAL	URBANA	RURAL
2001	12.156.608	7.431.355	4.725.253
2005	13.798.000	9.093.000	4.705.000
2010	14.899.000	10.250.000	4.649.000
2015	15.936.000	11.028.000	4.908.000
<i>Fuente: INEC, VI Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001. CEPAR: Proyecciones de población.</i>			

La población se concentra principalmente en la Costa y en la Sierra, de la siguiente manera:

POBLACIÓN POR REGIONES			
REGION	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Costa	6.056.223	3.044.045	3.012.178
Sierra	5.460.738	2.640.020	2.820.718
Oriente	548.419	286.296	262.123
Galápagos	18.640	10.204	8.436
Zonas no delimitadas	72.558	37.788	34.800
TOTAL	12.156.608	6.018.353	6.138.255
<i>Fuente: INEC, VI Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001.</i>			

Hasta la década de los 40, la población residía más en la Sierra. La serie de cambios que se producen a nivel económico, como el auge de la producción bananera, impulsan procesos migratorios masivos hacia la Costa, convirtiendo a ésta, en la región más poblada.

La población ecuatoriana se caracteriza por ser esencialmente joven. El 33.2% de la población es menor de 15 años y el 43.4% menor de 20. La población en edad activa (de 15 a 64 años) llega al 57% y la de 65 años y más, representa apenas el 4.3%

Dentro del Ecuador la población analfabeta, es decir, aquella que no sabe leer o escribir, o sabe solo una de las dos; es del 9.44% a nivel nacional.

La Población económicamente activa, PEA es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).

La población económicamente activa del Ecuador (población comprendida entre 8 y 65 años de edad que cumplen funciones productivas), según el Censo del 2001 es de 6.132.542, de esta el 62% corresponde a la PEA urbana y el 38% a la rural.

CENSOS DE LA POBLACIÓN

Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

PROYECCIONES

Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

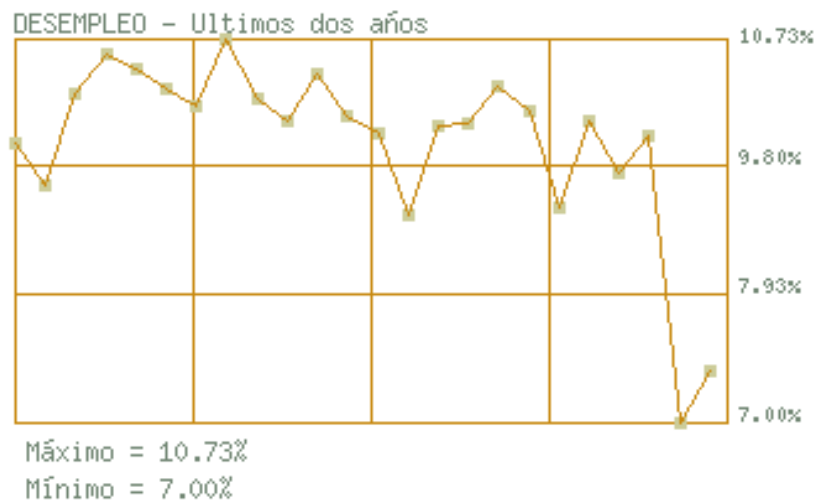
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, Censos de población 1974 (jun.), 1982, 1990 y 2001 (nov.), y proyecciones.

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

El Ecuador enfrenta procesos migratorios muy fuertes, tanto internos como externos. La población se mueve siguiendo al capital, es decir, a aquellas zonas más desarrolladas ya sea a nivel regional, nacional o internacional.

Las remesas de los migrantes son de gran magnitud y hoy se encuentran en mira de los organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo, quien reconoció que las remesas situadas en 1.515 millones de dólares en el año 2002 equivale a 10 veces el total de la asistencia financiera internacional y a 6 veces el crédito asignado por el Fondo Monetario Internacional para el 2003. La relevancia económica de este nuevo modelo de explotación transnacional de trabajo se revela en que representa el 8% del PIB, convirtiéndose en una de las principales áreas de su economía.

El Desempleo es parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva (ILDIS). El comportamiento de éste durante los dos últimos años ha sido el siguiente:



Desempleo

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Fuente: Banco Central Del Ecuador	

Subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS). El subempleo en el país ha tenido el siguiente comportamiento:

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO		
Año: 2006		
Mes	Desempleo	Subempleo
Ene.	10.21	45.63
Feb.	10.58	46.62

***Fuente:** Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual (varios números).*

***Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.*

Cabe destacar que EMASEO al estar en un proceso de reestructuración ha tenido la necesidad de recortar su personal. Sin embargo, dentro de la Empresa Metropolitana de Aseo, se encuentran laborando actualmente alrededor de 785 personas entre empleados y obreros. Lo cual si se compara con la PEA del año 2004, representa el 1% de la población.

2.2.1.4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico debe ir ligado con la preservación del medio ambiente. Esta gestión ambiental esta sujeta a principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientales sostenibles.

Para cualquier proyecto a realizarse dentro de la Empresa Metropolitana de Aseo, es muy importante considerar la evaluación del impacto ambiental⁴, que comprende:

- Estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;
- Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y
- La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que se componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

EMASEO es una empresa que trata de mantenerse al día con la tecnología, en especial en lo que se refiere a programas informáticos que permitan el manejo de la información de manera actualizada y en conjunto, es así que maneja un sistema financiero integrado que proporciona información al día de todas las entidades municipales.

Sin embargo en lo que se refiere a la Flota de la empresa, esta se encuentra muy deteriorada y no cuenta con ningún avance tecnológico, no obstante existe un proyecto a cargo del Municipio de Quito que es el de agregar a cada vehículo un sistema GPS, que permita mayor agilidad en el servicio, así como un mayor control por parte de la empresa para con la misma.

El sistema GPS (Global Positioning System) o Sistema de Posicionamiento Global es un sistema compuesto por un lado por una red de 24 satélites denominada NAVSTAR,

⁴ Ley de Gestión Ambiental; Capítulo II; Art. 23, R. O. # 418.

situados en una órbita a unos 20.200 km. de la Tierra, y por otro lado por unos receptores GPS, que permiten determinar nuestra posición en cualquier lugar del planeta, bajo cualquier condición meteorológica. La red de satélites es propiedad del Gobierno de los Estados Unidos de América y está gestionado por su Departamento de Defensa (DoD).

Cada satélite procesa dos tipos de datos: las Efemérides que corresponden a su posición exacta en el espacio y el tiempo exacto en UTC (Universal Time Coordinated), y los datos del Almanaque, que son estos mismos datos pero en relación con los otros satélites de la red, así como también sus órbitas. Cada uno de ellos transmite todos estos datos vía radio en forma ininterrumpida hacia la Tierra.

Cuando nosotros encendemos nuestro receptor GPS portátil y apuntamos la antena hacia el cielo, empezamos a captar y recibir las señales de los satélites, empezando por la más fuerte, de manera que puede empezar a calcular la distancia exacta hasta ese satélite, así como saber dónde buscar los demás satélites en el espacio.

Una vez que el receptor GPS ha captado la señal de, al menos, tres satélites, entonces puede conocer la distancia a cada uno de ellos y puede calcular su propia posición en la Tierra mediante la triangulación de la posición de los satélites captados, y nos la presenta en pantalla como Longitud y Latitud. Si un cuarto satélite es captado, esto proporciona más precisión a los cálculos y se muestra también la Altitud calculada en pantalla.

En síntesis el GPS es un sistema que nos facilita nuestra posición en la Tierra y nuestra altitud, con una precisión casi exacta, incluso en condiciones meteorológicas muy adversas. Es importante comprender que el cálculo de nuestra posición y altitud no se realizan a partir de los datos proporcionados por sensores analógicos de presión, humedad o temperatura (o una combinación de éstos) como en los altímetros, tanto analógicos como digitales, sino que se hace a partir de los datos que nos envía una red de satélites en órbita, que nos proporciona la fiabilidad de estar usando la tecnología más sofisticada y precisa de la que el hombre dispone actualmente.

Lo que básicamente puede hacer un receptor de GPS por nosotros independientemente de sus características físicas y sus prestaciones específicas es:

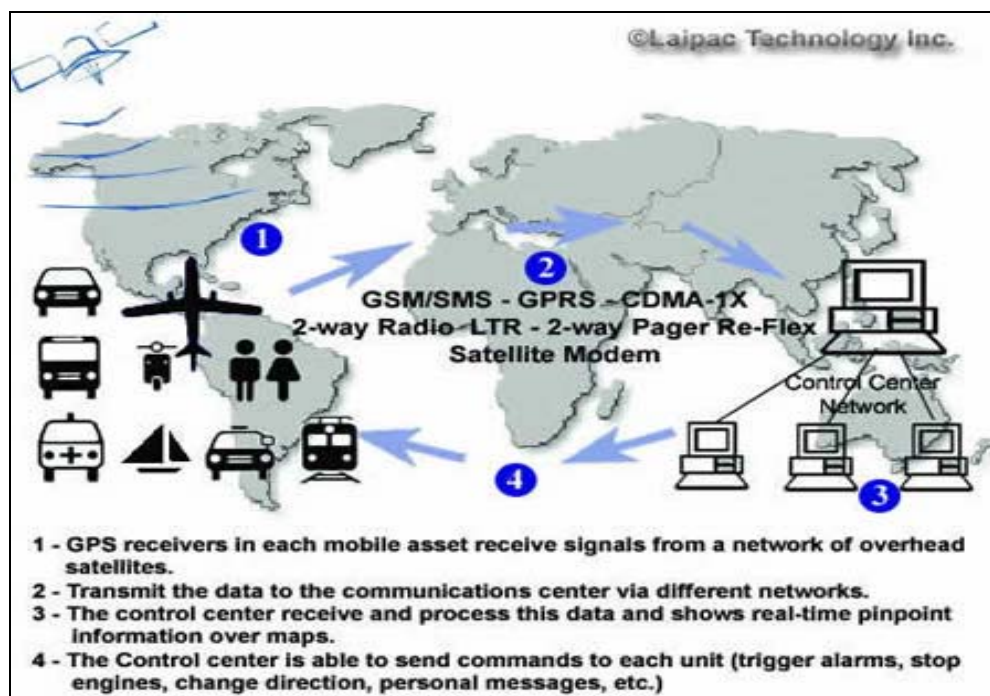
*Calcular nuestra posición actual, con lo que, podemos localizarla en un mapa.

*Guiar o encaminarnos hacia un destino seleccionado (rutas).

*Guardar nuestra posición actual en memoria para ayudarnos a volver a ella cada vez que lo deseemos.

Es decir, con el GPS podemos saber dónde nos encontramos, dónde hemos estado y hacia dónde nos dirigimos.

A continuación, se lo explica gráficamente:



2.2.1.5. Factor Legal

La Empresa Metropolitana de Aseo por ser una empresa miembro del Municipio de Quito se rige a la Ley de Régimen Municipal, a las ordenanzas emitidas por el Concejo Metropolitano de Quito y a las demás Leyes que rigen el sector público como son:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.- regula el manejo de recursos financieros de la Empresa Metropolitana de Aseo.
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano
- Código Municipal del Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.- norma la relación laboral entre funcionarios y la Entidad.
- Código de Trabajo.- reglamenta la relación obrero patronal.
- Ley de Servicios Personales por Contrato
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Estructura Orgánico Funcional
- Código de Salud
- Reglamento para el Manejo de Desechos Sólidos
- Ley de Gestión Ambiental
- Ordenanzas Municipales
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental

EMASEO, al integrar parte del estado debe ejecutar estrictamente lo dispuesto en los cuerpos legales antes mencionados, lo cual restringe sus planes y programas, ya que no puede actuar como una empresa privada con libertad de acción sino únicamente bajo lo especificado en la ley.

2.2.2. Influencias Microambientales

2.2.2.1. Cliente

Los Clientes que atiende la Empresa Metropolitana de Aseo, son el Sector Norte y Parroquias Noroccidentales; cabe recalcar que no todas las zonas del Distrito Metropolitano de Quito, reciben el servicio de recolección de basura, sino solamente lo que es el Sector Norte desde la Av. Colón, San José de Minas, Tumbaco, Pomasqui y el Valle de los Chillos hasta Conocoto; es decir, EMASEO conjuntamente con Quito Limpio cubren el 95% del total de la población de Quito.

Los pesos totales de basura recolectados en la ciudad de Quito durante los años 2006 y 2007, han tenido el siguiente comportamiento:

AÑO 2006		AÑO 2007	
MESES	TON/MES	MESES	TON/MES
Enero	44.332	Enero	45.321
Febrero	38.802	Febrero	34.681
Marzo	45.701	Marzo	34.792
Abril	44.141	Abril	47.958
Mayo	48.323	Mayo	49.854
Junio	42.058	Junio	45.488
Julio	42.238	Julio	48.101
Agosto	42.041	Agosto	46.446
Septiembre	41.167	Septiembre	41.251
Octubre	43.023	Octubre	42.883
Noviembre	43.163	Noviembre	43.421
Diciembre	45.539	Diciembre	43.546
TOTAL AÑO	520.528	TOTAL AÑO	523.742

FUENTE: Fundación Natura; Estaciones de Pesaje
ELABORACIÓN: EMASEO; Gto.; Unidad de Estudios

Estos cuadros reflejan claramente un incremento del 101% de un año a otro, por lo que es importante que la ciudadanía concientice y procure generar menores desechos a través del reciclaje.

A continuación se muestra una proyección de la población a ser atendida por EMASEO:

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO			
Proyección de Población y Generación de Residuos			
AÑOS	POBLACIÓN	PPC	GENERACIÓN
2001	1.842.201	0,763	1.405.599
2002	1.908.870	0,773	1.475.557
2003	1.977.952	0,783	1.548.736
2004	2.049.534	0,793	1.625.280
2005	2.123.707	0,803	1.705.337
2006	2.200.564	0,813	1.789.059
2007	2.280.202	0,823	1.876.606
2008	2.362.723	0,833	1.968.148
2009	2.448.230	0,843	2.063.858
2010	2.536.831	0,853	2.163.917

FUENTE: Fundación Natura; Estaciones de Pesaje
ELABORACIÓN: EMASEO; Gto.; Unidad de Estudios

AÑOS	POBLACIÓN (*)	PRODUCCIÓN (Kg/Día)	RECOLECCIÓN Ton/Año	PROMEDIO DIARIO
1998	1.842.201	1.418.495	331.685	1.063
1999	1.893.783	1.459.140	351.276	1.126
2000	1.946.809	1.503.789	335.500	1.075
2001	2.001.319	1.551.906	377.023	1.208
2002	1.057.356	1.601.934	396.201	1.270
2003	2.114.962	1.650.507	429.731	1.377
2004	2.174.181	1.701.481	420.482	1.348
2005	2.235.058	1.754.928	515.902	1.654
2006	2.297.640	1.804.066	520.528	1.668
2007	2.361.974	1.854.579	523.741	1.679

2.2.2.2. Proveedores

Los proveedores con que cuenta EMASEO deben someterse previamente a una calificación realizada por el Departamento de Asesoría Jurídica, quienes de acuerdo a las necesidades de la empresa establecen requisitos para llamar a concurso a diferentes tipos de empresa. La base de datos con que cuenta EMASEO se refiere a necesidades informáticas, seguros, transporte, lubricantes y material para el mantenimiento de vehículos, materiales de oficina, equipos de seguridad industrial, ferretería, salud, publicidad, equipos de audio, tercerización laboral, limpieza y construcción.

Uno de los principales proveedores con que cuenta EMASEO, es el Consorcio Quito Limpio, quien se encarga de la recolección y transporte de los desechos sólidos en el sur y centro de la ciudad de Quito.

A continuación un detalle de los proveedores más destacados de EMASEO:

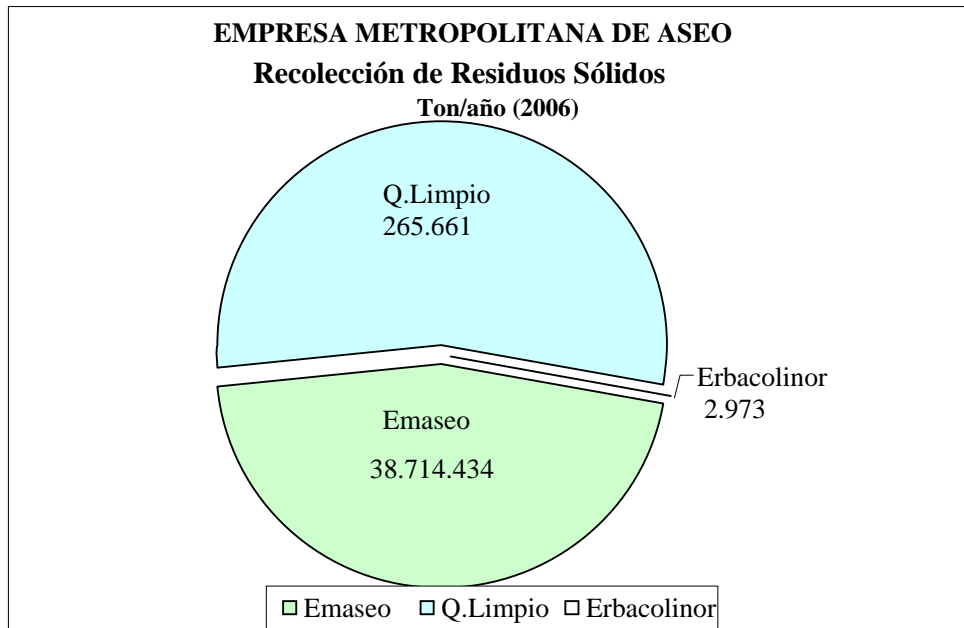
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO
BASE DE DATOS PROVEEDORES 2007

Informática/Sistemas de Comunicación	INTELEMA CIA. LTDA.	Carlos Cepeda Ramírez	Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipos de oficina.
Seguros	ASSURANCE BROKER S.A.	Juan Fernando Ponce Dávalos	Agencia Asesora, Productora de seguros y Reaseguros.
Transporte	LUIS ALFREDO PANOLUISA VELASCO	Luís Alfredo Panoluisa Velasco	Servicio de transporte (Bus).
Lubricantes/Aceites/Baterías/ Llantas	SERVIRUEDA S.A.	Luís Miguel Miranda	Venta y distribución de lubricantes, llantas, y baterías.
Servicios y Productos de Oficina	COGECOMSA S.A.	Bolívar Lozada López	Importación y venta al por mayor de suministros de oficina y computación.
Vehículos	BENAVIDES GRANJA JUAN ANDRES	Benavides Granja Juan Andrés	Venta al por mayor y menos de accesorio, partes y piezas de vehículos automotores.
Vestuario	COIVESA S.A.	Ing. Marco Samaniego	Confeción de uniformes corporativos.
Procesos y Controles Industriales	CESAR ARMANDO SANDOVAL OÑA	Cesar Armando Sandoval Oña	Ventas de maquinaria y equipos de seguridad industrial.
Seguridad Privada	LAAR CÍA. LTDA	Luís Bolívar Mena Parra	Prestación de servicios de seguridad integral.
Ferretería	FRANKLIN MAURICIO LASSO MIÑO	Franklin Mauricio Lasso Miño	Venta de artículos de ferretería y sanitarios.
Salud	QUIFATEX S.A.	Dr. Jaime Velasco B.	Representación, distribución y comercialización de insumos médicos.
Consultoría	HOSPIPLAN CÍA. LTDA.	Natividad Leonora Pesantez Álvarez	Consultoría.
Publicidad	PAOLA CRISTINA ORTIZ REA	Paola Cristina Ortiz Rea	Servicio de impresión sobre papeles y cartulinas.
Equipos de Audio	LEONARDO VINICIO NUÑEZ NUÑEZ	Leonardo Nuñez Nuñez	Venta de equipos de amplificación, audio, cómputo, iluminación e Instrumentos musicales.
Recolección de Desechos	AGRO INDUSTRIAL VALANGO S.A.	Alberto Carlos Ordenana Puga	Recolección y transporte de desechos sólidos.
Tercerización e Intermediación Laboral	SOTEM CÍA LTDA.	Enzo Gustavo Robalino Yépez	Servicios de tercerización de personal.
Limpieza	FUMIGAX CIA. LTDA.	Santiago Guzmán Endara	Limpieza y saneamiento ambiental.
Construcción	CONSTRUCTORA TORRES	Arq. Francisco Torres	Servicios de construcción y arquitectura.

2.2.2.3. Competencia

Para la Empresa Metropolitana de Aseo, no existe competencia directa, ya que es la única que brinda el servicio de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, hospitalarios y otros, en el Distrito Metropolitano de Quito, Sector Norte y Parroquias Noroccidentales.

Sin embargo, se podría llamar competencia a Consorcio Quito Limpio, por cuanto realizan el servicio de recolección de residuos sólidos en el Centro y Sur de la ciudad de Quito, como se puede ver en el siguiente gráfico:



FUENTE: EMASEO; GTO; Unidad Estudios

2.2.2.4. Estructura de Precios

La estructura de precios se realiza en función de la limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos, a continuación un cuadro explicativo:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO" DIVISIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS Análisis de Costos Unitario/Ton/Día Servicio de Recolección, Barrido y Disposición Final				
CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO/ UNITARIO	COSTO/TOTAL	ACTIVIDAD
Compactación, conformación, esparcido	USD/TON	2,83	2,83	Transferencia, Disposición Final, Control Ambiental.
Manejo (Admi. Rs1)	USD/TON	1,09	1,09	
Transp. ET2/KM (40Km)	USD/TON/KM	0,13	5,20	
Tratamiento Lixiviados	USD/M3	1,25	1,25	
Evaluación, auditoria ambiental	USD/TON	1,18	1,18	
TOTAL CORPCYS		6,48	11,55	
Quito Limpio			14,40	Recolección y Barrido, Limpieza y Trans.
Reajuste			5,20	
SUBTOTAL QUITO LIMPIO			19,60	
Costo Sobre acarreo Quito Limpio			12	Por Ton.
TOTAL QUITO LIMPIO			31,60	
Gasto Administrativo EMASEO (15%)			4,74	
SERVICIO DE EMASEO			36,34	*
16/01/2008				
(*) Estimado				

El costo que EMASEO tiene es muy elevado, ya que invierte significativamente en el pago de sus empleados y adicionalmente gasta mucho en reparación de su flota vehicular, ya que ésta ha superado su vida útil.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Cumplir con el Distrito Metropolitano de Quito a través de un servicio eficiente y eficaz de barrido, recolección, transporte, transferencia y disposición final de los residuos sólidos generados; involucrando a la ciudadanía para preservar el medio ambiente de la ciudad y el entorno, mediante la utilización de tecnología de punta para el mejor aprovechamiento de los recursos, capacitación y con una legislación adecuada.

3.2. Visión

Empresa Municipal, líder en la gestión del manejo técnico y ambiental adecuado de los residuos sólidos, con el apoyo y participación de todos los actores sociales. Sólidamente establecida, económicamente, autosuficiente, competitiva y eficiente, reconocida internacionalmente, comprometida con la calidad, la preservación del medio ambiente y del bienestar de la comunidad.

3.3. Objetivos

- Prestar un eficiente servicio de aseo a la comunidad, en el área del Distrito Metropolitano de Quito.
- Coadyuvar a la preservación del medio ambiente, salubridad e higiene.
- Propender al constante mejoramiento de los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.
- Definir estrategias para edificar una cultura ambientalista, que propenda a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el Distrito Metropolitano de Quito, en todas sus etapas, con la coparticipación de la ciudadanía.

3.4. Políticas

- Liderazgo en la ejecución de los residuos sólidos dentro del Distrito Metropolitano.
- Fomentar en la ciudadanía la cultura en la manipulación de los residuos sólidos.
- Optimizar el uso de recursos humanos, financieros y mecánicos a cargo de EMASEO.
- Minimizar el impacto medioambiental causado por los residuos altamente contaminantes y peligrosos.
- Mantener excelentes relaciones con la ciudadanía del DMQ, mediante un agresivo programa de información.
- Mantener una estrecha y permanente coordinación con la Municipalidad de Quito, Administraciones Zonales, Empresas adscritas, terceros, ciudadanía del Distrito en general.
- Constituir una empresa de servicio, sin fines lucrativos con resultados altamente positivos y de aceptación general.

3.5. Estrategias

- Fortalecimiento Institucional de EMASEO.
- Renovación y actualización del parque automotor.
- Establecer un nuevo sistema de comunicación.
- Fortalecimiento financiero de EMASEO.
- Automatización de EMASEO.
- Plan de emergencias frente a riesgos.
- Infraestructura sanitaria – relleno sanitario.
- Industrialización de los residuos sólidos.
- Adecuación del marco legal.
- Aprovechar el sistema de gestión participativa – gestión ciudadana.
- Actualización de rutas y recalibración permanente.
- Mejorar el control de gestión.
- Mejorar la relación obrero-patronal

3.6. Principios y Valores

Principios: Solidaridad, Libertad de Acción, Dignidad y Transparencia.

Valores: Autoestima, Integración, Lealtad, Respeto y reconocimiento al recurso humano, Compromiso Personal, Mística de Trabajo, Identidad, Honestidad, Disciplina y Responsabilidad.

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. Auditoría de Gestión

4.1.1. Definición

Según la Comisión de Auditoría Operacional, “Ésta debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer las recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.”⁵

Según Lennis M. Kington, “La Auditoría de gestión es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”.⁶

Según La Academia Mexicana de Auditoría Integral, “Ésta es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor el aprovechamiento de sus recursos.”

Por lo tanto, La Auditoría de Gestión, es un examen imparcial, ordenado y profesional, de evidencias, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; así como el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

⁵ Auditoría Operacional; Comisión de Auditoría Operacional; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; Segunda Edición 1990.

⁶ La Auditoría Posterior de Rendimiento; Lennis M. Kington.

4.1.2. Importancia

La Auditoría de Gestión es importante ya que permite el análisis del proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo y el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales; es decir, examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que en la determinación del alcance debe considerarse especialmente lo siguiente:

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

h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda una entidad o a parte de ella, por ejemplo puede ser a un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. El resultado de esta Auditoría es la elaboración de un informe amplio con comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.1.3. Elementos

A la Auditoría de Gestión se la conoce también como “La Auditoría de las 5 E’s”, por los elementos que analiza, los cuales son:

- Eficiencia que se refiere al rendimiento sin desperdicio,
- Efectividad que es el logro de los objetivos o metas programadas,
- Economía que es la operación al costo mínimo posible,
- Ética por el cumplimiento sólido de principios morales y valores fundamentales del ser humano,
- Ecología que se refiere al cuidado del medio ambiente.

4.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión

4.2.1. Control Interno

“El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.”⁷

“El Control Interno es un proceso afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”⁸.

1. Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO).- El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban 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.

Con este informe culmina una tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo de la TREADWAY COMMISSION a cargo del COSO.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)

⁷ http://controlinterno.uedea.edu.co/ciup/nuevo_sci.

⁸ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado; Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.; 2003; Pág. 34-35.

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes: Criteria of Control (CoCo), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA por las siglas del inglés); Comisión Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; Comisión King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.

2. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL.- La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de transparencia.

Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

3. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).- Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), en el año 2004 emitió un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco

Integrado que para fines de este estudio se denominará COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

a. 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.

b. 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.

c. 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.

El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en el COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide que se detalla a continuación, sobre la que se soportan todos los demás elementos.

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.



FUENTE: *Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE).*

ELABORADO POR: *Dr. Mario Andrade Trujillo*

En base a esta información se puede definir al Control Interno como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos de control interno.

Componentes del Sistema de Control Interno

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el mismo y determinar su efectividad. La estructura de control interno en el sector gubernamental reconoce en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

1. Ambiente de Control Interno

Según el SAS 78, “el ambiente de control establece el entorno de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”.

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. Bajo este parámetro, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus caracteres individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- *Integridad y valores éticos.*- Se refiere a los objetivos de una entidad y la forma en que se los consigue, basándose en normas de comportamiento que reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en la aplicación de las mismas.
- *Autoridad y responsabilidad.*- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; adicionalmente se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, así como también para implantar límites a su autoridad.
- *Estructura organizacional.*- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, sin embargo para su determinación es necesario analizar el tamaño y naturaleza de las actividades que desarrolla.
- *Políticas de personal.*- Se refiere a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

2. *La Valoración del Riesgo*

Según el SAS 78: “La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

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

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, en base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser corregidos, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y la administración.

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

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

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

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

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

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

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

3. *Las Actividades de Control*

Según el SAS 78: “Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan ha asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes ha asegurar que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos que integran las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- *Análisis efectuados por la dirección.*- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares; con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos.
- *Gestión directa de funciones por actividades.*- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- *Proceso de información.*- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- *Controles físicos.*- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- *Indicadores de rendimiento.*- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- *Segregación de funciones.*- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

4. Información y Comunicación

Según el SAS 78: “La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permitan a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.

Todas las entidades han de obtener la información relevante que posibilite la dirección y el control de la entidad. La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el

mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación.

La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios u obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

5. *Actividades de Monitoreo o Supervisión*

El SAS 78 lo define como: “La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

La evaluación del componente Actividades de Monitoreo ó Supervisión, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- *En la supervisión continuada.*- Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; la receptabilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos; oportunidad de que en seminarios y otras reuniones provean a la dirección una opinión sobre el funcionamiento de los controles; encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas; y la eficacia de las actividades de la auditoría interna.
- *En la evaluación puntual.*- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación, Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Apropiado volumen y calidad de la documentación.
- *La comunicación de las deficiencias.*- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación y de las acciones de seguimiento.

Métodos de Evaluación del Control Interno

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

- ***Cuestionarios***

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

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una

debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

- ***Flujogramas***



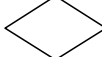

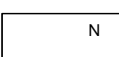
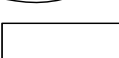
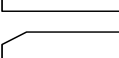






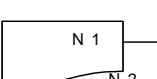


Consiste en narrar imparcialmente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

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

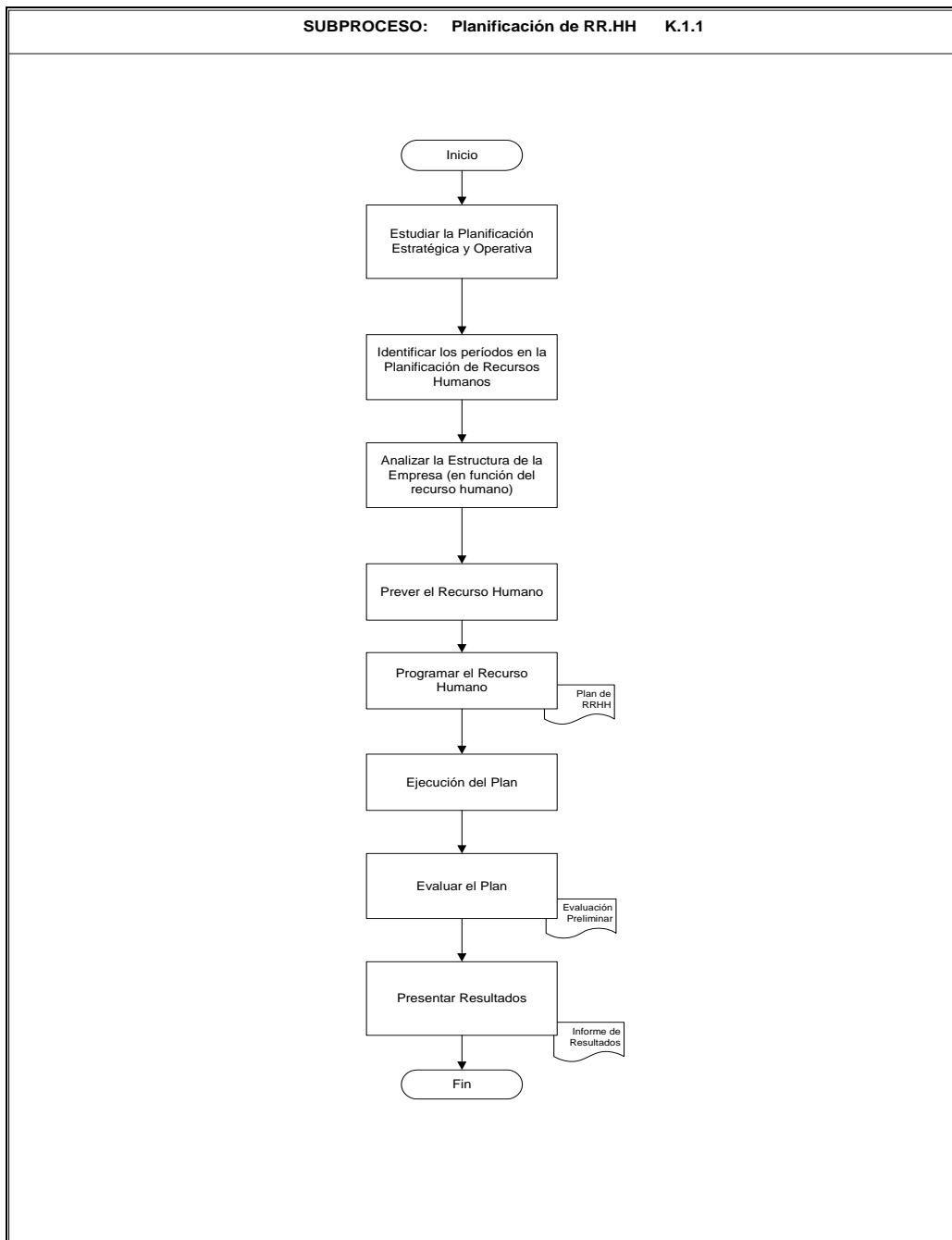
Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presentan la simbología de la flujo diagramación:

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Ejemplo de Flujograma:



Descriptivo o Narrativo

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

4.2.2. Riesgos de Auditoría de Gestión

Según Carlos Slosse, “Excepto en contadas ocasiones el auditor puede estar en condiciones de emitir un juicio técnico con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. Esta falta de certeza genera el concepto de riesgo de Auditoría. La labor del auditor se concentrará entonces en ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir ese riesgo a un nivel aceptable.”⁹

Por lo tanto, el riesgo de Auditoría se define como la posibilidad de emitir un informe de Auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificaran el sentido de la opinión vertida en el informe.

El riesgo de Auditoría tiene tres componentes, que son:

- **Riesgo Inherente.**- es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.
- **Riesgo de Control.**- es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que estos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

⁹ Auditoría: Un Nuevo Enfoque Empresarial; Carlos Slosse; Capítulo VII.

- **Riesgo de Detección.-** es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de Auditoría.

Por lo tanto, el Riesgo de Auditoría se compone del producto de los riesgos inherente, de control y de detección.

Evaluación y Calificación del Riesgo Inherente y de Control

El Riesgo Inherente se puede calificar como alto, moderado y bajo y dependerá de la naturaleza del componente identificado. Este define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento.

El Riesgo de Control se puede calificar como alto, moderado y bajo de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que le asigne el auditor. Este define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Escala de Escenarios de Calificación de Riesgo

- *Escala de Tres Escenarios de Calificación de Riesgo*

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

- *Escala de Cinco Escenarios de Calificación de Riesgo*

Riesgo Alto	Riesgo Moderado Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Moderado Bajo	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95%

Las escalas inician en 15% porque no puede haber una empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a dicho valor; y llega a 95% ya que no existe empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, dado que toda administración es perfeccionable y susceptible a un mejoramiento continuo.

Uso de la Colorimetría para la Calificación de Riesgos

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas, fundamentalmente agrupándolas por niveles o rangos. Se encuentran definidas básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles que son:

SISTEMA DE SEMÁFORO – 3 NIVELES
1 – Verde
2 – Amarilla
3 – Rojo

SISTEMA DE SEMÁFORO – 4 NIVELES
1 – Verde
2 – Amarilla
3 – Naranja
4 – Rojo

SISTEMA DE SEMÁFORO – 5 NIVELES
1 – Azul
2 – Verde
3 – Amarilla
4 – Naranja
5 – Rojo

4.2.3. Evidencias Suficientes y Competentes

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

A) Suficiencia.- Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia. El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y el “SAS-31- Evidencias de Auditoría” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

B) Competencia.- Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad. Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existen excepciones, el “SAS-31 - Evidencias de Auditoría” hace las siguientes generalizaciones:

- La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
- Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.
- La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.

C) Pertinencia o Relevancia.- Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

Las clases de evidencias que existen según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado son las siguientes:

- a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d) Analítica.- Es la resultante de procesamiento de datos, comparaciones con disposiciones legales, reflexión y análisis.

Según la NEA 10, la observación del auditor proporciona evidencia de auditoría más confiable que exclusivamente hacer investigaciones, por ejemplo, el auditor podría obtener evidencia de auditoría sobre la apropiada segregación de deberes al observar al individuo que aplica un procedimiento de control o haciendo investigaciones con el personal apropiado. Adicionalmente, al determinar la evidencia de auditoría apropiada para soportar una conclusión sobre riesgo de control, el auditor puede considerar la evidencia de auditoría obtenida en auditorías previas, pero antes de apoyarse en procedimientos realizados en auditorías previas, el auditor debería obtener evidencia de auditoría que respalde esta confiabilidad; es decir, evidencia sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de cualquier cambio en los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad, ya que dichos procedimientos fueron realizados y debería evaluar su impacto sobre la confiabilidad que intenta depositarles el auditor. Mientras más largo el tiempo desde que se realizaron dichos procedimientos, menos seguridad puede resultar.

“Evidencia de auditoría, significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. Ésta comprenderá documentos

fuentes y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.”¹⁰

La NEA 13 menciona que la suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y aplican a la evidencia de auditoría obtenida tanto de las pruebas de control¹¹ como de los procedimientos sustantivos¹². La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría la propiedad es la medida de la calidad de evidencia de auditoría y su relevancia para una particular aseveración y su confiabilidad.

Al obtener la evidencia de auditoría de las pruebas de control, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría para soportar el nivel evaluado de riesgo de control. Mientras que al obtener evidencia de auditoría de los procedimientos sustantivos, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría de dichos procedimientos junto con cualquier evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los estados financieros.

Las aseveraciones de los estados financieros son afirmaciones de la administración, explícitas o de otro tipo. Pueden clasificarse así: a) *existencia*: un activo o pasivo existe en una fecha dada; b) *derechos y obligaciones*: un activo o pasivo pertenece a la entidad en una fecha dada; c) *ocurrencia*: una transacción o evento tuvo lugar, lo cual pertenece a la entidad durante el período; d) *integridad*: no hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar; e) *valuación*: un activo o pasivo es registrado a un valor en libros apropiado; f) *medición*: una transacción o evento es registrado a su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado; y g) *presentación y revelación*: una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable par informes financieros.

¹⁰ NEA 13; Página 1

¹¹ “Pruebas de control” significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la suficiencia del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno.

¹² “Procedimientos Sustantivos” significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros, y son de dos tipos: pruebas de detalles de transacciones y balances; b) procedimientos analíticos. NEA 13, Página 1.

La confiabilidad de la evidencia de auditoría es influenciada por su fuente: interna o externa, y por su naturaleza: visual, documentaria u oral. A continuación generalizaciones que ayudan a evaluar la confiabilidad de la evidencia de auditoría:

- La evidencia de auditoría de fuentes externas (por ejemplo, confirmación recibida de un tercero) es más confiable que la generada internamente.
- La evidencia de auditoría generada internamente es más confiable cuando los sistemas de contabilidad y de control interno relacionados son efectivos.
- La evidencia de auditoría obtenida directamente por el auditor es más confiable que la obtenida de la entidad.
- La evidencia de auditoría en forma de documentos y exposiciones escritas es más confiable que las exposiciones orales.

Los procedimientos para obtener evidencia de auditoría, según la NEA 13 son: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los períodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible. A continuación una explicación detallada.

Inspección.- La inspección consiste en examinar registros, documentos, o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia de auditoría de variados grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento. Las tres categorías importantes de evidencia de auditoría documentaria, que proporcionan diferentes grados de confiabilidad son:

- a) evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por terceros;
- b) evidencia de auditoría documentaria creada por terceros y retenida por la entidad; y
- c) evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por la entidad.

La inspección de activos tangibles provee evidencia de auditoría confiable con respecto a su existencia pero no necesariamente a su propiedad o valor.

Observación.- La observación consiste en mirar un proceso o procedimiento realizado por otros, por ejemplo, la observación por el auditor del conteo de inventarios por personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control que no dejan rastro de auditoría.

Investigación y confirmación.- Investigación consiste en buscar información de personas enteradas dentro o fuera de la entidad, las investigaciones pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceros hasta investigaciones orales informales dirigidas a personas dentro de la entidad. Las respuestas a investigaciones pueden dar al auditor información que no poseía previamente o evidencia de auditoría corroborativa. La confirmación consiste en la respuesta a una investigación para ratificar información contenida en los registros contables.

Cómputo.- El cómputo consiste en verificar la exactitud aritmética de documentos fuente y registros contables o en desarrollar cálculos independientes.

Procedimientos analíticos.- Los procedimientos analíticos consisten en el análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados.

4.2.4. Técnicas de Auditoría

Las técnicas más utilizadas por el auditor, que le permiten la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, las cuales fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pueden ser las siguientes:

Verificación Ocular:

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

- Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Verificación Verbal:

- Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la Entidad auditada o terceros, sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la Entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Verificación Escrita:

- Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.
- Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles

concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

- **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- **Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

Verificación Documental:

- **Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.
- **Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Revisión Selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Verificación Física:

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

4.2.5. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la Auditoría; estos sirven para evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado, además de respaldar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Es decir, son los documentos recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor que respaldan el informe del mismo.

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

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

Custodia y Archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las empresas de Auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, en dos tipos de archivo que son:

- Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del expediente. La información de este archivo se actualizará de manera continua.

La finalidad del archivo permanente es recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos, que tienen vigencia en un período de varios años; proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas y conservar papeles de trabajo

que serán utilizados durante varios años los cuales no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

- Archivo corriente

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir, aquellos que sustentaran los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el Informe.

Índices y Referenciación

Los papeles de trabajo son la esencia del trabajo del auditor, por lo tanto deben estar debidamente identificados para ello es necesario utilizar índices, referencias y marcas de Auditoría.

El índice es un código que se compone de una parte literal y otra numérica, tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios. Normalmente se escribirá en la esquina superior derecha de cada hoja, con lápiz de color rojo.

El informe de Auditoría deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario. Es muy importante manejar una referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que optimicen el manejo y la recuperación de la información.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, valor o comentario se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que va, estas también se realizarán con lápiz de color rojo.

Marcas de Auditoría

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

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Y las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, que no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado.

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

✓	Ligado
≠	Comparado
*	Observado
∧	Rastreado
>	Indagado
∩	Analizado
↔	Conciliado
∪	Circularizado
⊖	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
∠	Comprobado
∑	Cálculos
⊘	Inspeccionado
⊙	Notas explicativas

4.2.6 Parámetros e Indicadores de Gestión

Un indicador es la representación cuantificada de una información. El indicador de gestión es una referencia numérica generada a partir de una o mas variables, que muestran aspectos del desempeño del componente auditado, facilitando la evaluación de la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo, es decir, de la Planificación, Dirección, Organización, Ejecución y Control implementado por la gerencia de la empresa.

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

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

Los indicadores al ser patrones de la valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación; requieren explicar las diferentes clases de indicadores, que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, pueden ser de dos tipos que son:

- Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También conocido como de seguimiento, sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Estos indicadores permiten la valoración de:
 1. La utilización de recursos: humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo;
 2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias;

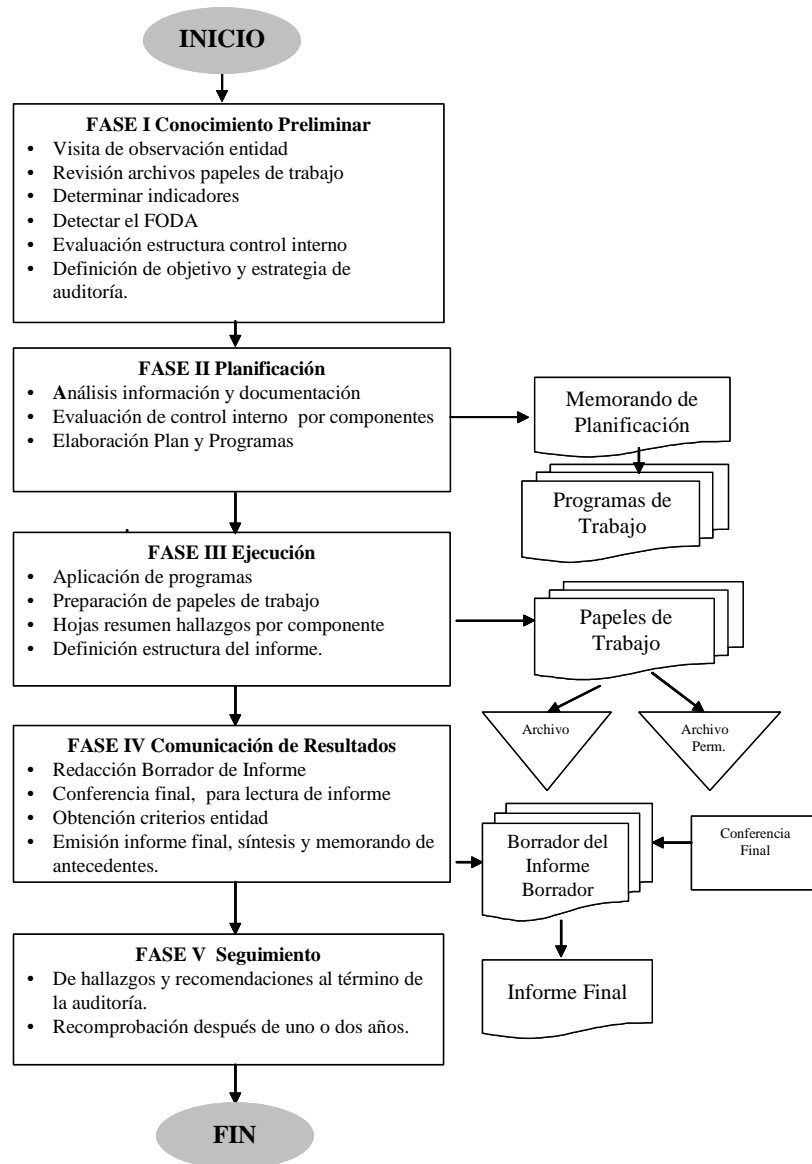
3. El rendimiento fisco promedio (productividad), medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados;
 4. El costo promedio/efectividad, esfuerzo/resultado o costo/beneficio;
 5. El grado de eficiencia;
 6. El tiempo.
- Indicadores de Logro o Eficacia.- También conocido como indicadores de éxito, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo.

4.3. Metodología de Ejecución de la Auditoría de Gestión

4.3.1. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión

El flujo de la Auditoría de Gestión según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado es el siguiente:



4.3.2. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión

4.3.2.1. Fase I: Conocimiento Preliminar

4.3.2.1.1. Definición

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

4.3.2.1.2. Objetivos

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

2. Revisar los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera

auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con los funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluar la Estructura de Control Interno que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

6. Definir el objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

4.3.2.1.3. Ejemplo

G & G
Auditores

Ref:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> · Prestación de servicios? · Entrega de obras? · Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.				
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> · Las Metas? · La Misión? · La Visión? · Objetivos En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.				
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.				

G & G
Auditores

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos? • Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. 				

G & G
Audidores

Ref:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
8	En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de la En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.				

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

4.3.2.2. Fase II: Planificación

4.3.2.2.1. Definición

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y la fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados. Finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

4.3.2.2.2. Objetivos

1. Revisar y analizar la información y documentación obtenida en la fase I, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluar el Control Interno relacionado con el área o componente objeto de estudio para determinar el funcionamiento de los controles existentes; los resultados obtenidos servirán para planificar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno.
3. Elaborar programas detallados y flexibles, confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse.

4.3.2.2.3. Evaluación de Control Interno

El Sistema de Control Interno representa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración, que es asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. Por lo tanto para evaluar al mismo se analizarán los componentes del sistema de control interno desarrollados anteriormente que son: Ambiente de Control Interno; Valoración del Riesgo; Actividades de Control; Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo o Supervisión. Esto a través de los métodos de evaluación como: Cuestionarios, Flujogramas y Hojas Narrativas.

4.3.2.2.4. Elaboración del Plan y Programas de Trabajo

Para la elaboración del Plan y los Programas de Trabajo se tomará en cuenta todos los requisitos señalados anteriormente en los papeles de trabajo, ya que estos constituyen los registros y documentos elaborados por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó y consiguió y de las conclusiones a las que arribó en relación con su indagación.

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la aplicación de los correspondientes programas, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo.

El programa de auditoría es el documento formal que sirve como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados y la extensión y oportunidad de su aplicación.

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental vigentes, disponen el uso de programas para la planificación preliminar y específica de la auditoría y como uno de los productos de esta última, la inclusión de programas de auditoría por componentes, ciclos, sistemas o cuentas, dependiendo del enfoque de la auditoría.

4.3.2.2.5. Ejemplo

A continuación cito un ejemplo del formato que debe contener un Plan Específico y un Programa de Auditoría.

G & G
Auditores



Ref:

ENTIDAD: EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO “EMASEO”

EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

UNIDAD: DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

Motivo del examen

Objetivos del examen

Alcance del examen

Base legal

Objetivos de la División de Recursos Humanos de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”

Estructura Administrativa de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”

Monto de recursos a examinarse

Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen

Distribución del trabajo y tiempos estimados

La auditoría de gestión a la división de recursos humanos, requiere de un equipo de trabajo integrado por:

EQUIPO DE TRABAJO
1 Auditor Jefe de Equipo
1 Auditor Operativo
1 Asesor Técnico

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión a los procesos en la división de recursos humanos de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”, se ha estimado en 40 días hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES	DIAS	OBSERVACIONES
Planificación Preliminar	4	
Planificación Específica	12	
Ejecución del Trabajo	20	
Comunicación de resultados.	4	
Seguimiento.		Será ejecutado por el personal de auditoría interna la entidad.
TOTAL	40	

Los procedimientos antes mencionados los realizará el equipo de trabajo, de acuerdo a lo programado.

La auditoría de gestión se iniciará el 20 de octubre del 2006 y terminará el 14 de diciembre del 2006.

Calificación del riesgo inherente y el riesgo de control

Riesgo inherente

Riesgo de control

ELABORADO POR

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

AUDITOR SUPERVISOR

Fecha:

Fecha:

APROBADO POR

GERENTE DE AUDITORÍA

G & G
Audidores

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

ALCANCE: DEL 1 DE ENERO 31 DE OCTUBRE DEL 2006

Nro.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Manual de procedimientos que describa los requisitos mínimos para ocupar los cargos	20	0	Según NCI 300 - 01
2	Selección mediante concursos de mérito y oposición	20	3	No se localizan mas que 3 evidencias de concurso y oposición. NCI 300 - 02
3	Reglamento que contenga aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados	20	0	Según NCI 300 - 04
4	Control de permanencia del personal dentro de cada unidad administrativa	20	5	Solo en recursos humanos. NCI 300 - 06
5	Expedientes con información actualizada de los funcionarios	20	4	Sólo de 4 funcionarios. BCI 300 07
TOTAL		100	12	

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

ALCANCE: DEL 1 DE ENERO 31 DE OCTUBRE DEL 2006

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50%	ALTO	BAJO
51 – 59%	MODERADO - ALTO	MODERADO - BAJO
60 – 66%	MODERADO - MODERADO	MODERADO - MODERADO
67 – 75%	MODERADO - BAJO	MODERADO - ALTO
76 – 95%	BAJO	ALTO

CALIFICACIÓN DEL RIESGO:

CR = Calificación de Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{12 \times 100}{100} = 12,00\%$$

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL RE RIESGO: ALTO

NIVEL DE CONFIANZA: BAJO

Elaborado Por:	R.G.	Fecha:	22/10/2006
Supervisado Por:	L.L.	Fecha:	22/10/2006

G & G
Auditores



Ref:

ENTIDAD: EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"

EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

UNIDAD: DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA DE TRABAJO

N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	Objetivos:			
	Procedimientos:			

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

4.3.2.3. Fase III: Ejecución

4.3.2.3.1. Definición

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.3.2.3.2. Objetivos

- a) Aplicar programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la utilización de las técnicas de auditoría, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante el uso de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse; Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar.
- b) Preparar los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaborar hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la referencia necesaria a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.3.2.3.3. Preparación de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en los cuales el auditor registra los datos e información obtenidos durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas. Estos serán elaborados de acuerdo a las características señaladas anteriormente, en el tema Papeles de Trabajo.

4.3.2.3.4. Elaboración de Hojas de Hallazgo

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Los elementos del Hallazgo de Auditoría son los siguientes:

- **Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- **Criterio:** Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

- Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Para un buen desarrollo de los hallazgos de Auditoría, no solo es necesario incluir los atributos, sino redactarlos de tal manera que cada uno sea claramente distinguido de los otros. El ejemplo de este documento se observara posteriormente.

4.3.2.3.5. Definición de la Estructura de Informe

El informe de Auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual constaran los comentarios sobre los hallazgos obtenidos, las conclusiones y recomendaciones relacionadas con los aspectos examinados.

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

- a. Utilidad y oportunidad.- La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.
- b. Objetividad y perspectiva.- Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva, imparcial y clara, demás incluirá suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.
- c. Concisión.- El auditor tendrá presente que los informes que son completos y a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

d. Precisión y razonabilidad.- El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacuerdo en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

e. Respaldo adecuado.- Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

f. Tono constructivo.- El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

g. Importancia del contenido.- Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

h. Claridad.- Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

4.3.2.3.6. Ejemplos

A continuación cito los ejemplos de los puntos antes señalados.

G & G
Auditores



Auditoría Administrativa al Componente:

División de Recursos Humanos de la “Empresa Metropolitana de Aseo, EMASEO”.- A

Sub – componentes a ser auditados:

- | | |
|---|-----|
| Selección de Personal. | A1. |
| Actuación de los Servidores. | A2. |
| Capacitación y Entrenamiento. | A3. |
| Evaluación e Incentivos. | A4. |
| Evaluación de la División mediante Indicadores. | A5. |

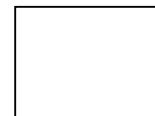


Ref:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO “EMASEO”

**PROGRAMA DE TRABAJO
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

N°	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
1	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar el control interno de la División de Recursos Humanos. 			
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, respecto de los Recursos Humanos de la empresa. 			
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la eficiencia, efectividad y economía de la División de Recursos Humanos. 			
	<p>Procedimientos:</p>			
1	<p>Selección de Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccione una muestra de empleados y analice en sus carpetas personales a fin de determinar si para ingresar a la empresa cumplieron con el requisito de participar en un concurso de merecimientos y oposición. 			
2	<p>Actuación de los Servidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccione una muestra de empleados, incluyendo todos los gerentes, y determine si cumplen con el perfil del cargo que esta establecido en el Manual Orgánico Funcional de la empresa. 			



Ref:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO “EMASEO”

**PROGRAMA DE TRABAJO
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
3	<p>Procedimientos:</p> <p>Capacitación y Entrenamiento. Solicite el Plan Anual de Capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.</p>			
4	<p>Evaluación e Incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determine cuando fue realizada la última evaluación de personal y si ésta cubrió la totalidad de empleados de la empresa. 			
5	<p>Evaluación del Sistema mediante Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplique Indicadores de Gestión relacionados con el Sistema de Recursos Humanos. 			

Elab. por	Fecha:
Super. por:	Fecha:



Ref:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO “EMASEO”

HOJA DE HALLAZGOS
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A1.1.	Del análisis al proceso de contratación de los últimos 10 empleados incorporados a la empresa, se determinó que 4 de ellos no ingresaron mediante concurso de merecimientos y oposición, incumpliendo con lo señalado en el Reglamento Interno de la Empresa.

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

G & G
Auditores



Auditoría Administrativa al Componente:

División de Recursos Humanos de la “Empresa Metropolitana de Aseo, EMASEO”.- A

Ejecución del Trabajo del sub – componente:

Selección de Personal.

A1.



ANALÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA INGRESAR A LA EMPRESA

No.	EMPLEADO	CARGO	FECHA DE INGRESO	INGRESO MEDIANTE CONCURSO DE MERECEMIENTOS Y OPOSICION		OBSERVACIONES
				SI	NO	
1	Marco Pinto	Auxiliar Contratado	01/10/2005	a		
2	José María Zaldumbide	Auxiliar Contratado	01/10/2005	a		
3	Héctor Revelo	Auxiliar Contratado	01/11/2005	a		
4	Ignasio Valdivieso	Chofer	05/11/2005	a		
5	Marcelo Velásquez	Guardalmacén	07/11/2005	a		
6	Jaime Subía	Tesorero	01/12/2005		r	
7	Pedro Ramos	Jefe de Sistemas	05/12/2005	a		
8	Erica Vélez	Digitador	07/12/2005		r	
9	Fernanda García	Secretaria	07/12/2005		r	
10	Karen Loza	Digitador	07/12/2005		r	
TOTAL				6	4	
PORCENTAJES				60,00%	40,00%	

Conclusión:

Se analizó las carpetas de los 10 últimos empleados contratados por la empresa, de donde 4 ingresaron sin concurso de merecimiento y oposición

Marcas:

- = Verificado con contrato
- = Cotejado con el expediente de RRHH

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

4.3.2.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

4.3.2.4.1. Definición

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

4.3.2.4.2. Objetivos

1. Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores, jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicar los resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto permitirá por una parte reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones; y por otra parte, consentirá expresar los puntos de vista y ejercer su legítima defensa a los funcionarios involucrados en el análisis.

4.3.2.4.3. Redacción del Borrador de Informe

El borrador del informe contendrá los resultados obtenidos a la finalización de la auditoría, los cuales serán comunicados en la conferencia final, a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

Este informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor. Este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo, ni oficial.

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al jefe de equipo y supervisor compartida con todos los miembros del equipo de auditoría, que han intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes y se desarrollará durante el proceso de la auditoría hasta llegar a la consideración de la autoridad superior de la Firma Auditora, para su aprobación.

4.3.2.4.3.1. Conceptos de Informe

“El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.”¹³

“El informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en que constaran sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.”¹⁴

¹³ Manual General de Auditoría Gubernamental; Pág. 119.

¹⁴ Auditoría de Gestión; Dr. Jorge Badillo, MBA; Septiembre 2006; Página 45.

4.3.2.4.3.2. Tipos de Informe

Informe Extenso ó Largo

Es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios, conclusiones y recomendaciones, incluye el dictamen profesional cuando se trata de auditoría financiera; y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo. El informe sólo incluirá, hallazgos y conclusiones sustentados por evidencias suficiente, comprobatoria y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Informe Breve ó Corto

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica auditoría financiera, en la cual los hallazgos no sean relevantes, ni se desprendan responsabilidades, el cual contendrá el Dictamen Profesional sobre los estados financieros auditados, las notas aclaratorias a los mismos y la información financiera complementaria.

El Dictamen puede ser de cuatro tipos:

Con salvedades.- Se puede afirmar que el auditor emitirá este tipo de dictámenes cuando por el resultado de su examen, concluya que :

- Las declaraciones de la gerencia, referida a los estados financieros o sus notas no son satisfactorias al auditor. Es decir una limitación al alcance para la aplicación de los procedimientos de auditoria.
- Existe incertidumbre sobre algún asunto por resolver en el futuro y que le permitirá obtener evidencia suficiente sobre el resultado.
- Existe desviaciones a los principios de contabilidad generalmente aceptados o sus procedimientos, que podrían tener un efecto en las estimaciones contables, en los registros o en la preparación de los estados financieros que evalúa.

- Sin salvedades.- permite que el auditor emita una opinión limpia.

Abstención.- El auditor emitirá este tipo de dictámenes en aquellos en que no practicó el examen con el alcance suficiente que le haya permitido formarse una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros examinados.

- Negación.- En el caso de que no se hayan observado los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En cuanto a los Estados Financieros, podemos señalar que existen los siguientes:

- **Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.-** muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida; así como también el resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado.
- **Balance General o de Situación Financiera.-** es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado.
- **Estado de Evolución del Patrimonio.-** Este informe contable es preparado al final del período, con el propósito de demostrar, en forma objetiva, los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Capital contable.
- **Estado de Flujo del Efectivo.-** Es el informe que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.
- **Estado de Ejecución Presupuestaria.-** Es el informe que representa la comparación entre el presupuesto aprobado versus el presupuesto realizado.

Contenido del Informe

CAPÍTULO I.- Enfoque de la auditoría

Motivo de la Auditoría

Objetivos de la Auditoría

Alcance y naturaleza de la auditoría

Enfoque

Indicadores utilizados

CAPÍTULO II.- Información de la entidad

Organización administrativa

Misión

Visión

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

Base legal

Niveles administrativos

Objetivos de la entidad

Funcionarios Principales

CAPÍTULO III.- Resultados Generales

CAPÍTULO IV.- Resultados específicos por componentes

ANEXO

Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

4.3.2.5. Fase V: Seguimiento

4.3.2.5.1. Definición

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

4.3.2.5.2. Objetivos

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, con el siguiente propósito:

- a) Comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe. Efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) Realizar una recomprobación pasado uno o dos años de haberse concluido la auditoría de acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría.
- c) Determinar las responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobar su compensación, reparación o recuperación de los activos.

4.3.2.5.3. Ejemplo

A continuación un ejemplo del Cronograma de Cumplimiento de la Aplicación de Recomendaciones.

G & G
Auditores

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2007**

RECOMENDACIÓN N°	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	
<u>Al Gerente General</u> 1. Dispondrá al Jefe de Recursos Humanos, desarrollar controles adecuados en la selección de nuevo personal que ingresa a la entidad, conforme el reglamento interno vigente.									Jefe de Recursos Humanos
<u>Al Jefe de Recursos Humanos</u> 2. Creará un equipo que, previo a la contratación de nuevo personal, analizará que las carpetas cumplan con los requisitos necesarios. 3. Dispondrá al personal bajo su cargo, planificar concursos de merecimientos y oposición para las próximas contrataciones.									Analistas Recursos Humanos Todo el personal de la División de Recursos Humanos

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE EMASEO

5.1. FASE I: PLANIFICACIÓN

G & G Auditores	EMASEO				P
	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS				
	PROGRAMA DE AUDITORIA				
	FASE I: PLANIFICACIÓN				
Nº	OBJETIVOS				
1	Conocer la empresa y su base legal				
2	Conocer la estructura orgánica de la empresa, su misión, visión y objetivos				
3	Conocer las principales actividades y operaciones de la empresa				
4	Revizar el archivo permanente				
5	Realizar la planificación específica				
6	Evaluar la estructura de Control Interno				
Nº	PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref. P/T	Fecha	Observaciones
1	Realice la visita previa a la empresa y verifique sus instalaciones y locaciones donde se realizan las operaciones bajo examen.	RG	P1		
2	Entrevístese con la Gerente Financiera Encargada y de a conocer los objetivos del examen a realizarse y verifique si conoce los controles internos de la empresa.	RG	P2		
3	Solicite la base legal de la empresa: Creación, funcionamiento, misión, visión y objetivos.	RG	P3		
4	Elabore la planificación específica que debe contener Visión, Misión y Objetivos de la empresa.	RG	P4		
5	Evalúe el Sistema de Control Interno a través del Método COSO.	RG	P5		
6	Determine el Nivel de Riesgo utilizando la técnica de la colorimetría.	RG	P6		
ELABORADO POR Rocío Guerra Romero		REVISADO POR Dr. Luís Lascano			

G & G Audidores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA VISITA PREVIA</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;"> P1 </div>
--------------------------------------	---	---

Se realizó el recorrido de las instalaciones, donde se verificó que la empresa se encuentra dividida en dos partes, una de ellas, mantiene las oficinas en la Av. de la Prensa N° 796 y Carvajal y otra se encuentra en los Talleres de EMASEO, en la Av. Mariscal Sucre y Mariana de Jesús (Occidental). Las unidades que funcionan en la Av. Occidental son la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia Administrativa Financiera, Adquisiciones, la Gerencia de Operaciones, Informática y Telecomunicaciones, Diálogo Social y la Gerencia de Mantenimiento; mientras que en la Av. de la Prensa funcionan la Gerencia General, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Contrataciones, Secretaria General, Procesos Externos, Gestión de Bienes y

La Gerencia Administrativa Financiera funciona en ambos edificios, en cinco oficinas diferentes: en la primera funciona la Unidad de Inteligencia Financiera donde cada persona cuenta con su respectivo equipo de computo, mantienen una separación en medio de la misma destinada para el archivo; en otra oficina se encuentra la Unidad de Tesorería; en otra la Gerencia Administrativa Financiera y en otra la Unidad de Adquisiciones; cada una de ellas cuenta con equipos de computo y extensiones telefónicas independientes; ésto en lo que se refiere a las instalaciones de Talleres de EMASEO. En cuanto a Gestión de Bienes, ésta cuenta de igual forma con una oficina independiente con sus respectivos equipos de computo y está ubicada en el edificio matriz en la Av. de la Prensa.

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

G & G Auditores	EMASEO AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA ENTREVISTA CON LA GERENTE FINANCIERA (E)	P2
--------------------	---	----

Nombre del entrevistado: Lic. Josefina Andrade
Cargo: Gerente Financiera Encargada
Lugar: Talleres de EMASEO

En base a la entrevista realizada a la Gerente Financiera Encargada, se conoció que al empresa esta dedicada al servicio de barrido, recolección y transporte de residuos sólidos urbanos; así como al mejoramiento ambiental y salvaguarda de bienes de la ciudadanía.

La Planificación Estratégica se encuentra aprobada en Diciembre del año 2002. Y actualmente se encuentra una nueva en proceso de aprobación.

La institución tiene claramente definido la misión, visión y objetivos.

La empresa cuenta con indicadores de gestión que permiten medir su eficiencia, eficacia y economía. Existe indicadores específicos para la Unidad Administrativa Financiera.

La calidad en el servicio que presta la institución se evalúa de acuerdo a las necesidades de los usuarios, mediante encuestas realizadas.

Para evaluar la gestión institucional se realizan planes operativos anuales.

La institución no cuenta con una Unidad de Comunicación Social ni Relaciones Públicas que midan el impacto sobre el entorno social o ambiental de los servicios prestados.

La institución tiene claramente definido sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la planificación estratégica.

La opinión personal de la Gerente Financiera Encargada es que la empresa tiene un manejo político, por lo que existe mala administración por parte de la gerencia, no la fortalecen a la organización y existe el riesgo de liquidación de la misma.

El principal tema de interés es el manejo de activos fijos, básicamente inventarios, debido a que este rubro es el más significativo, tanto por montos, gasto y sensibilidad en el manejo del mismo.

En la empresa se encuentran laborando aproximadamente 50 personas con nombramiento, 30 bajo contrato, 490 como jornal y 280 por horas.

La flota de vehículos recolectores existente se encuentra deteriorada y no es renovada. El servicio que presta la empresa, es planificado y controlado mediante supervisiones

El posible cuello de botella es que el personal no es accesible a cambios y existe conflicto laboral.

Algo importante de mencionar es que la empresa no contó con un Auditor Interno por alrededor de 2 años, por lo cual no se ha realizado un control constante, ni asesoría permanente en este ámbito.

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P3</div>
--------------------	--	--

CÓDIGO MUNICIPAL

CAPÍTULO IX

De las Empresas Metropolitanas

Sección I

Disposiciones Generales

Art. I.- EMPRESAS METROPOLITANAS.- Las empresas metropolitanas cuya denominación se indica a continuación, funcionan con domicilio en Quito, como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, operativa y financiera:

- a) Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAPQ);
- b) Empresa Metropolitana de Rastro (EMR-Q);
- c) Derogado
- d) Empresa Metropolitana de Aseo (EMASEO); y,
- e) Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP-Q).

Nota: Literal a) sustituido por Ordenanza Municipal No. 65, publicada en Registro Oficial 571 de 8 de Mayo del 2002.

Nota: Literal c) derogado por Ordenanza Municipal No. 153, publicada en Registro Oficial 147 de 17 de noviembre del 2005.

Art. I.- ÁMBITO DE ACCIÓN.- Las empresas metropolitanas ejercen su acción en el Distrito Metropolitano de Quito. Sus servicios pueden extenderse a otras jurisdicciones territoriales mediante convenios celebrados con otros organismos de régimen seccional autónomo y entidades públicas o privadas, dedicadas a la prestación de estos servicios.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P3</div>
--------------------	--	--

Art. I.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.- El gobierno y administración de cada una de las empresas metropolitanas está a cargo de un Directorio y un Gerente General. Los gerentes generales ejercen la representación legal, judicial y extrajudicial de sus respectivas empresas y son responsables ante el Directorio por su gestión administrativa, técnica y financiera. Están capacitados para realizar todos los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Empresa a su cargo.

Los gerentes generales son funcionarios remunerados, ejercen sus funciones a tiempo completo y no pueden desempeñar otros cargos o funciones públicas o privadas, salvo la docencia universitaria. Son nombrados por el Concejo Metropolitano de una terna presentada por el Alcalde. El Concejo Metropolitano puede removerlos por causas debidamente justificadas.

Art. I.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.- La estructura administrativa de las empresas metropolitanas consta en los respectivos reglamentos, dictados por el Directorio.

Art. I.- SESIONES DE LOS DIRECTORIOS.- Las sesiones de los directorios son ordinarias y extraordinarias. Las primeras tienen lugar cada mes, y las segundas cuando las convoque el Presidente por propia iniciativa o a petición del Gerente General o de la mitad más uno de los miembros.

Para que los directorios puedan sesionar válidamente deben estar presentes, por lo menos, la mitad más uno de sus miembros. Las resoluciones se toman por mayoría absoluta de votos de los miembros concurrentes; los votos en blanco se suman a la mayoría; está prohibido abstenerse de votar o retirarse de la sesión una vez dispuesta la votación. El Presidente, o quien lo subrogue, tiene voto dirimente.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">P3</div>
--------------------	--	--

Art. I.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS DIRECTORIOS.- Son deberes y atribuciones de los directorios de las empresas metropolitanas:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales y reglamentarias vigentes;
- b) Determinar las políticas generales y las metas de la Empresa;
- c) Dictar los reglamentos, resoluciones y normas que garanticen el funcionamiento técnico y administrativo y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, así como la correcta aplicación de este Título;
- d) Aprobar, con el carácter de dictamen de Comisión, los proyectos de ordenanza que le conciernan;
- e) Estudiar y aprobar la proforma del presupuesto de la Empresa y someterla oportunamente a consideración de los órganos competentes;
- f) Otorgar concesiones a personas naturales o jurídicas para la ejecución de obras o la prestación de servicios que le corresponda brindar a la Empresa, conforme las disposiciones legales;
- g) Designar al Asesor Jurídico y al Auditor Interno, de la terna presentada por el Alcalde Metropolitano;
- h) Determinar quién sustituirá al Gerente General en caso de ausencia de éste;
- i) Autorizar al Gerente General para absolver posiciones y deferir el juramento decisorio, allanarse a demandas, desistir en pleito, comprometerlo en árbitros y aceptar conciliaciones;
- j) Presentar al Concejo Metropolitano un informe anual de las actividades desarrolladas de conformidad con el plan y programas anuales, e informar sobre la situación económica de la Empresa;
- k) Conocer los informes del Gerente General y los informes de Auditoría;
- l) Conocer y aprobar los balances semestrales de situación y de resultados;

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">P3</div>
--------------------	---	--

- m) Conceder licencia al Gerente General o declararle en comisión de servicios, por períodos superiores a sesenta días;
- n) Decidir sobre la venta, permuta, comodato o hipoteca de bienes inmuebles de propiedad de la Empresa. Para el caso de los bienes muebles se estará a lo que disponga la reglamentación pertinente;
- ñ) Aprobar la contratación de empréstitos internos o externos;
- o) Decidir sobre cualquier otro asunto cuya resolución no se hubiere confiado a otro órgano de la Empresa; y,
- p) Los demás que establezcan la Ley, este Código y los reglamentos de la Empresa.

Sección V

De la Empresa Metropolitana de Aseo

Art. I.- OBJETIVOS.- La Empresa Metropolitana de Aseo se encargará de prestar los servicios de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Art. I.- DIRECTORIO.- El Directorio estará integrado por:

- a) El Alcalde Metropolitano o su delegado, que será un Concejal, quien lo presidirá;
- b) Un Concejal designado por el Concejo Metropolitano;
- c) Dos directores generales del Municipio, designados por el Alcalde; y,
- d) Un delegado de los empleados y trabajadores, designado por éstos, quien durará dos años en el ejercicio de sus funciones.

El Gerente General actuará como Secretario, con derecho a voz pero sin voto. Los integrantes del Directorio a los que se refieren las letras b) y d) de este artículo tendrán sus respectivos suplentes, designados de la misma manera que los principales.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P3</div>
--------------------	--	--

Art. I.- PATRIMONIO.- Constituyen patrimonio de la Empresa:

- a) Los bienes muebles e inmuebles, equipos e instalaciones que pertenecían a la Dirección Municipal de Higiene para la operación, mantenimiento y administración del servicio de aseo, recolección y disposición de desechos sólidos;
- b) Los bienes muebles e inmuebles del taller de saneamiento ambiental;
- c) Las obras civiles e instalaciones para las estaciones de transferencia números uno y dos y el relleno sanitario de El Cabuyal, y todos los bienes de propiedad del Municipio que se empleen para la prestación del servicio de aseo, recolección y disposición de desechos sólidos;
- d) Las donaciones de bienes muebles e inmuebles que obtenga y reciba, previa aprobación del Directorio; y,
- e) Los bienes que la Empresa obtenga en el futuro a cualquier título.

Art. I.- RECURSOS FINANCIEROS.- Son recursos financieros de la Empresa:

- a) Los ingresos procedentes del cobro de la tasa de recolección de basura y de las demás que se creen para su funcionamiento;
- b) Los ingresos por los servicios que el taller de mantenimiento preste al Municipio de Quito, a otras empresas metropolitanas y, en la medida de sus posibilidades, a entidades y organismos del sector público;
- c) Los ingresos por venta de equipos y otros bienes;
- d) Las asignaciones especiales del Estado, del Municipio de Quito y de otras entidades;
- e) Las donaciones que reciba;
- f) Los ingresos que se deriven de los créditos que obtenga; y,
- g) Los ingresos que obtenga por la prestación de los servicios de retiro de escombros, materiales de poda de jardines, limpieza de ferias libres y otros.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P3</div>
--------------------	--	--

Art. I.- PROHIBICIÓN DE DONAR.- Los bienes muebles e inmuebles y más valores del activo pertenecientes a la Empresa, no podrán ser donados a terceros a ningún título. Para el arrendamiento, comodato precario, venta y otros, se requerirá autorización del Directorio y deberán observarse las normas jurídicas vigentes sobre la materia.

Art. I.- JURISDICCIÓN COACTIVA.- La empresa ejercerá la jurisdicción Coactiva para el cobro de las obligaciones que se adeuden, de conformidad con el segundo inciso del artículo 8 de la Ordenanza Metropolitana 025, publicada en el Registro Oficial 316, de 11 de noviembre de 1999. Esta Jurisdicción la ejercerá el Juez Recaudador Especial, delegado por el Alcalde, de acuerdo a lo establecido con el inciso segundo del artículo 158 del Código Tributario.

Nota: Artículo agregado por Ordenanza Municipal No. 162, publicada en Registro Oficial 176 de 29 de Diciembre del 2005.

EMASEO nace en 1993 mediante la Ordenanza No. 3054 del 18 de Noviembre de 1993 y publicada en el Registro Oficial 347 del 29 de diciembre de 1993, se crea La Empresa Metropolitana de Aseo, para que se encargue de prestar los diferentes tipos de servicios de limpieza en el cantón Quito.

La Empresa Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO, brinda a la comunidad el servicio de recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, baldeo de plazas emblemáticas y transporte de residuos sólidos urbanos, del Norte y Parroquias Suburbanas del Distrito Metropolitano.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA BASE LEGAL</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P3</div>
--------------------	--	--

Misión.- Cumplir con el Distrito Metropolitano de Quito a través de un servicio eficiente y eficaz de barrido, recolección, transporte, transferencia y disposición final de los residuos sólidos generados; involucrando a la ciudadanía para preservar el medio ambiente de la ciudad y el entorno, mediante la utilización de tecnología de punta para el mejor aprovechamiento de los recursos, capacitación y con una legislación adecuada.

Visión.- Empresa Municipal, líder en la gestión del manejo técnico y ambiental adecuado de los residuos sólidos, con el apoyo y participación de todos los actores sociales. Sólidamente establecida, económicamente, autosuficiente, competitiva y eficiente, reconocida internacionalmente, comprometida con la calidad, la preservación del medio ambiente y del bienestar de la comunidad.

Adicionalmente, la empresa desarrolla sus actividades con los siguientes instrumentos legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano
- Código Municipal del Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Servicios Personales por Contrato
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Estructura Orgánico Funcional

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO “EMASEO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Motivo del examen

La Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y financieros de EMASEO, se realiza en cumplimiento al plan anual de actividades de 2008 y por orden del Gerente de Auditoría de G & G Auditores, mediante la orden de trabajo N° 2008-001-AG, de 29 de octubre de 2008.

Objetivos del examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el desenvolvimiento de los procesos administrativos y financieros.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos y financieros.
- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la unidad.

- Verificar los procedimientos de control interno establecidos para los procesos administrativos financieros.
- Efectuar un examen, detallando las debilidades críticas, utilizando técnicas de auditoría operativa para asegurar la veracidad de los hallazgos obtenidos.
- Desarrollar el informe final de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan a la entidad tomar las medidas necesarias.

Alcance del examen

El examen cubrirá los procesos administrativos y financieros de EMASEO, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2007.

Base legal

En el Artículo 15, numeral 3 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, atribuye a los Municipios las funciones relacionadas con la recolección, procesamiento o utilización de residuos.

Así mismo el Artículo 163, literal i) establece como competencia de la administración municipal el servicio de aseo público, recolección y tratamiento de basuras, residuos y desperdicios.

Con estos antecedentes, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, interviene en el servicio de aseo, a partir del año 1993, con la creación de la Empresa Municipal de Aseo, mediante ordenanza municipal 3054 de 18 de noviembre de 1993 y publicada en el Registro Oficial 347 de 29 de diciembre de 1993.

Objetivos de los Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”

Los principales objetivos que persigue la Empresa Metropolitana de Aseo son los siguientes:

- Prestar un eficiente servicio de aseo a la comunidad, en el área del Distrito Metropolitano de Quito.
- Coadyuvar a la preservación del medio ambiente, salubridad e higiene.
- Propender al constante mejoramiento de los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.
- Definir estrategias para edificar una cultura ambientalista, que propenda a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el Distrito Metropolitano de Quito, en todas sus etapas, con la coparticipación de la ciudadanía.

Los objetivos de la Unidad Administrativo Financiera de EMASEO, son los siguientes:

- Satisfacer oportunamente las necesidades de bienes y materiales de las áreas operativas y de apoyo de la Empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de cada una de las áreas, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestos.
- Mantener un registro de proveedores de bienes y servicios, con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios, a fin de proteger los intereses de la Empresa.
- Disponer de un documento de apoyo para facilitar el proceso de compras y apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa Metropolitana de Aseo.
- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que serán ingresados a bodega.

- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que son entregados a la diferentes unidades de gestión de la Empresa.
- Determinar la razonabilidad de los saldos de activos fijos y bienes de control.
- Determinar las operaciones de revisión que se deben realizar de manera periódica para asegurarse del buen estado de todos los elementos de los edificios, equipos y muebles sometidos a desgaste.
- Realizar la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, y otros, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; es decir, prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos, muebles e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.
- Realizar reparaciones por desperfectos no planificados, accidentales y/o imprevistos.
- Determinar un conjunto de acciones encaminadas a la conservación de los vehículos y maquinaria, de tal manera que permanezcan sirviendo en óptimas condiciones, evitando o minimizando sus fallas durante su vida útil, para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa.
- Estandarizar la inspección regular y periódica de vehículos y maquinaria y equipo, en el ajuste o sustitución de piezas, incluso cuando éstas no muestren signos de descompostura, para evitar que las fallas aumenten y así prolongar la vida útil de éstos; con el fin de que puedan operar de manera normal y eficiente, sin interrupciones, el mayor tiempo posible.
- Desarrollar tareas de mantenimiento en forma segura y eficiente.
- Realizar reparaciones mayores ocurridas por desperfectos no previstos.

- Establecer la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generales en el objeto o fenómeno observado, respecto de un objetivo y metas e influencias esperadas.
- Exponer los riesgos y oportunidades inherentes a la gestión de la Empresa, así como su valuación con respecto a las empresas de su sector y del mercado en general.
- Definir un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.
- Plasmar en un documento (Presupuesto de la Empresa) las políticas definidas por la Institución en función de objetivos y metas preestablecidas, así como la asignación de los recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos.
- Reservar (afectación preventiva) los créditos presupuestarios necesarios para ejecutar pagos posteriores como consecuencia de una contratación. Es decir, garantizar a la institución y a terceros, la disponibilidad de fondos para hacer frente a la obligación que se origine del compromiso.
- Utilizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.
- Efectuar modificaciones al presupuesto; es decir, realizar variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que pudieren generarse durante el ejercicio fiscal.
- Permitir la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución del presupuesto. Constituye la última gran modificación y la fecha máxima para realizarla es hasta el 31 de marzo del año siguiente.

- Registrar las operaciones financieras en los libros de contabilidad de la Empresa, con el fin de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera de la misma.
- Reflejar la situación financiera de la Empresa, a una fecha determinada y que permita efectuar un análisis comparativo de la misma.
- Representar el producto final del proceso contable.
- Presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.
- Detectar a una determinada fecha, las posibles diferencias entre los registros en Libro Bancos y los movimientos de la cuenta corriente bancaria de la Empresa, con la finalidad de efectuar los ajustes correspondientes. Es decir, verificar la igualdad entre las anotaciones contables de la entidad y las constancias que surgen de los estados bancarios.
- Determinar el resultado del ejercicio y habilitar los saldos a trasladarse al siguiente ejercicio contable. El cierre de cuentas se excluye para efectos de generación de reportes.
- Determinar y recaudar los ingresos (recursos) aprobados en el Presupuesto de la Empresa.
- Facilitar la programación de la administración del efectivo a corto plazo, así como el seguimiento y control de los recursos (entradas y salidas).
- Mantener la liquidez, prever desequilibrios pasajeros del efectivo, planificar las soluciones que podrían incluir el hacer arreglos de financiamiento, demorar el pago de obligaciones, etc.
- Efectuar cumplimiento efectivo de una obligación o deuda contraída por la Empresa; es decir, satisfacer una obligación entregando una cantidad de dinero en cheque o pago equivalente.

- Cumplir con el rendimiento de garantías por parte del contratista previa la suscripción del contrato y/o desembolso de anticipos.
- Mantener el control, custodia y vigencia de las garantías, de acuerdo con su naturaleza y términos del contrato.

Estructura Administrativa de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”

NIVEL EJECUTIVO

Directorio

Gerencia General

NIVEL ASESOR

Auditoría Interna

Asesoría Jurídica

Comunicación y Promoción Social

Secretaría General

Comisaría

NIVEL DE APOYO

Gerencia Técnica y de Operaciones

Gerencia Administrativa Financiera

NIVEL OPERATIVO

Divisiones de Fiscalización

Divisiones de Operaciones

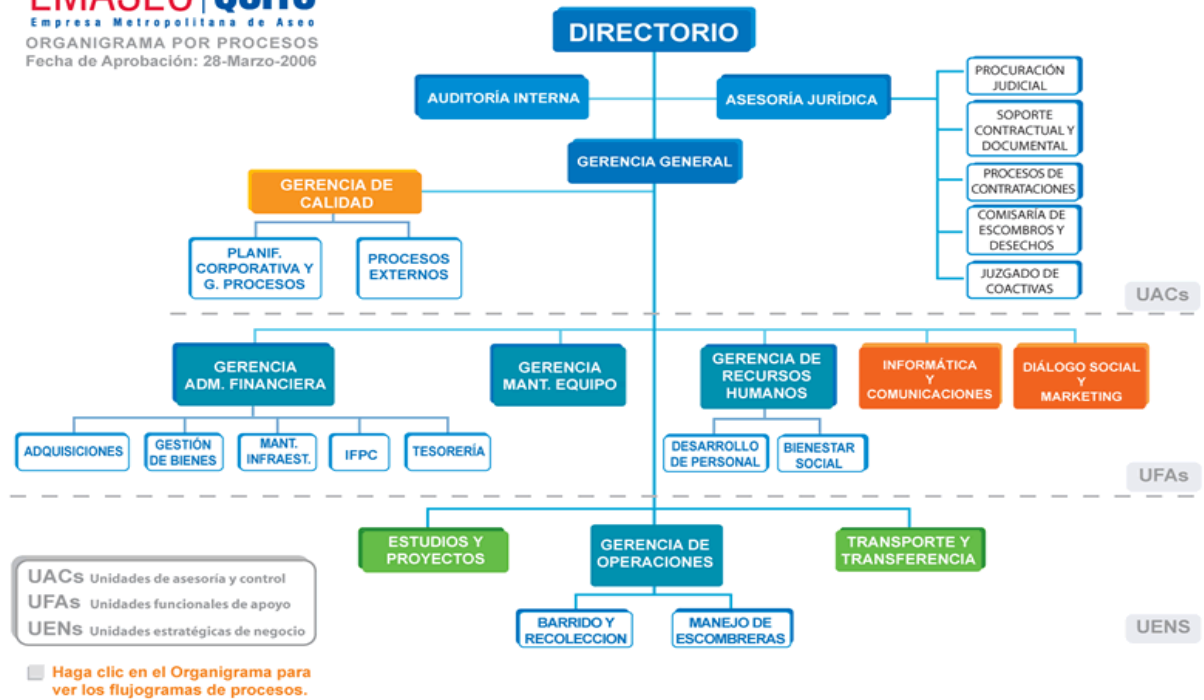
Divisiones de Mantenimiento

Divisiones de Estudios

División Administrativa

División Financiera

División de Recursos Humanos



Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de verificación ocular

- Observación: es la presencia física para apreciar y evaluar la forma en que se realizan ciertas operaciones. La aplicación de esta técnica permite al Equipo Auditor cerciorarse de hechos o circunstancias relacionadas con la ejecución de las actividades en la Gerencia Administrativa Financiera.
- Rastreo: es el seguimiento que se realiza a una operación o actividad en la Gerencia Administrativa Financiera

Técnicas de verificación verbal:

- Indagación: es el proceso de interrogar a los empleados acerca de los procedimientos y transacciones, a través de preguntas y conversaciones.
- Investigación: es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados sobre procedimientos y operaciones.

Técnicas de verificación documental:

- Comprobación: es una detallada inspección de los documentos que respaldan una transacción o un procedimiento; demostrando autoridad y legalidad de los mismos.
- Nuevo Cálculo: repetir las operaciones aritméticas, para asegurar su veracidad.
- Certificación: es la obtención de un documento donde se asegure la verdad de un hecho con firma de autenticidad y responsabilidad.

Técnicas de verificación física:

- Inspección: es el examen físico de bienes materiales o documentos para demostrar su existencia y autenticidad.

Distribución del trabajo y tiempos estimados

La Auditoría de Gestión a la Gerencia Administrativa Financiera, requiere de un equipo de trabajo integrado por:

1 Auditor Supervisor	Dr. Luís Lascano
1 Auditor Operativo	Rocío Guerra Romero

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa Metropolitana de Aseo “EMASEO”, se ha estimado en 40 días hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES	DÍAS	OBSERVACIONES
Planificación Preliminar	4	
Planificación Específica	8	
Ejecución del Trabajo	22	
Comunicación de Resultados	3	
Informe Final	3	
Seguimiento		Será ejecutado por el personal de Auditoría Interna de la Entidad
TOTAL	40	

Los procedimientos antes mencionados los realizará el equipo de trabajo, de acuerdo a lo programado.

La Auditoría de Gestión se iniciará el 3 de noviembre de 2008 y su término se estima el 29 de diciembre de 2008.

Presupuesto de la Auditoría de Gestión

CANTIDAD	RECURSOS	VALOR (\$)	
		UNITARIO	TOTAL
	HUMANOS		
1	Auditor Supervisor	2000,00	2000,00
1	Auditor Operativo	933,33	933,33
	MATERIALES		
3	Resmas de papel bond	4,00	12,00
2	Esferográficos color azul	0,70	1,40
2	Esferográficos color rojo	0,70	1,40
2	Lapiceros	0,50	1,00
3	Cajas de Minas 0,5	1,25	3,75
2	Borradores	0,50	1,00
4	Carpetas de cartulina	0,30	1,20
4	Vinchas para carpeta	0,10	0,40
2	Carpetas Bender para archivo	8,00	16,00
1	Numeradora	10,00	10,00
1	Perforadora	5,00	5,00
1	Grapadora	5,00	5,00
1	Caja de grapas	1,00	1,00
4	Cajas de clips	0,75	3,00
	TECNOLÓGICOS		
2	Computadores portátiles (alquiler)	192,00	384,00
1	Impresora Laser	100,00	100,00
1	Toner	45,00	45,00
	TOTAL		3524,48

Diagrama de Gantt

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPA	NOVIEMBRE																DICIEMBRE																															
	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	29									
Planificación Preliminar	■	■	■	■																																												
Planificación Específica						■	■	■	■	■	■	■																																				
Ejecución del Trabajo													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Comunicación de Resultados																																							■	■	■							
Lectura del Informe																																													■	■		

G & G
Audidores

P5

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
1	¿Existen manuales, reglamentos o instructivos para los procesos administrativo financieros.?	X		10	5	No se encuentran actualizados.
2	¿Existen normas de ética y comportamiento para el área administrativa financiera?	X		8	4	Las dadas por el Código de Ética del Municipio; y las propias de la Empresa se encuentran en ejecución.
3	¿Existe un organigrama estructural y funcional para el área Administrativa Financiera?	X		10	5	Existe un organigrama funcional aprobado en el 2002, el cual no obedece a la actual estructura.
4	¿Se encuentra bien definido el nivel de autoridad.?			10	10	
5	¿Se incentiva al personal a solucionar problemas a través de su iniciativa.?		X	8	0	El personal realiza sus actividades de acuerdo a órdenes de sus superiores.
6	¿Las funciones y políticas son conocidas por el personal del área Financiera.?	X		10	7	Son conocidas parcialmente.
VALORACIÓN DEL RIESGO						
1	¿Se cuenta con pólizas de seguro para salvaguardar los bienes del área.?	X		8	8	
2	¿Se mantiene un registro de las garantías recibidas de los contratistas.?	X		9	4	El registro no se encuentra actualizado.
3	¿Existen firmas de responsabilidad compartidas al realizar egresos de dinero.?	X		10	10	
4	¿Existe un plan de contingencia para afrontar una disminución de ingresos propios. ?		X	8	0	No se han elaborado planes de contingencia.

G & G
Auditores

P5

Ref:

**EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO"
EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Existe un plan de adquisiciones.?	X		9	9	
2	¿La empresa cuenta con un banco de proveedores.?	X		8	8	
3	¿La documentación de las compras se respalda en pedidos para generar la adquisición.?	X		10	10	
4	¿Existe un control de existencias mediante kardex.?		X	10	0	Las kardex no se encuentran actualizadas.
5	¿Se realizó la constatación física de los bienes e inventarios al menos una vez al año.?	X		10	10	
6	¿Se utilizan documentos de ingreso y egreso de bodega para el manejo de las existencias.?	X		10	10	
7	¿Existen planes de mantenimiento preventivo y correctivo para activos fijos.?	X		8	4	Este es llevado a cabo parcialmente.
8	¿Se elabora indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y productividad de la gestión financiera.?	X		9	4	Existen pero son aplicados parcialmente.
9	¿Se realizaron reportes financieros diarios, mensuales y anuales para colaborar con la toma de decisiones de la gerencia.?	X		9	7	Son realizados mensualmente.
10	¿Existen planes operativos para el área Administrativa Financiera.?	X		10	10	
11	¿La programación presupuestaria tiene relación con el POA aprobado.?	X		10	5	Existen ciertas diferencias entre ambos.
12	¿Se registró la aplicación presupuestaria conjuntamente con cada asiento contable.?		X	10	0	En algunas ocasiones se ha realizado solo un compromiso de gasto mensual.
13	¿Se elaboraron cédulas presupuestarias de ingresos y gastos.?	X		9	9	
14	¿Se elaboraron conciliaciones bancarias mensualmente.?	X		10	0	Se encuentran con un retraso de 3 meses.
15	¿Existe documentación pertinente y suficiente que respalde los registros contables.?	X		10	10	
16	¿Se mantiene una tabla de vencimientos tanto de Cuentas por Pagar como de Cuentas por Cobrar.?		X	9	0	No existe un control sobre obligaciones vencidas pendientes.
17	¿La empresa maneja ingresos propios, determinados por ley.?	X		8	8	
18	¿Los valores depositados en la cuenta corresponsal fueron transferidos al cuarto día laborable después de efectuado el depósito/transferencia a la cuenta del Banco Central.?	X		10	10	
19	¿Se identificó y determinó los ingresos y fecha de cobro, en función del Presupuesto aprobado.?	X		8	8	
20	¿Se elaboró una lista de cheques pagados semanalmente.?	X		10	5	Se elaboraron listas mensuales.

G & G Audidores					P5	
Ref:						
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO "EMASEO" EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS						
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN						
1	¿Se difunde al personal de manera periódica, las políticas administrativas.?	X		9	6	En algunas ocasiones no se lo hace.
2	¿Los sistemas informáticos se encuentran en línea o red.?	X		10	10	
3	¿La información que se procesa en cada unidad es entregada de manera oportuna y rápida.?	X		9	5	En algunas ocasiones existe un retraso de hasta 30 días.
4	¿El flujo de información es vertical.?	X		10	10	
5	¿Existen carteleras informativas.?	X		9	9	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
1	¿Se evaluó la ejecución presupuestaria al final del año.?	X		10	10	
2	¿Los anticipos de fondos se liquidaron al final del período	X		10	0	No todos.
3	¿Se efectúa en forma periódica, el control del vencimiento de las garantías con el fin de renovarlas, ejecutarlas o devolverlas.?	X		9	4	Este control es realizado en periodos en ocasiones muy largos. Por lo que no existen datos actualizados.
4	¿La Gerencia Administrativa Financiera supervisa permanentemente a sus departamentos.?	X		9	9	
5	¿Se interpreta los indicadores de gestión y se toman acciones correctivas en base a los mismos.?	X		10	5	Actividad realizada parcialmente.
TOTAL				373	248	
Rocío Guerra Romero ELABORADO POR FECHA:			Luís Lascano SUPERVISADO POR FECHA:			

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">P6</div>
--------------------	--	--

Calificación del Control:

NC = Nivel de Confianza
CT = Calificación Total
PT = Ponderación Total

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

Evaluación a los Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO:

$$NC = \frac{248 * 100}{373} = 66,49\%$$

Nivel de Riesgo:

$$NR = 100 - 66,49 = 33,51$$

	RIESGO	CONFIANZA
Rojo	Alto	Bajo
Anaranjado	Mo. Alto	Mo. Bajo
Amarillo	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	Mo. Bajo	Mo. Alto
Azul	Bajo	Alto

66,49%

Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO:

Nivel de Riesgo =	Mo. Moderado
Nivel de Confianza =	Mo. Moderado

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">P6</div>
--------------------	---	--

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y DE CONTROL

Riesgo Inherente:

Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la específica se ha determinado que el riesgo inherente es moderado moderado, en base a las siguientes consideraciones:

- La Empresa cuenta con una Planificación Estratégica no actualizada.
- Existe un manejo administrativo bajo la ideología de liquidación de la empresa, trabajando con la perspectiva del día a día y no hacia el futuro.
- La flota vehicular se encuentra excesivamente deteriorada, superando su vida útil.

Riesgo de Control:

La planificación específica permite establecer que el riesgo de control es moderado moderado, en base al trabajo de auditoría sustentado en los papeles de trabajo “Evaluación al Sistema de Control Interno y sus resultados, respectivamente.

Riesgo de Detección:

Se estima un riesgo de detección del 25%, para lo cual se elaboraran pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Riesgo de Auditoría:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,35 * 0,34 * 0,25$$

$$RA = 3\%$$

Rocío Guerra Romero
AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Dr. Luís Lascano
AUDITOR SUPERVISOR

G & G
Auditores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE II: EJECUCIÓN
COMPONENTE: GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

E

Nº OBJETIVOS

- 1 Obtener evidencia suficiente y competente
- 2 Verificar la eficiencia de los procesos
- 3 Analizar la existencia de cuellos de botella

Nº	PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref. P/T	Fecha	Observaciones
1	Solicite a la Gerente Financiera, el detalle de las compras de bienes realizadas durante el año 2007	RG	E1		
2	Solicite a la Gerente Financiera, el detalle de los egresos de bienes del año 2007	RG	E1		
3	Solicite el reporte del movimiento de bienes emitido por el sistema AS 400	RG	E1		
4	Seleccione una muestra de las compras realizadas en el 2007 y determine lo siguiente: Legalidad y autorización; Tiempo de adquisición; si los proveedores constan en el registro de Proveedores de EMASEO.	RG	E2		
5	De la muestra de compras del 2007, compruebe si concuerdan la solicitud de compra, nota de entrega y factura; determine si se realizó el acta de entrega a recepción y si se dio ingreso al Sistema de Control de Bienes.	RG	E2		
6	Seleccione una muestra de los egresos de bienes y determine si las actas de entrega y recepción fueron suscritas por el Jefe de Bienes y su respectivo custodio; adicionalmente verifique el registro de los egresos al sistema.	RG	E3		

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

G & G
Auditores

Oficio 001-GG-08
Quito, DM, Noviembre 2008

Licenciada
Josefina Andrade
Gerente Administrativa Financiera (E)
Empresa Metropolitana de Aseo

De mi consideración:

La Empresa G & G Auditores ha dado inicio a la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO, para lo cual es imprescindible acceder a información pertinente a dicha área.

En tal virtud, solicito por su intermedio, a la Unidad de Gestión de Recursos Físicos se sirva proporcionar los siguientes datos en formato impreso y Excel:

1. Detalle de las compras de bienes realizados durante el año 2007.
2. Detalle de los egresos de bienes del año 2007.
3. Detalle proporcionado por el programa informático de bienes registrados como propiedad de la Empresa.

Por su favorable atención, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Rocío Guerra Romero
AUDITORA

G & G
Audidores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
ANALÍTICA DE COMPRAS DE BIENES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

E2

N°	FECHA	COMPROBANTE	DETALLE	VALOR ADQUISICIÓN (\$)	TIEMPO DE ADQUISICIÓN (días)	SOLICITUD DE COMPRA	AUTORIZACIÓN	NOTA DE ENTREGA	FACTURA	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	INGRESO		PROVEEDOR		OBSERVACIONES
											BODEGA	SISTEMA	NOMBRE	REGISTRO DE PROVEEDORES	
1	2007-01-12	0063526	UPS COMPUTER POWER ONLINE	3138,8	45	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	CARVATEL TELECOMUNICACIONES S.C.	SI	
2	2007-01-31	0002897	COMPUTADOR PORTÁTIL DEL 6400	1453,76	40	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	CUEVA CEVALLOS EDWIN BAYARDO (ZONA TECNOLÓGICA ECC)	SI	
3	2007-02-07	0001230	MONITOR 17 PANTALLA LCD SAMSUNG	234	35	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	GREEN TECHNOLOGIES S.A.	SI	
4	2007-02-28	0000057	IMPRESORA HP 2015	537,37	45	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	FDG	NO	
5	2007-03-12	0018670	COMPUTADORA PORTÁTIL SONY	2988,26	40	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	AKROS CÍA. LTDA.	SI	
6	2007-03-30	0000901	IMPRESORA B/N COLOR EPSON STYLUS	199,99	30	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	EYSCORP	NO	
7	2007-04-23	0007000	SILLA GIRATORIA TIPO PRESIDENTE	279,65	38	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	MARTHA CECILIA PUENTE OROZCO (DOLMEN M&S)	SI	
8	2007-05-10	0000523	ESTANTERÍA METÁLICAS DE 6 NIVELES	134,4	35	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	CERAPRO	NO	
9	2007-05-18	0000007	SILLÓN EJECUTIVO	267,95	30	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	COGECOMSA S.A.	SI	
10	2007-06-05	0000179	PUERTA DE ALUMINIO Y VIDRIO	177	42	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	CHROMEX	NO	
11	2007-06-25	0002678	DIVISIONES MODULARES	480	50	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	DECOSA	NO	
12	2007-07-16	0009981	ESTACIÓN DE TRABAJO	278	40	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	MARTHA CECILIA PUENTE OROZCO (DOLMEN M&S)	SI	
13	2007-08-06	0000449	ARCHIVADOR AÉREO	105	35	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	MUEBLES AGUILAR	NO	
14	2007-09-19	0052890	CÁMARA DIGITAL FOTOGRAFICA 6.0 SONY	455,62	33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SHARP DEL ECUADOR SMARSYSTEMS S.A.	SI	
15	2007-09-28	0001760	CÁMARA FILMADORA DIGITAL DVD-105-20X-80015 SONY	1159,2	32	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	B.F.E. ELECTRONICS	NO	
16	2007-10-03	0000066	TELÉFONO INALÁMBRICO PANASONIC	123	40	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SONY ECUADOR	NO	
17	2007-10-25	0000355	MAQUINA PLASTIFICADORA AQUILES	364	70	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	INTELESE ELECTRONIC	NO	
18	2007-11-13	0000041	MICROFONO BASE	112	45	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	TEKOGAR	NO	
19	2007-12-10	0000870	CÁMARA DIGITAL FOTOGRAFICA 7.2 MP SONY	479,8	50	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	DISTRIBUIDORA NACIONAL DE SUMINISTROS SUNADI CÍA. LTDA.	SI	
20	2007-12-17	0001159	FAX PANASONIC	211,68	60	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	TELEECUADOR	NO	
TOTAL				13179,48	835	10%	10%	35%	10%	50%	35%	30%			55%
FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO						42									
CONCLUSIONES:															
*	De 20 compras realizadas en el año 2007, 2 no tienen solicitud de compra, lo que representa el 10%.														
**	De 20 compras realizadas en el año 2007, 2 no tienen autorización, lo que representa el 10%.														
***	De 20 compras realizadas en el año 2007, 7 no tienen nota de entrega, lo que representa el 35%.														
****	De 20 compras realizadas en el año 2007, 2 no cuentan con facturas, lo que representa el 10%.														
*****	De 20 compras realizadas en el año 2007, 10 no tienen acta de entrega a recepción, lo que representa el 50%.														
*****	De 20 compras realizadas en el año 2007, 7 no ingresaron a la bodega, lo que representa el 35%.														
*****	De 20 compras realizadas en el año 2007, 6 no ingresaron al sistema de control de bienes, lo que representa el 30%.														
*****	De 20 compras realizadas en el año 2007, 11 no fueron realizadas a los proveedores que constan en la base de datos de la empresa lo que representa el 55%.														
El tiempo promedio para realizar la adquisición de bienes es de 42 días.															
Rocío Guerra						Dr. Luis Lascano									
ELABORADO POR:						SUPERVISADO POR:									

EMASEO
AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
ANÁLITICA DE EGRESOS DE BIENES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

FECHA DEL EGRESO	DETALLE	CUSTODIO	AUTORIZACIÓN	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	EGRESO		OBSERVACIONES
					BODEGA	SISTEMA	
Lunes 1 de Enero de 2007	CONCENTRADOR HUB EDGLE	Jorge Fernández	SI	NO	SI	SI	
Viernes 12 de Enero de 2007	IMPRESORA MATRICIAL S/M	Elizabeth Quimbaila	SI	SI	SI	SI	
Viernes 16 de Febrero de 2007	MINICOMPUTADORA CASIO PB 1000	Giovanna Carreño	SI	NO	SI	SI	
Miércoles 28 de Febrero de 2007	SWITCH 16 PUERTOS SCOM	William Quishpe	NO	NO	SI	NO	
Lunes 5 de Marzo de 2007	IMPRESORA A INYECCIÓN HEWLETT PACKARD	Diego Pérez	NO	SI	SI	SI	
Jueves 15 de Marzo de 2007	CPU COMPAQ	NO	NO	NO	SI	SI	
Viernes 16 de Marzo de 2007	IMPRESORA MATRICIAL EPSON FX-1180	NO	NO	NO	SI	SI	
Lunes 26 de Marzo de 2007	IMPRESORA EPSON LX-300	NO	NO	NO	SI	SI	
Lunes 9 de Abril de 2007	MICROONDAS PANASONIC	Javier Ricaurte	SI	NO	NO	SI	
Jueves 12 de Abril de 2007	SONY	Carolina Carrera	SI	SI	SI	SI	
Jueves 10 de Mayo de 2007	VITRINA DE METAL CON 2 PUERTAS	NO	NO	NO	SI	SI	
Viernes 18 de Mayo de 2007	REFRIGERADOR SAMSUNG	Carolina Carrera	SI	SI	SI	SI	
Jueves 7 de Junio de 2007	SILLÓN DE ESPERA METAL PARA 3 PERSONAS	Flavio Naranjo	SI	NO	SI	SI	
Miércoles 27 de Junio de 2007	VITRINA DE METAL 2 DIVISIONES	NO	NO	NO	SI	SI	
Lunes 9 de Julio de 2007	MESA AUXILIAR	Patricia Gutiérrez	SI	SI	SI	SI	
Viernes 13 de Julio de 2007	ESTANTERÍA METÁLICAS DE 6 NIVELES	Patricia Gutiérrez	SI	NO	SI	SI	
Martes 14 de Agosto de 2007	SILLÓN EJECUTIVO	Patricia Gutiérrez	SI	SI	SI	NO	
Jueves 30 de Agosto de 2007	RADIO PORTÁTIL MOTOROLA	NO	NO	NO	SI	SI	
Lunes 10 de Septiembre de 2007	EXTINTOR GENERALLI	NO	NO	NO	SI	SI	
Viernes 14 de Septiembre de 2007	TELÉFONO MULTIFUNCIÓN PANASONIC	Josefina Andrade	NO	SI	SI	NO	
Viernes 19 de Octubre de 2007	CÁMARA FOTOGRÁFICA FECHERO VIVITAR	Jorge Fernández	SI	NO	NO	SI	
Lunes 22 de Octubre de 2007	CÁMARA DIGITAL FOTOGRÁFICA 7,2 MP SONY	NO	NO	NO	SI	SI	
Lunes 19 de Noviembre de 2007	FOTOCOPIADORA XEROX	NO	NO	NO	SI	SI	
Viernes 7 de Diciembre de 2007	TELÉFONO MANOS LIBRES PANASONIC	Fernando Aguilar					
			38%	50%	67%	8%	13%
FUENTE:	<i>Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO</i>						

CONCLUSIONES:

- * De una muestra de 24 bienes egresados de bodega, el 38% no cuentan con su respectivo custodio.
- ** De una muestra de 24 bienes egresados de bodega, el 50% no cuentan con autorización del Jefe de Bienes.
- *** De una muestra de 24 bienes egresados de bodega, el 67% no cuentan con el acta de entrega recepción.
- **** De una muestra de 24 bienes egresados de bodega, el 8% no egreso realmente de bodega.
- ***** De una muestra de 24 bienes egresados de bodega, el 13% no se registro en el Sistema de Control de Bienes.

Rocío Guerra	Dr. Luis Lascano
ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:

G & G
Auditores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PROGRAMA DE AUDITORIA
FASE II: EJECUCIÓN
COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA

F

Nº OBJETIVOS

- 1 Obtener evidencia suficiente y competente
- 2 Verificar la eficiencia de los procesos
- 3 Analizar la existencia de cuellos de botella

Nº	PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref. P/T	Fecha	Observaciones
1	Solicite a la Gerencia Administrativa Financiera los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2007, el Presupuesto aprobado y los indicadores de gestión utilizados en el año 2007.	RG	F1		
2	Solicite un detalle de ingresos recibidos por tesorería en el 2007.	RG	F1		
3	Realice un análisis comparativo de los Estados Financieros de los años 2006 y 2007 e interprete los resultados.	RG	F2		
4	Realice los indicadores financieros e interprete los resultados.	RG	F3		
5	Verifique como se encuentra conformada la Cuenta de Inversiones en Existencias para Consumo Interno.	RG	F4		
6	Realice una narrativa explicando los rubros que recibió EMASEO por ingresos y compare con el presupuesto asignado; establezca las diferencias y las razones que motivaron estas diferencias.	RG	F5		
7	Realice una narrativa explicando los rubros que entregó EMASEO por gastos y compare con el presupuesto asignado; establezca las diferencias y las razones que motivaron estas diferencias.	RG	F6		
8	Verifique en base a una muestra si los ingresos por concepto de basura son cobrados por la Empresa de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza Municipal.	RG	F7		
9	Seleccione una muestra representativa de los trámites pendientes de pago y establezca los montos pendientes al 31/12/07, detallándolos por concepto de gasto.	RG	F8		

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

G & G
Auditores

Oficio 002-AG-08
Quito, DM, Noviembre 2008

Licenciada

Josefina Andrade

Gerente Administrativa Financiera (E)

Empresa Metropolitana de Aseo

De mi consideración:

La Empresa G & G Auditores ha dado inicio a la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO, para lo cual es imprescindible acceder a información pertinente a dicha área.

En tal virtud, solicito por su intermedio, a la Unidad de Gestión Financiera se sirva proporcionar los siguientes datos en formato impreso y Excel:

1. Detalle de los indicadores de gestión utilizados por la unidad.
2. La Programación Presupuestaria Aprobada.
3. Estados Financieros 2007.
4. Detalle de los ingresos recibidos por tesorería en el 2007.
5. Auxiliares de la Cuenta Existencias para Consumo.

Por su favorable atención, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Rocío Guerra Romero

AUDITORA

G & G Auditores		EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007				F2
CUENTAS	AÑO 2006	AÑO 2007	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	%	
ACTIVOS	5 938 507,00	4 944 630,00	-993 877,00	-17%	100,00%	
CORRIENTES	2 201 757,00	1 356 470,00	-845 287,00	-38%	27,43%	
DISPONIBILIDADES	134 960,00	408 819,00	273 859,00	203%	8,27%	
Banco Central del Ecuador Moneda Nacional	134 960,00	362 786,00				
Banco Comercial Moneda Nacional	0,00	46 033,00				
ANTICIPOS DE FONDOS	1 244 334,00	308 200,00	-936 134,00	-75%	6,23%	
Anticipos a Servidores Públicos	669 102,00	2 891,00				
Anticipos a Contratistas	344 372,00	53 887,00		-84%		
Anticipos a Proveedores	185 013,00	181 832,00		-2%		
Anticipos por Obligaciones de otros Entes Públicos	821,00	2 695,00				
Garantías Entregadas	6 426,00	10 514,00		64%		
Fondos de Reposición	38 600,00	56 381,00		46%		
CUENTAS POR COBRAR	5 209,00	0,00	-5 209,00		0,00%	
Cuentas por Cobrar de años anteriores	5 209,00	0,00		-100%		
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	817 254,00	639 451,00	-177 803,00		12,93%	
Existencias de Bienes de Usos y Consumo Corriente	817 254,00	639 451,00		-22%		
FLJOS	1 922 280,00	1 585 676,00	-336 604,00		32,07%	
BIENES DE ADMINISTRACIÓN	1 922 280,00	1 585 676,00		-18%		
Bienes Muebles	3 285 087,00	7 214 786,00		120%		
Bienes Inmuebles	204 575,00	209 303,00				
Depreciación Acumulada	-1 567 382,00	-5 838 413,00		272%		
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	0,00	0,00	0,00		0,00%	
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	0,00	0,00				
Acumulación de Inversiones en Obras en Proceso	0,00	0,00				
Aplicación a Gastos de Gestión	0,00	0,00				
OTROS	1 814 470,00	2 002 484,00	188 014,00	10%	40,50%	
INVERSIONES DIFERIDAS	91 354,00	92 354,00		1%		
Prepagos Seguros Costos Financieros y Otros Gastos	91 354,00	92 354,00		1%		
DEUDORES FINANCIEROS	1 723 116,00	1 910 130,00	187 014,00	11%	38,63%	
Cuentas por Cobrar Años Anteriores	1 723 116,00	1 910 130,00		11%		

G & G Auditores		EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007				F2
CUENTAS	AÑO 2006	AÑO 2007	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	%	
PASIVOS	3 096 933,00	4 018 268,00	921 335,00	30%	81,27%	
CORRIENTES	1 536 662,00	1 021 335,00	-515 327,00	-34%	20,66%	
DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	80 486,00	82 916,00		3%		
Depósitos de Intermediación	23,00	18 782,00		81561%		
Fondos de Terceros	63 618,00	55 178,00		-13%		
Anticipos por Bienes y Servicios	7 889,00	0,00		-100%		
Garantías Recibidas	500,00	500,00		0%		
Créditos por Devolución de Impuestos	8 456,00	8 456,00		0%		
CUENTAS POR PAGAR	1 456 176,00	938 419,00	-517 757,00	-36%	18,98%	
Cuentas por Pagar Gastos en Personal	863 581,00	361 774,00		-58%		
Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	489 054,00	184 163,00		-62%		
Cuentas por Pagar otros Gastos	85 326,00	76 066,00		-11%		
Cuentas por Pagar Transferencias Corrientes	0,00	3 190,00				
Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Producción	0,00	246 314,00				
Cuentas por Pagar Obras Públicas	14 335,00	0,00		-100%		
Cuentas por Pagar años anteriores	0,00	10 276,00				
Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	3 393,00	48 100,00		1318%		
Cuentas por Pagar de Años Anteriores	487,00	8 536,00		1653%		
LARGO PLAZO	1 560 271,00	2 996 933,00	1 436 662,00	92%	60,61%	
EMPRÉSTITOS	227 305,00	1 426 188,00	1 198 883,00	527%	28,84%	
Créditos Internos	227 305,00	1 426 188,00		527%		
FINANCIEROS	1 332 966,00	1 570 745,00	237 779,00	18%	31,77%	
Cuentas por Pagar Años Anteriores SAP	164 340,00	102 712,00		-38%		
Cuentas por Pagar Años Anteriores CAP	1 168 626,00	1 468 033,00		26%		
PATRIMONIO	2 841 574,00	926 362,00	-1 915 212,00	-67%	18,73%	
PATRIMONIO PÚBLICO	2 172 053,00	2 172 053,00	0,00	0%	43,93%	
Patrimonio Gobiernos Seccionales	1 503 957,00	1 503 957,00		0%		
Corrección Monetaria del Patrimonio	421 696,00	421 696,00		0%		
Donaciones en Bienes Muebles e Inmuebles	246 400,00	246 400,00		0%		
RESULTADOS DE EJERCICIOS	1 760 531,00	938 558,00	-821 973,00	-47%	18,98%	
Resultados de Ejercicios Anteriores	1 760 531,00	938 558,00		-47%		
DISMINUCIÓN PATRIMONIAL	-269 037,00	-696 800,00	-427 763,00	159%	-14,09%	
Disminución de Disponibilidades	-267 096,00	-267 096,00		0%		
Disminución de Existencias	0,00	-245 925,00				
Disminución de Bienes de Larga Duración	-1 941,00	-183 779,00		9368%		
RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	-821 973,00	-1 487 449,00	-665 476,00	81%	-30,08%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5 938 507,00	4 944 630,00	-993 877,00	-17%	100,00%	

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CONCLUSIÓN:

En base al análisis horizontal, se puede determinar que los activos en el año 2007 tuvieron una reducción del 17% respecto al año 2006, esto debido a que el Activo Corriente disminuyó en 38% por anticipos realizados a Servidores Públicos, Contratistas y Proveedores, así también se entregaron Garantías. Las Cuentas por Cobrar de años anteriores disminuyeron en un 100% y las Existencias para consumo en 22%. Adicionalmente los Activos Fijos también redujeron en 17.51%, debido a la disminución de los bienes muebles.

En cuanto al Pasivo este tuvo un incremento del 30% por el aumento en las cuentas: de depósitos de intermediación, por pagar de inversiones en bienes de larga duración y pendientes por pagar de años anteriores, esto en lo que se refiere al Pasivo de Corto Plazo; mientras que el Pasivo de Largo Plazo con un incremento del 82% por créditos internos y externos realizados para cubrir el pago de empleados y realizar la adquisición de bienes. El patrimonio tuvo un comportamiento constante respecto al año 2006.

Por otro lado, el análisis vertical dio como resultado que la cuenta más significativa del Activo, son las inversiones diferidas con un 40.50%, seguida de la cuenta de deudores financieros que representa a la Cuenta por Cobrar de años anteriores con un 38.63%, otras cuentas reveladoras son las de los fijos con un 32.07%, seguida de la cuenta de disponibilidades con un 27.43% debido a dinero ahorrado en las cuentas del Banco Central y Comercial y de las Existencias para consumo.

El Pasivo mostró un porcentaje elevado en las Cuentas de Largo Plazo con un 80.81% por créditos internos y externos adquiridos por la empresa. El Patrimonio de la empresa fue del 18.73%.

Por lo tanto se puede concluir que la empresa no contaba con la liquidez suficiente como para cubrir sus pasivos; ya que hubo gran capacidad para el endeudamiento.

ELABORADO POR: Rocío Guerra

SUPERVISADO POR: Dr. Luís Lascano

EMASEO					
G & G Auditores	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007				F2
CUENTAS	AÑO 2006	AÑO 2007	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	%
TOTAL INGRESOS	21 019 200,00	22 850 994,00	1 831 794,00	8,71%	100,00%
RESULTADO DE OPERACIÓN	-2 810 627,00	-4 481 109,00			
TASAS Y CONTRIBUCIONES	17 870 940,00	18 900 368,00	1 029 428,00	5,76%	82,71%
Tasas Generales	17 870 940,00	18 900 368,00			
INVERSIONES PÚBLICAS	45 993,00	899 253,00	853 260,00	1855,20%	3,94%
Inversiones de Desarrollo Social	45 993,00	899 253,00			
REMUNERACIONES	7 964 920,00	11 028 518,00	3 063 598,00	38,46%	48,26%
Remuneraciones Básicas	4 827 991,00	4 056 191,00		-15,99%	
Remuneraciones Complementarias	544 662,00	443 113,00		-18,64%	
Remuneraciones Compensatorias	19 254,00	12 598,00		-34,57%	
Subsidios	0,00	0,00			
Remuneraciones Temporales	784 344,00	1 344 284,00		71,39%	
Aportes Patronales a la Seguridad Social	779 244,00	1 219 795,00		56,54%	
Indemnizaciones	1 009 425,00	3 952 537,00		291,56%	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	11 815 832,00	10 536 761,00	-1 279 071,00	-10,83%	46,11%
Servicios Básicos	91 297,00	93 554,00		2,47%	
Servicios Generales	10 021 856,00	8 251 701,00		-17,66%	
Traslados Instalaciones Viáticos y	2 514,00	1 789,00		-28,84%	
Instalación, mantenimiento y reparaciones	86 142,00	173 120,00		100,97%	
Arrendamiento de Bienes	73 367,00	83 736,00		14,13%	
Contratación de Estudios e Investigaciones	129 696,00	266 173,00		105,23%	
Gastos en Informática	0,00	22 210,00			
Bienes de Uso y Consumo Corriente	1 410 417,00	1 513 086,00		7,28%	
Bienes Muebles no Depreciables	543,00	131 392,00		24097,42%	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	854 822,00	916 945,00	62 123,00	7,27%	4,01%
Impuesto, Tasas y Contribuciones	46 521,00	24 697,00		-46,91%	
Seguros, Comisiones Financieras y Otros	808 301,00	892 248,00		10,39%	
TRANSFERENCIAS NETAS	2 613 821,00	3 592 186,00	978 365,00	37,43%	15,72%
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	2 715 117,00	3 724 867,00	1 009 750,00	37,19%	16,30%
Transferencias Corrientes del Sector Público	2 715 117,00	2 700 000,00		-0,56%	
Transferencias de Capital del Sector Público	0,00	1 024 867,00			
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	101 296,00	132 681,00	31 385,00	30,98%	0,58%
Transferencias Corrientes del Sector Público	96 651,00	119 429,00		23,57%	
Transferencias Corrientes Sector Privado	4 645,00	13 252,00		185,30%	
RESULTADOS FINANCIEROS	72 591,00	-78 675,00	-151 266,00	-208,38%	-0,34%
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	101 276,00	32 961,00	-68 315,00	-67,45%	0,14%
Rentas de Inversiones	8 061,00	10 608,00		31,60%	
Multas	93 215,00	22 353,00		-76,02%	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	28 685,00	111 636,00	82 951,00	289,18%	0,49%
Intereses Deuda Pública Interna	28 685,00	111 636,00		289,18%	

G & G
Audidores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
DEL 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

F2

CUENTAS	AÑO 2006	AÑO 2007	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	-697 758,00	-519 851,00	177 907,00	-25,50%	-2,27%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	224 922,00	4 100,00	-220 822,00	-98,18%	0,02%
Venta de Productos y Materiales	0,00	4 100,00			
Venta de Bienes Muebles de Administración	224 922,00	0,00		-100,00%	
DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y OTROS	509 486,00	511 588,00	2 102,00	0,41%	2,24%
Depreciación Bienes de Administración	509 486,00	511 588,00	2 102,00	0,41%	2,24%
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	106 946,00	188 699,00	81 753,00	76,44%	0,83%
Indemnizaciones y valores no reclamados	0,00	3 470,00			
Otros Ingresos no Clasificados	106 946,00	185 229,00		73,20%	
ACTUALIZACIÓN Y AJUSTES	520 140,00	201 062,00	-319 078,00	-61,34%	0,88%
Ajustes de Activos y Pasivos	0,00	264 883,00			
Ajustes de Ejercicios Anteriores	520 140,00	-63 821,00		-112,27%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-821 973,00	-1 487 449,00	-665 476,00	80,96%	-6,51%

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

CONCLUSIÓN:

El crecimiento entre los ingresos de los años 2006 y 2007 fue del 8.71%, principalmente porque las inversiones públicas ascendieron en 1855. 20%, esto empleado en proyectos de desarrollo social; en cuanto a los bienes y servicios de consumo, este se redujo entre el 2006 y el 2007 en 10.83% por un decrecimiento en servicios generales y por el pago de traslados, viáticos y subsistencias.

Los gastos financieros se elevaron en 7.27% en el 2007 con respecto del año anterior debido al pago de seguros y comisiones financieras.

En cuanto a la cuenta otro tipo de ingresos, esta disminuyó en el 25.50% principalmente por la venta de productos y materiales.

Las actualizaciones y ajustes se redujeron al 61.34%, ésto por la disminución de ajustes en ejercicios anteriores.

En ambos años se refleja pérdida en el ejercicio fiscal, sin embargo en este último, la pérdida es superior y con ello el resultado de incremento del 80,96%.

Cabe señalar que las tasas generales representaron el 82.71% respecto el total de ingresos, las remuneraciones el 48.26% principalmente por los aportes patronales al IESS, las indemnizaciones y remuneraciones temporales. Los bienes y servicios de consumo fueron del 46.11% en el 2007 y las transferencias recibidas del sector público de 16.30%.

El resultado del ejercicio en relación al total de ingresos fue de -6.51%. Concluyendo que existieron muy pocos ingresos en relación a los gastos de operación generados por la empresa.

ELABORADO POR: Rocío Guerra

SUPERVISADO POR: Dr. Luís Lascano

G & G
Audidores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
INDICADORES FINANCIEROS
AÑO 2007

F3

N°	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	VALOR	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ				
1	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	335 135,00	La capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes es de 335.135 veces.
2	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	1,33	La capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos es de 1,33 veces.
ACTIVIDAD				
5	ROTACIÓN ACTIVO FIJO	INGRESOS/TOTAL ACTIVO FIJO	14,41	La eficacia general en el uso de los activos fijos es de 14,41 veces.
6	ROTACIÓN ACTIVO TOTAL	INGRESOS/ACTIVO TOTAL	4,62	La eficacia general en el uso de los activos es de 4,62 veces.
ENDEUDAMIENTO				
7	APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	4,34	La relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios es de 4,34 veces.
8	ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	81%	El porcentaje que representa el total de deudas de la empresa es del 81% con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.
9	ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL	21%	El porcentaje que representa el total de deudas a corto plazo de la empresa es del 21% con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.
10	ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	PASIVO LARGO PLAZO/ ACTIVO TOTAL	61%	El porcentaje que representa el total de deudas a largo plazo de la empresa es del 61% con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.
SOLVENCIA				
11	SOLVENCIA	PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL	0,19	La relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total es de 0,19 veces.

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ELABORADO POR: Rocío Guerra
SUPERVISADO POR: Dr. Luís Lascano

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
INVERSIONES EN EXISTENCIAS PARA CONSUMO INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

CUENTA	SALDO	PORCENTAJE
Vestuario, Lencería y Prendas	155 499,01	24,32%
Combustibles y Lubricantes	41 881,69	6,55%
Materiales de Oficina	10 565,10	1,65%
Materiales de Aseo	8 556,25	1,34%
Materiales de Impresión, fotografía, Reproducción y Publicación	5 487,64	0,86%
Medicinas y Productos Farmacéuticos	0,26	0,00%
Materiales de Laboratorio y Uso Médico	22,40	0,00%
Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	1 281,37	0,20%
Repuestos y Accesorios	416 157,15	65,08%
TOTAL	639 451	100%

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ELABORADO POR: Rocío Guerra
SUPERVISADO POR: Dr. Luis Lascano

CONCLUSIÓN:

La Empresa posee dentro de su Inventario para Consumo Interno varios rubros, siendo el más significativo el de Repuestos y Accesorios que representa el 65,08% del total; permitiendo que se concentren recursos financieros por \$416.157,15 de existencias en Bodega sin ninguna rotación, ni beneficio económico para la Empresa, ya que el manejo de Bodega implica costos de operación y mantenimiento, los mismos que son elevados. Cabe mencionar además que muchos de estos repuestos pertenecen a vehículos con los cuales la Empresa ya no cuenta.

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007	F5
--------------------	--	----

INGRESOS

1. INGRESOS CORRIENTES

De una asignación codificada de USD \$ 23.044.800,00 EMASEO ha recaudado la suma de USD \$ 21.826.127,12, desglosados de la siguiente manera:

CONCEPTO	TOTAL RECAUDADO	PORCENTAJE
Tasas y Contribuciones	18 900 367,78	86,60%
Venta de Bienes y Servicios	4 100,00	0,02%
Renta de Inversiones y Multas	32 960,77	0,15%
Transferencias y Donaciones Corrientes	2 700 000,00	12,37%
Otros Ingresos	188 698,57	0,86%
TOTAL INGRESOS CORRIENTES	21 826 127,12	100,00%

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

Si a este valor le aplicamos un coeficiente que podríamos denominar EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN y que corresponde a la relación:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{INGRESOS TOTALES DEVENGADOS}}{\text{INGRESOS TOTALES ESTIMADOS}} = \frac{21\,826\,127,12}{23\,044\,800,00} = 94,71\%$$

Lo que quiere decir que EMASEO ha recaudado un 94,71% sobre el total estimado para el año 2007, quedando pendiente la recaudación de USD \$ 1.218.672,88.

Otra manera de clasificar a los ingresos de la empresa sería considerando el origen de los mismos, es decir, en ingresos propios e ingresos provenientes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y otras Fuentes de Financiamiento.

Del total de Ingresos Recibidos por EMASEO (USD \$ 26.514.109,33) los Ingresos Propios llegan a la cantidad de USD 19.126.127,12 lo que representa el 72,14% del total anual. Los ingresos provenientes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito suman USD \$ 3.904.866,50 (14,73%) Y de otras Fuentes de Financiamiento USD \$ 3.483.115,71 (13,14%).

1.1. TASA DE RECOLECCIÓN DE BASURA

Del valor total de los ingresos obtenidos (USD \$ 26.514.109,33) la Tasa de Recolección de Basura aporta con una recaudación total de USD \$ 18.684.183,74 lo que en términos porcentuales representa el 70,47% del total de los Ingresos percibidos por EMASEO.

Si a estos valores les aplicamos el coeficiente de Eficiencia en las Recaudaciones tenemos:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{TASA RECOL. BASURA RECAUDADA}}{\text{TASA RECOL. BASURA ESTIMADA}} = \frac{18\ 684\ 183,74}{19\ 435\ 000,00} = 96,14\%$$

Lo que quiere decir que EMASEO ha recaudado un 96,14% del valor total estimado, como de posible recaudación por concepto de la TASA DE RECOLECCIÓN DE BASURA, lo cual es un buen indicador económico, pero que puede haber mejorado si las tarifas del servicio eléctrico hubieran sido descongeladas.

1.2. VENTA DE BIENES Y SERVICIOS

En este grupo se registra básicamente la venta de contenedores para basura que EMASEO provee a Conjuntos Habitacionales, Escuelas, Empresas Industriales, etc. y la venta de bienes en desuso y mal estado.

Aplicando el coeficiente de Eficiencia en las Recaudaciones tenemos:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR PRESUPUEST. CODIFICADO}} = \frac{4\ 100,00}{4\ 100,00} = 100,00\%$$

RENTA DE INVERSIONES Y MULTAS

Este grupo incluye los ingresos recaudados por concepto de intereses ganados en la cuenta corriente del Banco del Pichincha (Gastos) y las multas obtenidas por varios conceptos, cuyo total asciende a USD \$ 32.960,77 y cuyo desglose es el siguiente:

CONCEPTO	TOTAL RECAUDADO	PORCENTAJE
Renta de Inversiones	10 607,87	32,18%
Renta por Arrendamiento	0,00	0,00%
Interes por Mora	0,00	0,00%
Multas	22 352,90	67,82%
TOTAL	32 960,77	100,00%

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

Aplicando el coeficiente de Eficiencia en las Recaudaciones, obtenemos lo siguiente:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR PRESUPUESTADO}} = \frac{32\ 960,77}{273\ 000,00} = 12,07\%$$

Por lo tanto, EMASEO recaudó solo un 12,07% de lo presupuestado en relación a lo recaudado en el 2006, donde su cifra significativa corresponde a Multas que representa USD \$ 22.352,90 de los USD \$ 273.000,00 que se presupuestó.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

De los USD \$ 3.000.100,00 que EMASEO esperaba recaudar de parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y que servirían para financiar el presupuesto de este ejercicio, únicamente se recaudó la suma de USD \$ 2.700.00,00; mismos que fueron entregados para cancelar planillas pendientes por acarreo y sobre acarreo al Consorcio Quito Limpio.

Por lo tanto, el coeficiente:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR PRESUPUESTADO}} = \frac{2\,700\,000,00}{3\,000\,100,00} = 90,00\%$$

Es decir, EMASEO ha recaudado el 90% del valor estimado por concepto de transferencias entregadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

OTROS NO ESPECIFICADOS

Este grupo registra ingresos por diferentes conceptos pero de menor cuantía y significación. Aplicando la fórmula:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR PRESUPUESTADO}} = \frac{188\,698,57}{100\,800,00} = 187,20\%$$

Por lo tanto, EMASEO recaudó 87,20% más de lo presupuestado.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: auto; text-align: center; line-height: 60px;">F5</div>
--------------------	---	--

2. INGRESOS DE CAPITAL

2.1. VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN

Dentro de esta partida se tenía previsto recaudar la suma de USD \$ 200.000,00 por el remate de un lote de vehículos que existen en los patios de la Empresa. Efectivamente no se realizó remate alguno, en tal virtud no existió recaudación.

2.2. TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL

De acuerdo al ofrecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2004 dicho portafolio debía entregar la suma de USD \$ 2.000.000,00 destinados exclusivamente a cubrir los gastos que demanda la ejecución del proyecto – Cierre Técnico de Zámbez y el cierre técnico del relleno Sanitario de El Inga. Lamentablemente no se hizo realidad este ofrecimiento y no se ha recaudado dinero alguno por este concepto.

3. INGRESOS DE FINANCIAMIENTO

Dentro de este grupo se considera todos los ingresos que se obtienen de entidades financieras y no financieras, en calidad de préstamos temporales o a largo plazo para financiar los problemas de liquidez de la empresa o para adquirir bienes de larga duración, mediante pagos mensuales o semestrales hasta extinguir la obligación original.

También se incluyen las Cuentas Pendientes por Cobrar y que corresponden a ingresos por derechos generados y no cobrados en el ejercicio fiscal anterior.

En el ejercicio 2007 y conforme consta en el detalle de Cuentas por Cobrar por Transferencias del Gobierno Nacional, EMASEO tenía derecho a recibir la suma de USD \$

1.723.000,00 por asignaciones no entregadas en los años 2003 y 2004, de las cuales el Ministerio de Economía y Finanzas hasta el 31 de diciembre de 2007 solo ha transferido el valor de USD \$83.115,71; siendo el porcentaje de recaudación igual a 4,82%.

Cabe recalcar que EMASEO ha gestionado préstamos ante la Alcaldía del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y ante la Corporación Vida para Quito, por USD \$ 180.000,00 y USD \$ 3.400.000,00 respectivamente, los que han permitido enfrentar las obligaciones generadas por la salida de trabajadores de la Empresa, que se acogieron al retiro voluntario.

Aplicando el coeficiente tantas veces indicado tenemos:

COEFICIENTE EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN

$$\frac{\text{VALOR RECAUDADO}}{\text{VALOR PRESUPUESTADO}} = \frac{3\ 663\ 115,71}{1\ 723\ 000,00} = 212,60\%$$

Es decir, EMASEO recaudó el 112,60% más de lo originalmente previsto.

En síntesis, de los USD \$ 26.967.800,00 que EMASEO esperaba recaudar por todos los conceptos antes detallados, la Empresa ha recibido la suma de USD \$26.514.109,33 que equivalen al 98,32% del total programado, quedando una diferencia pendiente de recaudación de USD \$ 453.690,67.

ELABORADO POR: Rocío Guerra

SUPERVISADO POR: Dr. Luís Lascano

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA NARRATIVA INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007	F6
--------------------	--	----

GASTOS

De acuerdo a las cifras que aparecen en las Cédulas Presupuestarias de Gastos, al 31 de diciembre del 2007, los gastos de la empresa tuvieron el siguiente comportamiento:

CONCEPTO	DEVENGADO	PORCENTAJE
Gastos Corrientes	14 824 089,46	54,69%
Gastos de Producción	7 840 180,62	28,93%
Gastos de Inversión	899 252,56	3,32%
Gastos de Capital	714 855,50	2,64%
Aplicación del Financiamiento	2 824 813,94	10,42%
TOTAL	27 103 192,08	100,00%

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

En estas cifras se puede apreciar claramente que la naturaleza de esta Empresa, es de servicio a la comunidad, expresado en las cifras de ejecución presupuestaria, puesto que el 54,69% corresponde a Gastos Corrientes; el 28,93% a Gastos de Producción; el 3,32% a Gastos de Inversión; el 2,64% a Gastos de Capital y el restante 10,42% a la Aplicación del Financiamiento (Préstamos y Cuentas por Pagar).

Hay que aclarar que todos los gastos que realiza EMASEO, tanto de barrido, recolección, transporte y disposición final de basura, así como las obras básicas que se ejecutan en el Relleno Sanitario de El Inga, hasta el 31 de diciembre de 2007 presupuestaria y contablemente han sido considerados como GASTOS DE PRODUCCIÓN Y DE INVERSIÓN, respectivamente.

A continuación se presenta en forma resumida, los resultados de la ejecución presupuestaria de los gastos de EMASEO correspondientes al año 2007.

CONCEPTO	ASIG/CODIFICADO	DEVENGADO	PORCENTAJE
Gastos en Personal	11 304 100,00	11 028 518,62	97,56%
Bienes y Servicios de Consumo	3 002 500,00	2 633 309,88	87,70%
Aporte Fiscal Corriente	0,00	0,00	0,00%
Gastos Financieros	165 000,00	111 636,03	67,66%
Otros Gastos Corrientes	965 200,00	917 944,34	95,10%
Transferencias y Donaciones	133 600,00	132 680,59	99,31%
Previsiones para Reasignación	0,00	0,00	0,00%
Total Gastos Corrientes	15 570 400,00	14 824 089,46	95,21%
Gastos en Personal para Producción	0,00	0,00	0,00%
Bienes y Servicios para Producción	7 888 950,00	7 840 180,62	99,38%
Otros Gastos para Producción	0,00	0,00	0,00%
Total Gastos de Producción	7 888 950,00	7 840 180,62	99,38%
Gastos en Personal para Inversión	1 024 866,50	840 594,04	82,02%
Bienes y Servicios para Inversión	0,00	0,00	0,00%
Obras Públicas	2 075 000,00	58 658,52	2,83%
Otros Gastos para Inversión	0,00	0,00	0,00%
Transferencias y Donaciones para Inversión	0,00	0,00	0,00%
Gastos de Inversión	3 099 866,50	899 252,56	29,01%
Bienes de Larga Duración	1 892 750,00	714 855,50	37,77%
Inversiones Financieras	0,00	0,00	0,00%
Transferencias y Donaciones de Capital	0,00	0,00	0,00%
Gastos de Capital	1 892 750,00	714 855,50	37,77%
Amortización de la Deuda Pública	2 470 200,00	2 381 117,48	96,39%
Pasivo Circulante	470 500,00	443 696,46	94,30%
Aplicación del Financiamiento	2 940 700,00	2 824 813,94	96,06%
TOTAL GASTOS 2007	31 392 666,50	27 103 192,08	86,34%

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

1. GASTOS CORRIENTES

1.1. GRUPO REMUNERACIONES

En el transcurso del ejercicio 2007, las remuneraciones del personal a jornal, durante el período enero noviembre, fueron cancelados en base a los mismos sueldos y salarios que estuvieron vigentes al 31 de diciembre del 2006, ya que la falta de acuerdo entre patronos y trabajadores, impidió la negociación oportuna de la Revisión Económica del VI Contrato Colectivo, hecho que culminó a mediados de noviembre del 2007, donde se canceló el

incremento correspondiente al 7,8% conforme lo estipuló la Resolución 029-EMASEO-2007.

Por lo mismo, las nuevas remuneraciones para el personal a jornal y administrativo, se hicieron efectivas a fines del ejercicio 2006. Para el personal administrativo, se cubrió en febrero del 2006 el incremento del 5.5% y en noviembre el del 7.8%, de esta manera se cubrió con todas las liquidaciones remunerativas.

ANÁLISIS DE LOS GASTOS PERSONALES

EMASEO inició el ejercicio 2007 con 84 empleados y culminó el año con 54 personas con relación de dependencia administrativa y presupuestaria y con 659 trabajadores que pertenecen al Contrato Colectivo, de los cuales 179 se acogieron a los beneficios de la jubilación voluntaria, quedando al final del ejercicio 480 trabajadores. A más de este personal, existen contratos de trabajo para personal que ingresa y sale periódicamente de la Empresa. A continuación se demuestra el costo de la carga laboral distribuida en estos tres grandes campos.

CONCEPTO	NÚMERO	CODIFICADO	DEVENGADO
Empleados con Nombramiento	54	842 000,00	8 084,41
Trabajadores Contrato Colectivo	480	3 247 750,26	3 247 750,26
Personal Contratado		990 700,00	9 872,74
TOTAL		5 080 450,26	3 265 707,41

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

Como se trata de un Gasto Fijo, el porcentaje de ejecución real dentro de este Grupo es de 64,28% de su presupuesto codificado. Por lo tanto, el coeficiente de utilización efectiva sería:

COEFICIENTE UTILIZACIÓN EFECTIVA EN LAS REMUNERACIONES

$$\frac{\text{REMUNERACIONES DEVENGADAS}}{\text{REMUNERACIONES PRESUPUESTADAS}} = \frac{3\,265\,707,41}{5\,080\,450,26} = 64,28\%$$

1.2. GASTOS BIENES Y SERVICIOS

Este grupo de Gasto registra durante el ejercicio 2007 los siguientes conceptos:

CONCEPTO	DEVENGADO	PORCENTAJE
Servicios Básicos	93 554,46	3,55%
Servicios Generales	411 520,18	15,63%
Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	1 788,56	0,07%
Instalación, Mantenimiento y Reparaciones	173 120,32	6,57%
Arrendamiento de Bienes	83 735,64	3,18%
Contratación de Estudios e Investigaciones	266 172,80	10,11%
Gastos en Informática	22 210,34	0,84%
Bienes de Uso y Consumo Corriente	1 581 207,58	60,05%
Crédito por Impuesto al Valor Agregado	0,00	0,00%
Pertrechos para la Defensa y Seguridad Pública	0,00	0,00%
Asignaciones a Distribuir	0,00	0,00%
TOTAL	2 633 309,88	100,00%

Fuente: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

Si al valor total del Grupo de Bienes y Servicios lo comparamos con su asignación codificada (USD \$ 3.002.500,00) observamos que los gastos devengados del 2007 que alcanzan la suma de USD \$ 2.633.309,88 dan un coeficiente en ejecución de 87,70%.

COEFICIENTE UTILIZACIÓN EFECTIVA EN LOS GASTOS DE BIENES Y SERVICIOS

$$\frac{\text{BIENES Y SERVICIOS DEVENGADOS}}{\text{BIENES Y SERVICIOS PRESUPUESTADOS}} = \frac{2\ 633\ 309,88}{3\ 002\ 500,00} = 87,70\%$$

Por lo tanto EMASEO utilizó el 87.70% del valor programado para la compra y contratación de Bienes y Servicios durante el año 2007.

1.3. GASTOS FINANCIEROS

En este grupo se registran los egresos realizados por EMASEO en concepto de intereses de la Deuda Pública Interna y que corresponde a los intereses que tuvo que cubrir EMASEO a la Corporación Vida para Quito, por el préstamo de USD \$ 3.400.000 concedido en marzo de 2007 y que culminó en abril del mismo año.

De acuerdo a las cifras de la Liquidación Presupuestaria del ejercicio 2007, por este concepto EMASEO ha realizado desembolsos por la cantidad de USD \$ 111.636,03.

En este Grupo, no se puede medir el coeficiente de utilización, ya que este tipo de gasto no estuvo previsto dentro del Presupuesto de la Empresa.

1.4. OTROS GASTOS

Aquí se contabilizan todos los pagos por concepto de Impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones bancarias para Empresa Eléctrica Quito y costos judiciales.

El monto anual que se canceló por estos conceptos llega a los USD \$ 917.944,34 de los cuales USD \$ 675.992,37 le correspondió a la Empresa Eléctrica Quito, por los servicios de facturación y recaudación de la tasa de recolección de basura del año 2007.

Se han hecho las averiguaciones necesarias para determinar si otras empresas estatales cobran por el servicio de facturación a otros beneficiarios de los impuestos y tasas que se cobran a través de las planillas del servicio eléctrico o de telefonía pública, llegando a establecer que no existen recargos por este concepto, razón por la cual y ante la imperiosa necesidad de eliminar la mayor parte de gastos fijos de EMASEO se esta gestionando ante el Directorio de la Empresa Eléctrica Quito. S.A. la eliminación de este recargo (3.22% sobre la recaudación mensual).

Debido a las restricciones financieras que afronta EMASEO a la presente fecha únicamente se han asegurado contra todo riesgo los 30 vehículos recolectores nuevos adquiridos por la empresa y se tiene un seguro contra daños a terceros para todos los vehículos de la flota

pesada de la empresa. Lo ideal sería que todos los vehículos de EMASEO cuente con seguros que cubran cualquier siniestro durante los 365 días del año.

Por este concepto EMASEO canceló durante el año 2007 la suma de USD \$ 171.911,04 que representan el 0.55% del presupuesto de la empresa.

Aplicando el coeficiente de Eficiencia en la utilización tenemos:

COEFICIENTE UTILIZACIÓN EFECTIVA EN OTROS GASTOS

$$\frac{\text{OTROS GASTOS DEVENGADOS}}{\text{OTROS GASTOS PRESUPUESTADOS}} = \frac{917\,944,34}{965\,200,00} = 95,10\%$$

Es decir, EMASEO utilizó el 95.10% del valor planificado.

1.5. TRANSFERENCIAS CORRIENTES

A este grupo le corresponden todos los pagos que EMASEO efectúa por concepto de aporte del 5 x mil para la Contraloría General del Estado (USD \$ 119.429,04)

En resumen las transferencias corrientes suman USD \$ 119.429,04 que representan el 0.38% del presupuesto de EMASEO.

2. GASTOS DE PRODUCCIÓN

2.1. BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN

Dentro del gasto efectivo de la partida SERVICIO DE ASEO (USD \$ 7.840.180,62), únicamente se encuentran registrados los pagos realizados al Consorcio Quito Limpio, hasta el mes de noviembre de 2007, existiendo planillas que se encuentran pendientes de pago porque todavía no existen las aprobaciones por parte de la Unidad de Fiscalización de la Gerencia Técnica de Operaciones. El monto aproximado de estos pagos oscila alrededor de los dos millones de dólares, siendo el más significativo el valor que EMASEO debe

cancelar por concepto del sobre acarreo de la basura desde la ET1 hasta la ET2, el que tuvo su origen en la negativa de la comunidad que habita en las cercanías de la Estación de Transferencia N° 1, para utilizar este sitio como punto de acopio de los desechos sólidos que se genera en todo el sur del Municipio del Distrito Metropolitano.

3. GASTOS DE INVERSIÓN

3.1. GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN

Durante el año 2007 se pagaron con cargo a esta partida USD \$ 834.513,30 y USD \$ 6.080,74 por concepto de indemnizaciones al personal de trabajadores que se separó voluntariamente de la empresa y jubilación y un empleado, dentro de la política de desenrolamiento de personal que se puso en vigencia a partir del año 2006.

Es preciso anotar que para las indemnizaciones de trabajadores y empleados que se separaron a inicios del 2007 se cancelo además USD \$ 3.373.919,26 con cargo a las partidas de GASTOS EN PERSONAL del grupo de Gastos Corrientes.

3.2. OBRAS PÚBLICAS

En este grupo se registra un gasto de apenas USD \$58.658,52 que corresponde a las obras realizadas en los Centros de Operaciones de la EMASEO.

Por falta de disponibilidades económicas y de recursos por parte del Gobierno Nacional, EMASEO no ha invertido valor alguno en el Botadero de Zámbriza motivo por el cual el coeficiente de utilización de esta partida es igual a 0,19% del presupuesto total.

4. GASTOS DE CAPITAL

4.1. BIENES MUEBLES

Representa la adquisición de mobiliario, equipos y paquetes informáticos para el normal desarrollo administrativo de las oficinas de EMASEO, que durante el año 2007 ascendió a

la suma de USD \$ 714.855,50 que representan el 37,77% del total de gastos de capital de esta empresa. Siendo el rubro más significativo la adquisición de 10 cajas de compactadoras y la reponetialización de la maquinaria pesada de la EMASEO, mismos que ascienden a USD \$ 489.664,00 y USD \$ 123.200,00; respectivamente.

5. APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

5.1. DEUDA INTERNA

Corresponde a este grupo, los pagos que realizó EMASEO para cubrir el importe del préstamo concedido por la Corporación Vida para Quito (USD \$ 2.153.812,03) y por el préstamo recibido de parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a fines del ejercicio 2006 (USD \$ 227.305,45).

El total de los egresos por este concepto suman USD \$ 2.381.117,48, que representan el 8,79% sobre el total de egresos de la empresa.

5.2. DEUDA FLOTANTE

Al 31 de diciembre de 2006 quedaron pendientes de pago sinnúmero de obligaciones que totalizaron USD \$2.531.185,41 de las cuales EMASEO, de acuerdo a sus disponibilidades económicas, ha redimido obligaciones por un monto de USD \$ 443.696,46 quedando una deuda flotante de USD \$ 1.468.033,28 (ajuste contable de USD \$ 619.170,87; correspondiente a bono de salud de los trabajadores cancelados durante el 2006) que será objeto de una evaluación y análisis posterior.

CONCLUSIÓN:

Del análisis realizado se puede concluir que en el periodo examinado, la empresa se ha manejado de manera eficiente y efectiva en lo referente a la parte financiera sobre todo en el manejo de ingresos y gastos.

ELABORADO POR: Rocío Guerra

SUPERVISADO POR: Dr. Luís Lascano

G & G
Auditores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
INGRESOS POR CONCEPTO DE BASURA
DE SEPTIEMBRE A NOVIEMBRE DE 2007

F7

MES	TOTAL RECAUDADO	CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA	MUNICIPIO DE MEJÍA	NETO	ENCARGO FIDUCIARIO	CUOTA	COMISIÓN 3,22%	IVA 12%	1% RETENCIÓN EN LA FUENTE	NETO COBRADO
Septiembre	1 655 206,34	1 272,75	8 158,10	1 645 775,49	253 616,26	11	52 993,97	6 359,28	529,94	1 333 335,92
Octubre	1 453 349,25	1 177,59	44 715,92	1 407 455,74	253 616,26	12	45 320,07	5 438,41	453,20	1 103 534,20
Noviembre	1 848 363,71	1 328,50	47 188,38	1 799 646,58	253 616,26	13	57 948,00	6 953,83	579,49	1 481 783,96
TOTAL	4 956 919,30	3 778,84	100 062,40	4 852 877,81	760 848,78		156 262,04	18 751,52	1 562,63	3 918 654,08

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ELABORADO POR: Rocío Guerra
SUPERVISADO POR: Dr. Luis Lascano

CONCLUSIÓN:

El porcentaje que EMASEO cancela a la Empresa Eléctrica Quito por concepto de comisión del cobro de la tarifa de recolección de basura es de 3.22% el mismo que es muy elevado por lo que se sugiere se realice una revisión.

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
TRÁMITES PENDIENTES DE PAGO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

CONCEPTO	VALOR (\$)	PORCENTAJE
Combustible Flota Pesada	38 586,15	5,71%
Recolección de RSU Noviembre 2007	460 000,00	68,09%
Publicidad y Propaganda	8 902,15	1,32%
Capacitación y Entrenamiento	1 128,60	0,17%
Transporte Noviembre 2007	19 609,71	2,90%
Suministros y Otros	14 143,92	2,09%
Repuestos	53 152,50	7,87%
Mantenimiento	23 397,18	3,46%
Llantas	6 519,37	0,96%
Liquidaciones Personal	5 154,91	0,76%
Fondos de Terceros Noviembre 2007	45 000,00	6,66%
TOTAL	675 594,49	100,00%

FUENTE: Archivos de la Gerencia Administrativa Financiera de EMASEO

ELABORADO POR: Rocío Guerra
SUPERVISADO POR: Dr. Luis Lascano

CONCLUSIÓN:

Los valores pendientes de pago son de \$675.594,49 de los cuales el rubro de Recolección de Residuos Sólidos Urbanos es el más significativo con \$460.000,00 que representan el 68,09%. El resto de valores son mínimos.

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1263 210 1401 352">H1</td> </tr> </table>	H1
H1			

P/T	DESCRIPCIÓN
H 1.1	Compra de bienes realizada sin documentación soporte.
H 1.2	Erróneo registro de egreso de bienes.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE HALLAZGOS</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">H1.1</div>
--------------------	--	--

Compra de bienes realizada sin documentación soporte

Condición:

De las transacciones analizadas en el periodo objeto de este examen, se pudo establecer que algunas transacciones no cuentan con información soporte que las sustente. Así se pudo observar que existen transacciones que no cuentan con notas de entrega, en otros casos no se han elaborado actas de entrega recepción, otras transacciones tampoco cuentan con las proformas que permitan realizar un análisis de la oferta mas conveniente.

Además se estableció que otras adquisiciones se realizaban a proveedores que no constan en el banco respectivo, como lo exige el Reglamento de Bienes del Sector Público, sin que exista documento alguno que justifique el cambio a proveedores no calificados.

Criterio:

"La Norma de Control Interno 210 - 04 en su parte pertinente manifiesta: ""Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.

Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, ésto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.

La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización por los auditores internos o externos""

Se inobservó la NCI 210 - 04 Documentación de Respaldo y su Archivo, 230 - 10 Control Previo al Pago y 250 - 01 Adquisición, 250 -02 Almacenamiento y Distribución, por lo que las adquisiciones de bienes no cuentan con la documentación pertinente y suficiente.

Causa:

La falta de fijación de procesos que definan debidamente los controles a realizarse en las diversas etapas del proceso de adquisición, esto es al seleccionar el proveedor adjudicado, al contabilizar y al efectuar el pago, instancias en las que debió revisarse todo el expediente de cada compra con la finalidad de establecer que éstas se encuentran debidamente sustentadas en la documentación producto de dicho proceso. La falta de una clara definición de este proceso ha dado origen a que cada servidor adopte las prácticas administrativas que a bien tiene, sin observar las formalidades establecidas en las Normas de Control Interno.

Efecto:

Lo anterior ha dado origen a que algunas transacciones no cuenten con los elementos suficientes de control que permitan identificar con la debida claridad, el origen y procesamiento de estas adquisiciones.

Conclusión:

La adquisición de bienes por parte de EMASEO no contó con la documentación de soporte suficiente y pertinente, por lo cual se dificultó el control posterior de las transacciones realizadas por la entidad al no dejar las pistas de auditoría que permitan el control de tales transacciones.

Recomendaciones:

A la Gerente General, dispondrá al Gerente Administrativo Financiero que:

1. En el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que debe elaborar la Gerencia Administrativa Financiera incluya todos los pasos del proceso de adquisición de bienes, estableciendo pormenorizadamente las formalidades en cuanto al requerimiento de documentos a los proveedores, así como su archivo en el expediente que debe formarse para el proceso ulterior de control en las fases de contabilización y cancelación al proveedor, dicho procedimiento señalará a los responsables de cada transacción, de acuerdo a los niveles de autorización de gasto establecidos.

Por lo tanto el proceso antes referido deberá incluir entre otros aspectos que en toda adquisición los funcionarios encargados de cumplir con los procedimientos de control previo, obtengan de la Unidad de Adquisiciones las notas de entrega de los bienes recibidos en Bodega con las respectivas firmas de los responsables.

En todos los casos este mismo proceso incluirá en una de sus fases la elaboración de actas de entrega recepción del bien ingresado a la Bodega, entre el bodeguero y la unidad solicitante, a cuyo efecto se suscribirá el acta el momento de realizar la entrega y recepción del bien.

2. En la fase de cotización, la Unidad de Adquisiciones deberá obtener la cotización, el número de proveedores que establezca la resolución administrativa en la que se establece los autorizadores del gasto; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente o cuadernillo relativo a la adquisición en curso.

3. Cuando se realicen adquisiciones de productos a proveedores que no consten en el banco de proveedores que maneja la Unidad de Contrataciones de la Asesoría Jurídica, se requerirá que el Departamento de Adquisiciones solicite una certificación de la Unidad de Contrataciones de la Asesoría Jurídica, en la que se establezca que los proveedores registrados en la Institución, no pueden realizar el suministro de los bienes requeridos por

la Empresa, por lo que aquel Departamento queda en facultad de realizar las cotizaciones necesarias con otros proveedores del mercado.

Las cotizaciones se obtendrán por escrito y formarán parte del expediente de compra de cada bien.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE HALLAZGOS GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">H1.2</div>
--------------------	--	--

Erróneo registro de egreso de bienes

Condición:

En el transcurso del examen, se pudo establecer que el procedimiento de egreso de bienes de la Bodega no mantiene una regularidad y consistencia en todas las transacciones que efectúa el bodeguero, así por ejemplo se pudo establecer que existen bienes que fueron entregados a las unidades administrativas de la Institución mismos que no cuentan con los formularios de pedido de esas dependencias, lo que dio origen a que el bodeguero omita la entrega cumplida por no tener el documento de respaldo.

En otros casos los bienes que se encuentran adquiridos e ingresados a la Bodega, ante la necesidad de las unidades administrativas realizaron la entrega de los mismos, pero no se formuló el acta de entrega a recepción correspondiente, omitiéndose por tanto la formalidad de asignación de los bienes a los servidores responsables de las unidades administrativas en las que fueron entregados tales bienes.

En el transcurso del examen se solicitaron a los responsables del Área Administrativa Financiera los documentos que sustenten la toma física de inventarios, iniciando por su planificación, ejecución y evaluación de dichos documentos, ninguno de los cuales se pudo constatar durante el período que comprende el alcance del presente examen. Los miembros de la administración señalaron que el control de los bienes en cada unidad se lo realiza periódicamente y en varias ocasiones durante el año por lo que la información que se recoge en el único computador de la Unidad de Gestión de Bienes sería el respaldo del inventario de bienes institucionales.

En algunas pruebas efectuadas con el ante dicho inventario se pudo constatar que existen bienes de propiedad institucional, que debido a las causas primeramente señaladas en el

presente comentario no se encontraban incluidos en el inventario de la Unidad que controla los bienes, hecho que determinaría la poca confiabilidad del inventario generado en la Unidad de Control de Bienes.

Criterio:

La NCI 250 - 03 Sistema de Registro, que dispone establecer un sistema para el control de las existencias y de los bienes de larga duración, manteniendo registros detallados que permitan controlar los retiros y trasposos de los bienes, a fin de que la información se encuentre siempre actualizada y de conformidad con la normativa contable vigente, así como actualizar permanentemente y verificar periódicamente en forma física los bienes, lo que proporcionará seguridad en su registro y control, y servirá para la toma de decisiones de los directivos.

La NCI 250 – 08 Constatación física de existencias y bienes de larga duración menciona: “Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación”.

Dichas prácticas de control interno son absolutamente necesarias en toda organización, situación que ha sido inobservada en el presente caso.

Causa:

Como se comentó la falta de documentación soporte de las transacciones ha dado origen en algunas transacciones a la ausencia de algunos ingresos en el inventario institucional lo que genera la distorsión de los saldos contables de las cuentas representativas del patrimonio institucional.

Efecto:

Consideramos que la ausencia de políticas y procedimientos plenamente definidos en el campo del control administrativo y financiero, así como mala práctica del control físico de los bienes institucionales a través de esporádicas revisiones y constataciones han distorsionado la revisión y constatación integral semestral o anual de los bienes institucionales.

Conclusión:

La ausencia de documentación de respaldo en algunas transacciones relativas a la adquisición de bienes muebles institucionales, dio origen a que tales bienes no ingresen en el inventario institucional y por tanto este no refleje la integridad de los bienes que conforman el patrimonio institucional, situación originada en la inobservancia de buenas prácticas administrativas y financieras.

Recomendaciones:

Al Gerente Financiero:

4. Dispondrá que se elabore un instructivo que detalle paso a paso el proceso que debe cumplir toda transacción operativa en la adquisición de bienes en la que se detalle desde el origen hasta el final de cada transacción los pasos a seguir, las unidades, servidores responsables, documentos y formularios a exigirse y utilizarse, las fase de control previo y concurrente a cumplir y en general todas las actividades que cubra el contexto de la transacción con la mayor seguridad posible.

5. Todas las unidades administrativas están obligadas a realizar la solicitud de bienes a través del formulario de requisición correspondiente, el que debe ser suscrito por el Jefe de la unidad responsable y aprobado por las instancias establecidas para la aprobación de estas transacciones, por lo que en ningún caso la Gerencia Administrativa Financiera autorizará que se prosiga con la adquisición de los bienes sin el cumplimiento de esta formalidad.

6. El bodeguero agilizará la entrega de los bienes adquiridos para las unidades solicitantes, a cuyo efecto realizará la verificación de las características de los bienes ingresados en su unidad, de acuerdo a las características de lo solicitado y del bien facturado, luego de lo cual y establecida la conformidad de la adquisición realizada elaborará el acta de entrega recepción identificando a plenitud la unidad y el funcionario que se responsabilizará del manejo y custodia del bien, mismo que deberá contar con la etiqueta de codificación, código de barras para su ingreso en el inventario .

7. A mediados o al final del periodo fiscal, con la debida anticipación el Gerente Administrativo Financiero estructurará un grupo de trabajo bajo la dirección del Contador General, para que elabore un instructivo para la toma física del inventario de bienes muebles, inmuebles, materiales de oficina y otros de diversa naturaleza que se manejan en las Bodegas institucionales, a fin de conciliar los saldos contables con los saldos de las constataciones a realizarse, de modo que, de ser necesario, se realicen los ajustes o reclasificaciones correspondientes. Esta prueba financiera es de principal importancia, su realización a través de personal independiente de la adquisición, registro y manejo de las bodegas o los bienes, como lo establecen las Normas de Control Interno.

G & G Auditores	EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">H 2</div>
--------------------	--	---

P/T	DESCRIPCIÓN
H2.1	Excesiva concentración de recursos financieros en Repuestos y Accesorios
H2.2	Comisión de recaudación de la Tasa de Basura elevada.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">H 2.1</div>
--------------------	---	---

Excesiva concentración de recursos financieros en Repuestos y Accesorios.

Condición:

Las Existencias para Consumo Interno (Repuestos y Accesorios), ubicados en la Bodega especializada para este fin, se determinó que la inversión cumplida en estos rubros es absolutamente elevada, con la circunstancia que la movilidad de los rubros componentes del inventario es de bajísima rotación, lo que no justifica el número de unidades existentes.

Criterio:

Se inobservó las NCI 250 – 01 Adquisición y 250 – 02 Almacenamiento y distribución, relativas a planificar la adquisición de existencias y reglamentar su almacenamiento y distribución, a fin lograr una rotación de existencias conforme a las necesidades de la entidad.

Causa:

Dicha situación se presenta debido a que no ha existido un control de máximos y mínimos en los repuestos adquiridos.

Efecto:

Este fenómeno dio origen en oportunidades anteriores a la baja de repuestos nuevos, debido a que los automotores para los que se adquirieron, nunca los utilizaron, sobredimensionado las necesidades de tales equipos. El remate de estos repuestos

significó la pérdida del valor con el que adquirieron en un 90%, lo que no justifica su adquisición en los volúmenes realizados.

Conclusión:

La cuenta de repuestos y accesorios ha sido sobre estimada en la provisión de unidades que lo conforman, pues se han adquirido un excesivo número de unidades en partes y piezas, mismas que han quedado rezagadas en la Bodega al salir de circulación los vehículos para los que se adquirieron estos bienes, lo que obligó a su venta por un valor reducido. Esto determina que exista un inventario inadecuadamente conformado por bienes innecesarios.

Recomendación:

A la Gerencia Administrativa Financiera:

8. Si bien es conveniente mantener una Bodega - Almacén de partes y piezas debidamente dotada de unidades de común uso en el parque automotor institucional, deberá limitar las adquisiciones excesivas ya que las mismas se constituyen en remanentes inutilizables que terminan en ventas que causan pérdidas de recursos económicos en la Institución.

9. Dispondrá al encargado de Adquisiciones realice acercamientos con los proveedores para efectuar procedimientos ágiles de provisión de esta clase de repuestos liberando el mecanismo de compra individual, cuyo proceso abarca lapsos amplios que obligan al paro, tiempo importante en el servicio público de los recolectores. Al efecto se podrán realizar convenios con los proveedores de repuestos a fin de mantener una cuenta rotativa que podrá cancelarse mensualmente o con la periodicidad más conveniente, pero solucionando ágilmente la dotación de los materiales y repuestos necesarios para solucionar los desperfectos automotrices.

G & G Auditores	<p style="text-align: center;">EMASEO AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS HOJA DE HALLAZGOS GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</p>	H.2.1
--------------------	---	-------

Comisión de recaudación de la Tasa de Basura elevada.

Condición:

Esta auditoría tuvo acceso a un estudio relacionado con la recaudación de la Tasa de Recolección de Basura misma que se realiza según la ordenanza de creación en un porcentaje del 10% del consumo de energía eléctrica de los pobladores de Distrito Metropolitano. A su vez la Empresa Eléctrica de la localidad retiene el 3.22% de dicha tasa, en calidad de costo administrativo, por la administración del sistema.

Criterio:

Se ha inobservado la NCI 240-01 Análisis y Confirmación de saldos, que en su parte pertinente menciona en caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

Causa:

El valor del servicio brindado por la Empresa Eléctrica como se indica ha sido una cifra permanente que se mantiene creciente conforme el incremento de las recaudaciones de la Tasa de Basura, ésto quiere decir que el valor incremental del costo de este servicio administrativo igualmente se mantiene atado a la tasa referencial, lo que en los últimos años debido al crecimiento de los ingresos también se ha visto obligado al pago del porcentaje indicado, apreciándose dicha cantidad como excesiva puesto que no guarda relación con un crecimiento del servicio administrativo que deba ser reconocido por la operadora de la recolección de RSU.

Efecto:

Las autoridades de la Empresa se encuentran gestionando con los personeros de la Empresa Eléctrica a fin de negociar la reducción de dicho porcentaje relativo al costo administrativo, pero los funcionarios eléctricos han considerado que más bien se debería incrementar dicho valor a una cifra equivalente a \$ 0.11 por factura lo que ha sido rechazado por las autoridades de la Empresa, debido a que en múltiples casos habrían facturas que paguen la Tasa de Recolección de basura a la Empresa Eléctrica y no a la Empresa de RSU, lo cual distorsiona el mecanismo de recaudación establecido.

Conclusión:

El costo de servicio administrativo por la recaudación de la Tasa de Recolección de Basura, representa un valor elevado que se descuenta de las recaudaciones que realiza la Empresa Eléctrica de la localidad, valor que no se estimó en sus inicios que iba alcanzar niveles considerables de crecimiento que no se justifican en cuanto al crecimiento de la actividad administrativa dedicada al cobro del rubro en cuestión.

Recomendación:

A la Gerente General:

10. Deberá coordinar con los personeros de la Empresa Eléctrica para realizar en conjunto con las unidades financieras de ambas Empresas un estudio analítico, que pormenorizadamente pueda costear en detalle los elementos que integran el costo de dicho servicio para informar sobre el real impacto de dicho servicio administrativo en el costo y utilidad razonable que corresponda reconocer a la Empresa Eléctrica. Dicho estudio será sometido al análisis de cada Empresa y a la resolución final entre las partes para determinar la cantidad exacta en porcentaje que deberá cancelarse.

G & G
Auditores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PROGRAMA DE AUDITORIA
FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

C

Nº OBJETIVOS

- 1 Dar a conocer los resultados de la Auditoría practicada a los procesos administrativos y financieros

Nº	PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref. P/T	Fecha	Observaciones
1	Elabore el Borrador de Informe	RG	C1		
2	Convoque a la Conferencia Final de Comunicación de Resultados	RG	C2		
3	Analice los cargos y descargos presentados por los funcionarios involucrados.	RG	C3		
4	Elabore el Informe definitivo de Auditoría.	RG	C4		

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO – EMASEO POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007-01-01 Y EL 2007-12-31

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha a los veinte y nueve días del mes de enero de dos mil nueve, a las quince horas, los suscritos y las suscritas: Dr. Luís Lascano, Supervisor, Sra. Rocío Guerra, Auditora, se constituyen en las oficinas de G & G Auditores, ubicadas en la Av. 12 de Octubre N° 1135 y Veintimilla, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO, por el periodo comprendido entre el 2007-01-01 y el 2007-12-31 que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo 2008-001-AG de 2008-10-29.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante memorando circular 051-AG-08 de 2008-08-29, a los funcionarios, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

ÍNDICE DEL INFORME A LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE EMASEO

CAPÍTULO I.- Información Introductoria		1-7
* Motivo del Examen	1	
* Objetivos del Examen	1	
* Alcance del Examen	2	
* Base Legal	2	
* Estructura Orgánica	2-3	
* Objetivos de la Entidad	4-7	
* Monto de los Recursos Examinados	7	
 CAPÍTULO II.- Resultados del Examen		8-17
1. Gestión de Recursos Físicos - Componentes Examinados:	8	
1.1. Compra de Bienes Realizada sin Documentación Soporte.	8	
1.2. Erróneo Registro de Egreso de Bienes.	11	
2. Gestión de Recursos Financieros - Componentes Examinados:	14	
2.1. Excesiva Concentración de Recursos Financieros en Repuestos y Accesorios.	14	
2.2. Comisión de Recaudación de la Tasa de Basura Elevada .	15	

CAPÍTULO I

Información Introductoria

Motivo del Examen

La Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos y Financieros de EMASEO, se realiza en cumplimiento al plan anual de actividades de 2008 y por orden del Gerente de Auditoría de G & G Auditores, mediante la orden de trabajo N° 2008-001-AG, de 29 de octubre de 2008.

Objetivos del Examen

General

Determinar la eficiencia y eficacia de las Unidades Administrativa Financieras, en el período sujeto a examen.

Específicos

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el desenvolvimiento de los procesos administrativos y financieros.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos y financieros.
- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la unidad.
- Verificar los procedimientos de control interno establecidos para los procesos administrativos y financieros.
- Efectuar un examen, detallando las debilidades críticas, utilizando técnicas de auditoría operativa para asegurar la veracidad de los hallazgos obtenidos.

- Desarrollar el informe final de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan a la entidad tomar las medidas necesarias.

Alcance del Examen

El examen cubrirá los procesos administrativos y financieros de EMASEO, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2007.

Base Legal

En el Artículo 15, numeral 3 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, atribuye a los Municipios las funciones relacionadas con la recolección, procesamiento o utilización de residuos.

Así mismo el Artículo 163, literal i) establece como competencia de la administración municipal el servicio de aseo público, recolección y tratamiento de basuras, residuos y desperdicios.

Con estos antecedentes, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, interviene en el servicio de aseo, a partir del año 1993, con la creación de la Empresa Municipal de Aseo, mediante ordenanza municipal 3054 de 18 de noviembre de 1993 y publicada en el Registro Oficial 347 de 29 de diciembre de 1993.

Estructura Orgánica

NIVEL EJECUTIVO

Directorio

Gerencia General

NIVEL ASESOR

Auditoría Interna

Asesoría Jurídica

Comunicación y Promoción Social

Secretaría General

Comisaría

NIVEL DE APOYO

Gerencia Técnica y de Operaciones

Gerencia Administrativa Financiera

NIVEL OPERATIVO

Divisiones de Fiscalización

Divisiones de Operaciones

Divisiones de Mantenimiento

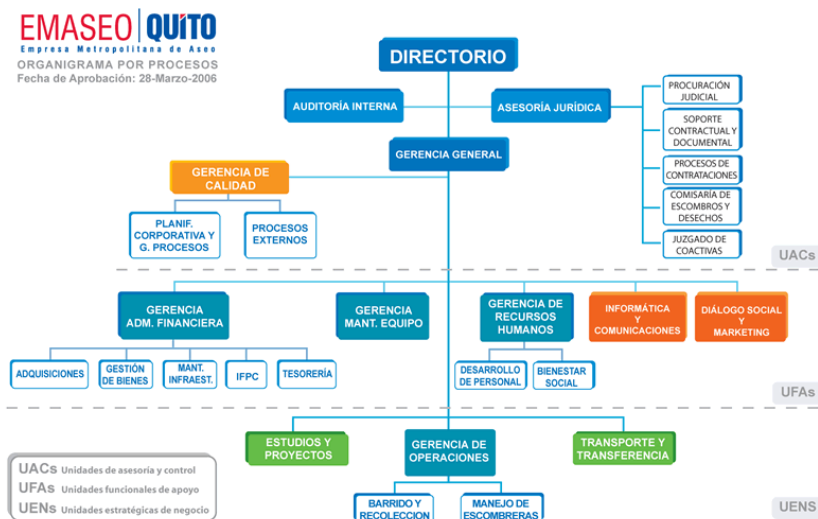
Divisiones de Estudios

División Administrativa

División Financiera

División de Recursos Humanos

El 28 de marzo de 2006, el Directorio de la Empresa aprobó el siguiente Organigrama por procesos de EMASEO:



Objetivos de la Entidad

Los principales objetivos que persigue la Empresa Metropolitana de Aseo son los siguientes:

- Prestar un eficiente servicio de aseo a la comunidad, en el área del Distrito Metropolitano de Quito.
- Coadyuvar a la preservación del medio ambiente, salubridad e higiene.
- Propender al constante mejoramiento de los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.
- Definir estrategias para edificar una cultura ambientalista, que propenda a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el Distrito Metropolitano de Quito, en todas sus etapas, con la coparticipación de la ciudadanía.

Los objetivos de la Unidad Administrativo Financiera de EMASEO, son los siguientes:

- Satisfacer oportunamente las necesidades de bienes y materiales de las áreas operativas y de apoyo de la Empresa, teniendo en cuenta la misión y visión de cada una de las áreas, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestos.
- Mantener un registro de proveedores de bienes y servicios, con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios, a fin de proteger los intereses de la Empresa.
- Disponer de un documento de apoyo para facilitar el proceso de compras y apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa Metropolitana de Aseo.
- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que serán ingresados a Bodega.
- Permitir el registro de los activos fijos y bienes de control (suministros, materiales, repuestos y accesorios) que son entregados a la diferentes unidades de gestión de la Empresa.
- Determinar la razonabilidad de los saldos de activos fijos y bienes de control.

- Determinar las operaciones de revisión que se deben realizar de manera periódica para asegurarse del buen estado de todos los elementos de los edificios, equipos y muebles sometidos a desgaste.
- Realizar la programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, y otros, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; es decir, prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos, muebles e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.
- Realizar reparaciones por desperfectos no planificados, accidentales y/o imprevistos.
- Determinar un conjunto de acciones encaminadas a la conservación de los vehículos y maquinaria, de tal manera que permanezcan sirviendo en óptimas condiciones, evitando o minimizando sus fallas durante su vida útil, para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa.
- Estandarizar la inspección regular y periódica de vehículos y maquinaria y equipo, en el ajuste o sustitución de piezas, incluso cuando éstas no muestren signos de descompostura, para evitar que las fallas aumenten y así prolongar la vida útil de éstos; con el fin de que puedan operar de manera normal y eficiente, sin interrupciones, el mayor tiempo posible.
- Desarrollar tareas de mantenimiento en forma segura y eficiente.
- Realizar reparaciones mayores ocurridas por desperfectos no previstos.
- Establecer la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generales en el objeto o fenómeno observado, respecto de un objetivo y metas e influencias esperadas.
- Exponer los riesgos y oportunidades inherentes a la gestión de la Empresa, así como su valuación con respecto a las empresas de su sector y del mercado en general.
- Definir un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

- Plasmar en un documento (Presupuesto de la Empresa) las políticas definidas por la Institución en función de objetivos y metas preestablecidas, así como la asignación de los recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos.
- Reservar (afectación preventiva) los créditos presupuestarios necesarios para ejecutar pagos posteriores como consecuencia de una contratación. Es decir, garantizar a la institución y a terceros, la disponibilidad de fondos para hacer frente a la obligación que se origine del compromiso.
- Utilizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.
- Efectuar modificaciones al presupuesto; es decir, realizar variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que pudieren generarse durante el ejercicio fiscal.
- Permitir la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución del presupuesto. Constituye la última gran modificación y la fecha máxima para realizarla es hasta el 31 de marzo del año siguiente.
- Registrar las operaciones financieras en los libros de contabilidad de la Empresa, con el fin de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera de la misma.
- Reflejar la situación financiera de la Empresa, a una fecha determinada y que permita efectuar un análisis comparativo de la misma.
- Representar el producto final del proceso contable.
- Presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas.
- Detectar a una determinada fecha, las posibles diferencias entre los registros en Libro Bancos y los movimientos de la cuenta corriente bancaria de la Empresa, con la finalidad de efectuar los ajustes correspondientes. Es decir, verificar la igualdad entre las anotaciones contables de la entidad y las constancias que surgen de los estados bancarios.
- Determinar el resultado del ejercicio y habilitar los saldos a trasladarse al siguiente ejercicio contable. El cierre de cuentas se excluye para efectos de generación de reportes.

- Determinar y recaudar los ingresos (recursos) aprobados en el Presupuesto de la Empresa.
- Facilitar la programación de la administración del efectivo a corto plazo, así como el seguimiento y control de los recursos (entradas y salidas).
- Mantener la liquidez, prever desequilibrios pasajeros del efectivo, planificar las soluciones que podrían incluir el hacer arreglos de financiamiento, demorar el pago de obligaciones, etc.
- Efectuar cumplimiento efectivo de una obligación o deuda contraída por la Empresa; es decir, satisfacer una obligación entregando una cantidad de dinero en cheque o pago equivalente.
- Cumplir con el rendimiento de garantías por parte del contratista, previo la suscripción del contrato y/o desembolso de anticipos.
- Mantener el control, custodia y vigencia de las garantías, de acuerdo con su naturaleza y términos del contrato.

Monto de los recursos examinados

El monto de los recursos examinados refiere al saldo contable (histórico) de bienes muebles e inmuebles al 31 de diciembre de 2007, que asciende a USD 7.214.786,00.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

1.1. Compra de bienes realizada sin documentación soporte

De las transacciones analizadas en el periodo objeto de este examen, se pudo establecer que algunas transacciones no cuentan con información soporte que las sustente. Así se pudo observar que existen transacciones que no cuentan con notas de entrega, en otros casos no se han elaborado actas de entrega recepción, otras transacciones tampoco cuentan con las proformas que permitan realizar un análisis de la oferta mas conveniente.

Además se estableció que otras adquisiciones se realizaban a proveedores que no constan en el banco respectivo, como lo exige el Reglamento de Bienes del Sector Público, sin que exista documento alguno que justifique el cambio a proveedores no calificados.

"La Norma de Control Interno 210 - 04 en su parte pertinente manifiesta: ""Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.

Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, ésto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.

La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización por los auditores internos o externos""

Se inobservó la NCI 210 - 04 Documentación de Respaldo y su Archivo, 230 - 10 Control Previo al Pago y 250 - 01 Adquisición, 250 -02 Almacenamiento y Distribución, por lo que las adquisiciones de bienes no cuentan con la documentación pertinente y suficiente.

La falta de fijación de procesos que definan debidamente los controles a realizarse en las diversas etapas del proceso de adquisición, esto es al seleccionar el proveedor adjudicado, al contabilizar y al efectuar el pago, instancias en las que debió revisarse todo el expediente de cada compra con la finalidad de establecer que éstas se encuentran debidamente sustentadas en la documentación producto de dicho proceso. La falta de una clara definición de este proceso ha dado origen a que cada servidor adopte las prácticas administrativas que a bien tiene, sin observar las formalidades establecidas en las Normas de Control Interno.

Lo anterior ha dado origen a que algunas transacciones no cuenten con los elementos suficientes de control que permitan identificar con la debida claridad, el origen y procesamiento de estas adquisiciones.

Conclusión:

La adquisición de bienes por parte de EMASEO no contó con la documentación de soporte suficiente y pertinente, por lo cual se dificultó el control posterior de las transacciones realizadas por la entidad al no dejar las pistas de auditoría que permitan el control de tales transacciones.

Recomendaciones:

A la Gerente General, dispondrá al Gerente Administrativo Financiero que:

1. En el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que debe elaborar la Gerencia Administrativa Financiera incluya todos los pasos del proceso de adquisición de bienes, estableciendo pormenorizadamente las formalidades en cuanto al requerimiento de documentos a los proveedores, así como su archivo en el expediente que debe formarse para el proceso ulterior de control en las fases de contabilización y cancelación al

proveedor, dicho procedimiento señalará a los responsables de cada transacción, de acuerdo a los niveles de autorización de gasto establecidos.

Por lo tanto el proceso antes referido deberá incluir entre otros aspectos que en toda adquisición los funcionarios encargados de cumplir con los procedimientos de control previo, obtengan de la Unidad de Adquisiciones las notas de entrega de los bienes recibidos en Bodega con las respectivas firmas de los responsables.

En todos los casos este mismo proceso incluirá en una de sus fases la elaboración de actas de entrega recepción del bien ingresado a la Bodega, entre el bodeguero y la unidad solicitante, a cuyo efecto se suscribirá el acta el momento de realizar la entrega y recepción del bien.

2. En la fase de cotización, la Unidad de Adquisiciones deberá obtener la cotización, el número de proveedores que establezca la resolución administrativa en la que se establece los autorizadores del gasto; estos documentos servirán para la elaboración del cuadro comparativo del que se escogerá a la mejor oferta y por tanto formará parte del expediente o cuadernillo relativo a la adquisición en curso.

3. Cuando se realicen adquisiciones de productos a proveedores que no consten en el banco de proveedores que maneja la Unidad de Contrataciones de la Asesoría Jurídica, se requerirá que el Departamento de Adquisiciones solicite una certificación de la Unidad de Contrataciones de la Asesoría Jurídica, en la que se establezca que los proveedores registrados en la Institución, no pueden realizar el suministro de los bienes requeridos por la Empresa, por lo que aquel Departamento queda en facultad de realizar las cotizaciones necesarias con otros proveedores del mercado.

Las cotizaciones se obtendrán por escrito y formarán parte del expediente de compra de cada bien.

1.2. Erróneo registro de egreso de bienes

En el transcurso del examen, se pudo establecer que el procedimiento de egreso de bienes de la Bodega no mantiene una regularidad y consistencia en todas las transacciones que efectúa el bodeguero, así por ejemplo se pudo establecer que existen bienes que fueron entregados a las unidades administrativas de la Institución mismos que no cuentan con los formularios de pedido de esas dependencias, lo que dio origen a que el bodeguero omita la entrega cumplida por no tener el documento de respaldo.

En otros casos los bienes que se encuentran adquiridos e ingresados a la Bodega, ante la necesidad de las unidades administrativas realizaron la entrega de los mismos, pero no se formuló el acta de entrega a recepción correspondiente, omitiéndose por tanto la formalidad de asignación de los bienes a los servidores responsables de las unidades administrativas en las que fueron entregados tales bienes.

En el transcurso del examen se solicitaron a los responsables del Área Administrativa Financiera los documentos que sustenten la toma física de inventarios, iniciando por su planificación, ejecución y evaluación de dichos documentos, ninguno de los cuales se pudo constatar durante el período que comprende el alcance del presente examen. Los miembros de la administración señalaron que el control de los bienes en cada unidad se lo realiza periódicamente y en varias ocasiones durante el año por lo que la información que se recoge en el único computador de la Unidad de Gestión de Bienes sería el respaldo del inventario de bienes institucionales.

En algunas pruebas efectuadas con el ante dicho inventario se pudo constatar que existen bienes de propiedad institucional, que debido a las causas primeramente señaladas en el presente comentario no se encontraban incluidos en el inventario de la Unidad que controla los bienes, hecho que determinaría la poca confiabilidad del inventario generado en la Unidad de Control de Bienes.

La NCI 250 - 03 Sistema de Registro, que dispone establecer un sistema para el control de las existencias y de los bienes de larga duración, manteniendo registros detallados que permitan controlar los retiros y trasposos de los bienes, a fin de que la información se encuentre siempre actualizada y de conformidad con la normativa contable vigente, así

como actualizar permanentemente y verificar periódicamente en forma física los bienes, lo que proporcionará seguridad en su registro y control, y servirá para la toma de decisiones de los directivos.

La NCI 250 – 08 Constatación física de existencias y bienes de larga duración menciona: “Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación”.

Dichas prácticas de control interno son absolutamente necesarias en toda organización, situación que ha sido inobservada en el presente caso.

Como se comentó la falta de documentación soporte de las transacciones ha dado origen en algunas transacciones a la ausencia de algunos ingresos en el inventario institucional lo que genera la distorsión de los saldos contables de las cuentas representativas del patrimonio institucional.

Consideramos que la ausencia de políticas y procedimientos plenamente definidos en el campo del control administrativo y financiero, así como mala práctica del control físico de los bienes institucionales a través de esporádicas revisiones y constataciones han distorsionado la revisión y constatación integral semestral o anual de los bienes institucionales.

Conclusión:

La ausencia de documentación de respaldo en algunas transacciones relativas a la adquisición de bienes muebles institucionales, dio origen a que tales bienes no ingresen en el inventario institucional y por tanto este no refleje la integridad de los bienes que conforman el patrimonio institucional, situación originada en la inobservancia de buenas prácticas administrativas y financieras.

Recomendaciones:

Al Gerente Financiero:

4. Dispondrá que se elabore un instructivo que detalle paso a paso el proceso que debe cumplir toda transacción operativa en la adquisición de bienes en la que se detalle desde el origen hasta el final de cada transacción los pasos a seguir, las unidades, servidores responsables, documentos y formularios a exigirse y utilizarse, las fase de control previo y concurrente a cumplir y en general todas las actividades que cubra el contexto de la transacción con la mayor seguridad posible.

5. Todas las unidades administrativas están obligadas a realizar la solicitud de bienes a través del formulario de requisición correspondiente, el que debe ser suscrito por el Jefe de la unidad responsable y aprobado por las instancias establecidas para la aprobación de estas transacciones, por lo que en ningún caso la Gerencia Administrativa Financiera autorizará que se prosiga con la adquisición de los bienes sin el cumplimiento de esta formalidad.

6. El bodeguero agilizará la entrega de los bienes adquiridos para las unidades solicitantes, a cuyo efecto realizará la verificación de las características de los bienes ingresados en su unidad, de acuerdo a las características de lo solicitado y del bien facturado, luego de lo cual y establecida la conformidad de la adquisición realizada elaborará el acta de entrega recepción identificando a plenitud la unidad y el funcionario que se responsabilizará del manejo y custodia del bien, mismo que deberá contar con la etiqueta de codificación, código de barras para su ingreso en el inventario .

7. A mediados o al final del periodo fiscal, con la debida anticipación el Gerente Administrativo Financiero estructurará un grupo de trabajo bajo la dirección del Contador General, para que elabore un instructivo para la toma física del inventario de bienes muebles, inmuebles, materiales de oficina y otros de diversa naturaleza que se manejan en las Bodegas institucionales, a fin de conciliar los saldos contables con los saldos de las constataciones a realizarse, de modo que, de ser necesario, se realicen los ajustes o reclasificaciones correspondientes. Esta prueba financiera es de principal importancia, su

realización a través de personal independiente de la adquisición, registro y manejo de las bodegas o los bienes, como lo establecen las Normas de Control Interno.

2. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

2.1. Excesiva concentración de recursos financieros en Repuestos y Accesorios.

Las Existencias para Consumo Interno (Repuestos y Accesorios), ubicados en la Bodega especializada para este fin, se determinó que la inversión cumplida en estos rubros es absolutamente elevada, con la circunstancia que la movilidad de los rubros componentes del inventario es de bajísima rotación, lo que no justifica el número de unidades existentes.

Dicha situación se presenta debido a que no ha existido un control de máximos y mínimos en los repuestos adquiridos.

Se inobservó las NCI 250 – 01 Adquisición y 250 – 02 Almacenamiento y distribución, relativas a planificar la adquisición de existencias y reglamentar su almacenamiento y distribución, a fin lograr una rotación de existencias conforme a las necesidades de la entidad.

Este fenómeno dio origen en oportunidades anteriores a la baja de repuestos nuevos, debido a que los automotores para los que se adquirieron, nunca los utilizaron, sobredimensionado las necesidades de tales equipos. El remate de estos repuestos significó la pérdida del valor con el que adquirieron en un 90%, lo que no justifica su adquisición en los volúmenes realizados.

Conclusión:

La cuenta de repuestos y accesorios ha sido sobre estimada en la provisión de unidades que lo conforman, pues se han adquirido un excesivo número de unidades en partes y piezas, mismas que han quedado rezagadas en la Bodega al salir de circulación los vehículos para los que se adquirieron estos bienes, lo que obligó a su venta por un valor

reducido. Esto determina que exista un inventario inadecuadamente conformado por bienes innecesarios.

Recomendación:

A la Gerencia Administrativa Financiera:

8. Si bien es conveniente mantener una Bodega - Almacén de partes y piezas debidamente dotada de unidades de común uso en el parque automotor institucional, deberá limitar las adquisiciones excesivas ya que las mismas se constituyen en remanentes inutilizables que terminan en ventas que causan pérdidas de recursos económicos en la Institución.

9. Dispondrá al encargado de Adquisiciones realice acercamientos con los proveedores para efectuar procedimientos ágiles de provisión de esta clase de repuestos liberando el mecanismo de compra individual, cuyo proceso abarca lapsos amplios que obligan al paro, tiempo importante en el servicio público de los recolectores. Al efecto se podrán realizar convenios con los proveedores de repuestos a fin de mantener una cuenta rotativa que podrá cancelarse mensualmente o con la periodicidad más conveniente, pero solucionando ágilmente la dotación de los materiales y repuestos necesarios para solucionar los desperfectos automotrices

2.2. Comisión de recaudación de la Tasa de Basura elevada.

Esta auditoría tuvo acceso a un estudio relacionado con la recaudación de la Tasa de Recolección de Basura misma que se realiza según la ordenanza de creación en un porcentaje del 10% del consumo de energía eléctrica de los pobladores de Distrito Metropolitano. A su vez la Empresa Eléctrica de la localidad retiene el 3.22% de dicha tasa, en calidad de costo administrativo, por la administración del sistema.

Se ha inobservado la NCI 240-01 Análisis y Confirmación de saldos, que en su parte pertinente menciona en caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

El valor del servicio brindado por la Empresa Eléctrica como se indica ha sido una cifra permanente que se mantiene creciente conforme el incremento de las recaudaciones de la Tasa de Basura, ésto quiere decir que el valor incremental del costo de este servicio administrativo igualmente se mantiene atado a la tasa referencial, lo que en los últimos años debido al crecimiento de los ingresos también se ha visto obligado al pago del porcentaje indicado, apreciándose dicha cantidad como excesiva puesto que no guarda relación con un crecimiento del servicio administrativo que deba ser reconocido por la operadora de la recolección de RSU.

Las autoridades de la Empresa se encuentran gestionando con los personeros de la Empresa Eléctrica a fin de negociar la reducción de dicho porcentaje relativo al costo administrativo, pero los funcionarios eléctricos han considerado que más bien se debería incrementar dicho valor a una cifra equivalente a \$ 0.11 por factura lo que ha sido rechazado por las autoridades de la Empresa, debido a que en múltiples casos habrían facturas que paguen la Tasa de Recolección de basura a la Empresa Eléctrica y no a la Empresa de RSU, lo cual distorsiona el mecanismo de recaudación establecido.

Conclusión:

El costo de servicio administrativo por la recaudación de la Tasa de Recolección de Basura, representa un valor elevado que se descuenta de las recaudaciones que realiza la Empresa Eléctrica de la localidad, valor que no se estimó en sus inicios que iba alcanzar niveles considerables de crecimiento que no se justifican en cuanto al crecimiento de la actividad administrativa dedicada al cobro del rubro en cuestión.

Recomendación:

A la Gerente General:

10. Deberá coordinar con los personeros de la Empresa Eléctrica para realizar en conjunto con las unidades financieras de ambas Empresas un estudio analítico, que pormenorizadamente pueda costear en detalle los elementos que integran el costo de dicho

servicio para informar sobre el real impacto de dicho servicio administrativo en el costo y utilidad razonable que corresponda reconocer a la Empresa Eléctrica. Dicho estudio será sometido al análisis de cada Empresa y a la resolución final entre las partes para determinar la cantidad exacta en porcentaje que deberá cancelarse.

G & G
Auditores

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
PROGRAMA DE AUDITORIA
FASE IV: SEGUIMIENTO

S

Nº OBJETIVOS

- 1 Estructurar el Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones

Nº	PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref. P/T	Fecha	Observaciones
1	Elabore el Cronograma de Cumplimiento de Aplicación de Recomendaciones	RG	S1		

ELABORADO POR
Rocío Guerra Romero

REVISADO POR
Dr. Luís Lascano

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2009**

RECOMENDACIÓN Nº	MARZO				ABRIL				MAYO				RESPONSABLE	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
A la Gerente General														
1. En el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que debe elaborar la Gerencia Administrativa Financiera incluya todos los pasos del proceso de adquisición de bienes, estableciendo pormenorizadamente las formalidades en cuanto al requerimie														
2. En la fase de cotización, la Unidad de Adquisiciones deberá obtener la cotización, el número de proveedores que establezca la resolución administrativa en la que se establece los autorizadores del gasto; estos documentos servirán para la elaboración d														
3. Cuando se realicen adquisiciones de productos a proveedores que no consten en el banco de proveedores que maneja la Unidad de Contrataciones de la Asesoría Jurídica, se requerirá que el Departamento de Adquisiciones solicite una certificación de la Uni														
Las cotizaciones se obtendrán por escrito y formarán parte del expediente de compra de cada bien.														
10. Deberá coordinar con los personeros de la Empresa Eléctrica para realizar en conjunto con las unidades financieras de ambas Empresas un estudio analítico, que pormenorizadamente pueda costear en detalle los elementos que integran el costo de dicho se														

EMASEO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2009

RECOMENDACIÓN N°	MARZO				ABRIL				MAYO				RESPONSABLE
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Al Gerente Administrativo Financiero													
4. Dispondrá que se elabore un instructivo que detalle paso a paso el proceso que debe cumplir toda transacción operativa en la adquisición de bienes en la que se detalle desde el origen hasta el final de cada transacción los pasos a seguir, las unidades													
5. Todas las unidades administrativas están obligadas a realizar la solicitud de bienes a través del formulario de requisición correspondiente, el que debe ser suscrito por el Jefe de la unidad responsable y aprobado por las instancias establecidas para l													
6. El bodeguero agilizará la entrega de los bienes adquiridos para las unidades solicitantes, a cuyo efecto realizará la verificación de las características de los bienes ingresados en su unidad, de acuerdo a las características de lo solicitado y del bi													

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2009

RECOMENDACIÓN N°	MARZO				ABRIL				MAYO				RESPONSABLE	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Al Gerente Administrativo Financiero														
7. A mediados o al final del periodo fiscal, con la debida anticipación el Gerente Administrativo Financiero estructurará un grupo de trabajo bajo la dirección del Contador General, para que elabore un instructivo para la toma física del inventario de bie														
8. Si bien es conveniente mantener una Bodega - Almacén de partes y piezas debidamente dotada de unidades de común uso en el parque automotor institucional, deberá limitar las adquisiciones excesivas ya que las mismas se constituyen en remanentes inutiliz														
9. Dispondrá al encargado de Adquisiciones realice acercamientos con los proveedores para efectuar procedimientos ágiles de provisión de esta clase de repuestos liberando el mecanismo de compra individual, cuyo proceso abarca lapsos amplios que obligan al														

CONCLUSIONES:

- El presente trabajo ha reflejado ciertas observaciones a los Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa Metropolitana de Aseo, EMASEO, los cuales podrían ser de gran utilidad para la misma.
- El desarrollo de este trabajo me ha permitido reforzar los conocimientos adquiridos durante el ejercicio de la carrera universitaria, y por ende ayudado ha desarrollar de mejora manera mi profesión en el campo laboral.
- La presente tesis podrá servir de guía para los alumnos que en el futuro tengan la necesidad de elaborar una Auditoría de Gestión o simplemente deseen afianzar sus conocimientos.

RECOMENDACIONES:

- Con la finalidad de mejorar el desempeño de los Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa Metropolitana de Aseo, sería apropiado que se implementen las recomendaciones descritas en el presente trabajo.
- Para la obtención de excelentes profesionales es menester que la Escuela Politécnica del Ejército promueva e incentive a la aplicación de conocimientos a través de temas de investigación como este, que permitan a los mismos consolidar sus conocimientos y por ende ser proactivos en el campo profesional.
- A los compañeros politécnicos sugiero mantengan siempre interés por ampliar sus conocimientos para alcanzar una educación de calidad, que se vincule a los requerimientos competitivos de la actualidad y que permitan contribuir al desarrollo de nuestro país.

- **BIBLIOGRAFIA**

- HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill. México, Distrito Federal, 1998.
- WHITTINGTON, Ray. Auditoría un Enfoque Integral. Doceava Edición, Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia, 2003.
- LEIVA, Francisco. Nociones de Metodología de Investigación Científica. Tercera Edición, Ministerio de Educación y Cultura. Quito, Ecuador, 1979.
- ECHENIQUE, José Antonio. Auditoría en Informática. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill. Iztapalapa, México, 2004.
- OFICINA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS (GAO), Normas de Auditoría Gubernamental. Quinta Actualización, Proyecto Atlatl. México, 2003.
- CASHIN, James. Enciclopedia de la Auditoría. Segunda Edición, Editorial Océano, Cuatro Tomos. Barcelona, España, 1993.
- KAOHLER, Erik. Auditoría Introducción a la Práctica de la Contaduría Pública. Décima Edición, Editorial Diana. México D.F., 1979.
- COOPERS & LYBRAND. Manual de Auditoría. Tercera Edición, Editorial Deusto S. A. Bilbao, España, 1984.
- ORMAECHEA, Juan. Auditoría. Editorial Cultural Ediciones S.A., Tomo III. Madrid, España, 1997.
- HOLMES, Arthur. Auditoría: Principios y Procedimientos. Segunda Edición, Editorial Hispano-Americana, Tomo 1. Barcelona, España, 1979.

- EGÜEZ DELGADO, Fausto Marcelo. Investigación Científica. Editorial Ortiz. Quito, Ecuador.2001.
- E. MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión. Tercera Edición. Editorial Abya-Yala. Quito, Ecuador. 2006.