



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL, E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CP**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CP**

**TEMA:**

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE  
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA  
PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2014”**

**AUTORES:**

LARA LEMA LUIS LEONARDO

TORRES VALVERDE SANDRA RUBÌ

**DIRECTOR:**

ING. RAFAEL FLOR V.

**PARES ACADÉMICOS:**

ING. LUIS DÁVILA D.

ING. CLARA MOREJÓN P.

**GUARANDA – ECUADOR**

**AÑO 2015**

## **DEDICATORIA**

La etapa universitaria es un acontecimiento que marco nuestras vidas, dándonos alegrías que nos permitió una formación como profesionales capaces de brindar un servicio a la sociedad y ganarnos la vida honradamente. Así mismo es en esta etapa donde fortalecemos lazos de amistad para toda la vida.

El presente trabajo de grado la dedicamos en primer lugar a Dios por llevarnos a su lado en cada paso que damos, por ser nuestro camino y luz, y a nuestras madres por ser el pilar fundamental de nuestras vidas, quien con sacrificio entrega y amor nos dieron su apoyo incondicional y habernos enseñado a ser perseverantes para poder cumplir nuestros sueños y metas.

**Leonardo Lara Lema**

**Sandra Torres Valverde**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de grado la dirigimos con una gratitud especial a Dios por haber permitido finalizar nuestra carrera “Contabilidad y Auditoría CP”, a nuestras madres agradecemos por siempre guiarnos para poder llegar a cumplir una de nuestras metas.

A la Universidad Estatal de Bolívar la carrera de Contabilidad y Auditoría y nuestros maestros por brindarnos sus conocimientos, consejos y experiencias útiles, a los Ing. Rafael Flor V., Ing. Luis Dávila D. y a la Ing. Clara Morejón; por convertirse en nuestra guía para la realización del presente trabajo de investigación.

A la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Guaranda de manera especial al Dr. Max Jiménez gerente de la institución y al Dr. Martin Fierro por permitirnos realizar nuestro trabajo en su institución y facilitarnos la información de manera rápida y oportuna.

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

### CERTIFICO:

Que el Trabajo de Graduación: **APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2014;** de los estudiantes Lara Lema Luis Leonardo y Torres Valverde Sandra Rubí, previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CP. Ha sido elaborado bajo los lineamientos y disposiciones reglamentarias establecidas por la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, por tanto puede ser presentados para su predefensa.

Guaranda, 15 de marzo del 2015

  
ING. RAFAEL FLOR V.  
**DIRECTOR**

## V CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA



El presente trabajo de graduación: “Aplicación de una Auditoría Administrativa a los Servidores Públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado de Guaranda Provincia Bolívar, Año 2014” 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 nuestra autoría.

En virtud a esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado.

Guaranda, abril de 2015

Luis Leonardo Lara Lema  
1724107998

Sandra Rubí Torres Valverde  
0202290631

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
CAPITULO I.....	1
1. TEMA .....	2
<u>1.1</u> ANTECEDENTES.....	3
<u>1.2</u> PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
<u>1.3</u> FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
<u>1.4</u> JUSTIFICACIÓN.....	7
<u>1.5</u> OBJETIVOS.....	9
<u>1.5.1</u> OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<u>1.6</u> MARCO TEÓRICO .....	10
<u>1.6.1</u> REFERENCIAL .....	10
1.6.2 GEOREFERENCIAL .....	11
<u>1.7</u> MARCO CONCEPTUAL .....	13
<u>1.8</u> TEORÍA CIENTÍFICA.....	17
18.1 Auditoría Administrativa.....	17
18.1.1.1 Objetivos .....	17
18.1.2 De control .....	17
18.1.2.1 De productividad.....	17
18.1.2.2 De organización .....	17
18.1.2.3 De servicio.....	17
18.1.2.4 De calidad .....	18
18.1.2.5 De cambio .....	18
18.1.2.6 De aprendizaje.....	18

18.1.2.7	De toma de decisiones .....	18
18.2	Alcance .....	18
1.11	Preparación del proceso de auditoría.....	21
1.11	FASES .....	21
1.15.1	Estudio preliminar.....	21
1.15.2	Revisión de las leyes, objetivos, políticas y normas .....	21
1.15.3	Revisión y Evaluación del Control Interno .....	21
1.15.4	Examen profundo de las áreas críticas .....	22
1.15.5	Comunicación de los resultados .....	22
1.16	Evaluación del desempeño al Capital Humano .....	22
1.16.1	Objetivos de la evolución del desempeño.....	23
1.16.2	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	24
1.16.2.2	Beneficios para el personal.....	25
1.16.2.3	Beneficios para la organización .....	25
1.16.3	Selección y Diseño de los medidores de desempeño.....	25
1.16.3.1	Medir el desempeño .....	26
1.16.1	Objetivo o Propósito.....	26
1.16.2	Alcance de la Auditoría Administrativa .....	26
1.16.3	Orientación de la Auditoría Administrativa .....	26
1.16.4	Eficiencia, Eficacia y Economía .....	26
1.17	Ventajas de la Auditoría Administrativa.....	27
1.18	“FASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	28
1.18.1	FASE I ESTUDIO PRELIMINAR (Recopilación de Información) .....	28
1.18.1.2	Información a Obtenerse: La legislación aplicable a las actividades examinadas .....	28
1.18.1.3	Naturaleza .....	28
1.18.1.4	Fuentes de información. ....	28
1.18.2	FASE II: REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y NORMAS.....	29
1.18.2.1	Revisión de la Legislación.....	29
1.18.2.2	Revisión de los Objetivos.....	29
1.18.2.3	Revisión de las Políticas.....	29
1.18.2.4	Revisión de las Normas.....	29
1.18.2.5	FASE III REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	30

1.18.2.6	Factores a tomar en cuenta al revisar y controlar el Control .....	30
1.18.2.7	Propósito de la Fase III.....	30
1.18.3	<b>FASE IV: EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS .....</b>	<b>31</b>
1.18.3	Objetivos del Examen Profundo .....	31
1.18.4	<b>FASE V: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
1.18.4.1	Informe de Auditoría .....	32
1.18.4.2	Características del Informe.....	32
1.18.4.3	Reglas Generales para la elaboración del Informe .....	32
1.19	<b>HIPÓTESIS:.....</b>	<b>34</b>
1.19.1.	<b>VARIABLES.....</b>	<b>34</b>
1.19.1.1	Variable independiente:.....	34
1.19.1.2	Variable dependiente:.....	34
1.19.2	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>35</b>
1.19.2.1	Variable Independiente .....	35
1.19.2.2	Variable dependiente .....	36
1.20	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
Métodos.....		37
1.20.1.1	Método deductivo.....	37
1.20.1.2	Método inductivo.....	37
1.20.1.3	Método de observación .....	37
Tipos de	Investigación .....	37
1.20.2	Investigación de Campo .....	37
1.20.3	Investigación Descriptiva.....	37
1.20.4	Investigación Bibliográfica .....	38
1.21	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS. 38</b>	
1.22	<b>UNIVERSO Y MUESTRA.....</b>	<b>39</b>
1.22.1	<b>PROCESAMIENTO DE DATOS .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>40</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>40</b>
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2</b>	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3</b>	<b>RECOMENDACIÓN .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>72</b>



<b>PROPUESTA</b> .....	72
<b>3.1 TITULO PLAN DE AUDITORÍA</b> .....	72
<b>3.1.1 ANTECEDENTES</b> .....	73
<b>3.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b> .....	73
<b>3.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA</b> .....	74
<b>3.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA</b> .....	74
<b>3.1.5 BASE LEGAL</b> .....	75
<b>3.1.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA</b> .....	76
<b>3.1.7 FUNCIONARIOS PRINCIPALES</b> .....	76
<b>3.1.8 “RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA”</b> .....	79
<b>3.1.7 MISIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	79
<b>3.1.8 VISIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	79
<b>3.1.10 MATRIZ EVALUACIÓN MEDIOS INTERNOS-MEDIOS EXTERNOS Y MATRIZ FODA DE LA EMAPAG</b> .....	79
<b>3.1.10 UNIDADES DE APOYO</b> .....	86
<b>3.1.11 RECURSOS A UTILIZARSE</b> .....	86
<b>3.1.12 TIEMPO ESTIMADO</b> .....	87
<b>3.1.13 FECHA DE INICIACIÓN DE LAS LABORES</b> .....	87
<b>3.1.14 APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2014.</b> .....	88
<b>3.1 15 PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> .....	89
<b>PLAN DE RECOMENDACIONES</b> .....	157
<b>3.2 CONCLUSIONES</b> .....	160
<b>3.3 RECOMENDACIONES</b> .....	161
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1 Infraestructura Propia</b> .....	41
<b>Gráfico N° 2 Parquedero Propio</b> .....	42
<b>Gráfico N° 3 Sala de Reuniones y Capacitaciones</b> .....	43
<b>Gráfico N° 4 Espacio Físico del Área de Trabajo</b> .....	44
<b>Gráfico N° 5 Equipos Computacionales</b> .....	45
<b>Gráfico N° 6 Fluidez de Comunicación entre empleados</b> .....	46
<b>Gráfico N° 7 Planificación Estratégica de la Institución</b> .....	47
<b>Gráfico N° 8 Estatuto Orgánico por Procesos de la Institución</b> .....	48
<b>Gráfico N° 9 Misión, Visión y Valores Institucionales</b> .....	49
<b>Gráfico N° 10 Desempeño del Gerente</b> .....	50
<b>Gráfico N° 11 Dificultades Administrativas Institucionales</b> .....	51
<b>Gráfico N° 12 Tipo de Contrato Institucional</b> .....	52
<b>Gráfico N° 13 Pruebas de Selección para Aspirantes</b> .....	53
<b>Gráfico N° 14 Competencias Establecidas por la Empresa</b> .....	54
<b>Gráfico N° 15 Existe Organigrama Institucional</b> .....	55
<b>Gráfico N° 16 Existe Organigrama Funcional</b> .....	56
<b>Gráfico N° 17 Compromiso Personal Institucional</b> .....	57
<b>Gráfico N° 18 Planificación a los Servidores Públicos</b> .....	58
<b>Gráfico N° 19 Capacitaciones y Desarrollo de Personal</b> .....	59
<b>Gráfico N° 20 Cumplimiento de Normas y Responsabilidades</b> .....	60
<b>Gráfico N° 21 Evaluación de Nivel de Desempeño</b> .....	61
<b>Gráfico N° 22 Necesidad de Evaluación de Desempeño</b> .....	62
<b>Gráfico N° 23 Acciones Disciplinarias</b> .....	63
<b>Gráfico N° 24 Informes Periódicos</b> .....	64
<b>Gráfico N° 25 Opinión en los Cambios Administrativos</b> .....	65
<b>Gráfico N° 26 Horario de Entrada y de Salida</b> .....	66
<b>Gráfico N° 27 Remuneración de Personal</b> .....	67
<b>Gráfico N° 28 Remuneración por Horas Extras, Suplementarias</b> .....	68
<b>Gráfico N° 29 Auditorías Administrativas Realizadas Anteriormente</b> .....	69

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1 Infraestructura Propia</b> .....	41
<b>CUADRO N° 2 Parquadero Propio</b> .....	42
<b>CUADRO N° 3 Sala de Reuniones y Capacitaciones</b> .....	43
<b>CUADRO N° 4 Espacio Físico del Área de Trabajo</b> .....	44
<b>CUADRO N° 5 Equipos Computacionales</b> .....	45
<b>CUADRO N° 6 Fluidez de Comunicación entre Empleados</b> .....	46
<b>CUADRO N° 7 Planificación Estratégica de la Institución</b> .....	47
<b>CUADRO N° 8 Estatuto Orgánico por proceso de la Institución</b> .....	48
<b>CUADRO N° 9 Misión, Visión y Valores Institucionales</b> .....	49
<b>CUADRO N° 10 Desempeño del Gerente</b> .....	50
<b>CUADRO N° 11 Dificultades Administrativas Institucionales</b> .....	51
<b>CUADRO N° 12 Tipo de Contrato Institucional</b> .....	52
<b>CUADRO N° 13 Pruebas de Selección para Aspirantes</b> .....	53
<b>CUADRO N° 14 Competencias Establecidas por la Empresa</b> .....	54
<b>CUADRO N° 15 Existe Organigrama Institucional</b> .....	55
<b>CUADRO N° 16 Existe Organigrama Funcional</b> .....	56
<b>CUADRO N° 17 Compromiso Personal e Institucional</b> .....	57
<b>CUADRO N° 18 Planificación a los Servidores Públicos</b> .....	58
<b>CUADRO N° 19 Capacitaciones y Desarrollo de Personal</b> .....	59
<b>CUADRO N° 20 Cumplimiento de Normas y de Responsabilidades</b> .....	60
<b>CUADRO N° 21 Evaluación de Nivel de Desempeño</b> .....	61
<b>CUADRO N° 22 Necesidad de Evaluación de Desempeño</b> .....	62
<b>CUADRO N° 23 Acciones Disciplinarias</b> .....	63
<b>CUADRO N° 24 Informes Periódicos</b> .....	64
<b>CUADRO N° 25 Opinión en los Cambios Administrativos</b> .....	65
<b>CUADRO N° 26 Horario de Entrada y de Salida</b> .....	66
<b>CUADRO N° 27 Remuneración del Personal</b> .....	67
<b>CUADRO N° 28 Remuneración por Horas Extras, Suplementarias y Nocturnas</b> .....	68
<b>CUADRO N° 29 Auditorías Administrativas Realizadas Anteriormente</b> .....	69
<b>CUADRO N° 30 Estructura Orgánica de la Empresa</b> .....	74
<b>CUADRO N° 31 Nómina de Personal Administrativo</b> .....	77
<b>CUADRO N° 32 Factores Internos</b> .....	80
<b>CUADRO N° 33 Factores Externos</b> .....	83
<b>CUADRO N° 34 Matriz FODA</b> .....	84
<b>CUADRO N° 35 Tiempo de Trabajo</b> .....	87
<b>CUADRO N° 36 Fases de la Auditoría</b> .....	88
<b>CUADRO N° 37 Fase I Estudio Preliminar</b> .....	89
<b>CUADRO N° 38 Recorrido por las Instalaciones de la EMAPA-G</b> .....	91
<b>CUADRO N° 39 Estudio de la Legislación</b> .....	92
<b>CUADRO N° 40 Niveles Principales de la EMAPA-G</b> .....	95
<b>CUADRO N° 41 Sistema de Control de Asistencia del Personal</b> .....	98
<b>CUADRO N° 42 Recomendaciones de Auditorías Anteriores</b> .....	99

<b>CUADRO N° 43</b>	<b>Objetivos de la Empresa</b> .....	100
<b>CUADRO N° 44</b>	<b>Principios Aplicables a la Empresa</b> .....	102
<b>CUADRO N° 45</b>	<b>Servicios que Brinda la EMAPA-G</b> .....	103
<b>CUADRO N° 46</b>	<b>Problemas Identificados</b> .....	104
<b>CUADRO N° 47</b>	<b>Fase II Estudio Específico de la EMAPA-G</b> .....	105
<b>CUADRO N° 48</b>	<b>Ambiente de Control</b> .....	<b>F2: 2/4/1</b> ..... 107
	<b>CUADRO N° 49 Evaluación de Riesgos</b>	
<b>F2: 2/4/2</b>		112
	<b>CUADRO N° 50 Actividades de Control</b>	<b>F2: 2/4/3</b>
		116
<b>CUADRO N° 51</b>	<b>Información y Comunicación</b> <b>F2: 2/4/4</b> .....	120
<b>CUADRO N° 52</b>	<b>Supervisión y Monitoreo</b> <b>F2: 2/4/5</b> .....	123
<b>CUADRO N° 53</b>	<b>Informes que se Elaboran para el Conocimiento del Gerente General de la EMAPA-G</b> .....	128
<b>CUADRO N° 54</b>	<b>Cumplimiento de la Línea de Autoridad</b> .....	129
<b>CUADRO N° 55</b>	<b>Verificación de Procedimientos y el Sistema de Control Interno</b> .....	130
<b>CUADRO N° 56</b>	<b>Verificación de Dichos Procedimientos y el Sistema de Control Interno</b> .....	131
<b>CUADRO N° 57</b>	<b>Fase III Ejecución</b> .....	133
<b>CUADRO N° 58</b>	<b>Actualización de los Estatutos y Reglamentos</b> .....	134
<b>CUADRO N° 59</b>	<b>Evaluación del Nivel de Desempeño</b> .....	136
<b>CUADRO N° 60</b>	<b>Procesos de Inducción y Plan de Incentivos</b> .....	138

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXOS N° 1</b>	<b>Encuesta Dirigida a los Servidores Públicos</b> .....	164
<b>ANEXOS N° 2</b>	<b>ENTREVISTA AL GERENTE</b> .....	169
<b>ANEXOS N° 3</b>	<b>OFICIOS</b> .....	170

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Mediante la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda correspondiente al año 2014, estaremos contribuyendo a detectar deficiencias, inconvenientes y anomalías que se suscitan en las actividades que son llevadas a cabo por los servidores públicos y de qué manera influye el nivel de desempeño de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para iniciar con nuestra Auditoría Administrativa tenemos como fase I El estudio preliminar en la empresa, así como también de su infraestructura esto nos sirvió para conocer a los funcionarios, la base filosófica, espacio físico adecuado, las funciones, con qué tipo de sistema trabajan la empresa para el control de asistencia, clima laboral, las leyes, normas, y políticas con las que se sustentan las actividades diarias e investigamos que la empresa no ha sido sometida a una Auditoría Administrativa anteriormente.

Luego procedimos a realizar la fase 2 que es: Revisión de la Legislación, leyes, Objetivos, Manuales, Normas y políticas de la EMAPAG, en esta fase realizamos un estudio más profundo de la legislación e identificar cuáles son los objetivos, principios y que servicios brinda la misma, en esta fase ya identificamos los problemas y deficiencias que aquejan a la EMAPA-G como son: La infraestructura es propia pero el espacio de los departamentos son muy reducidas, además es incómodo para los clientes y usuarios en días de aglomeración, La base filosofía no se encuentra expuesta para la visibilidad de los servidores públicos, clientes y usuarios.

Los Estatutos y Reglamentos internos de la EMAPA-G no están actualizados.

En la fase 3 tenemos la Revisión y Evaluación del Sistema de Control Interno la misma que llegamos a la conclusión que en la empresa no hay un departamento de Auditoría interna lo cual impide la evaluación del sistema de control interno, la ausencia de un plan de Auditoría y verificamos que el proceso de reclutamiento y selección no se aplica a cabalidad, no se realiza procesos de inducción ni un plan de incentivos.

La fase 4 corresponde a un Examen de las áreas críticas, la cual lo pudimos identificar con las diferentes entrevistas que fueron dirigidas al Gerente General y como última fase tenemos la comunicación y emisión del informe final con sus conclusiones y recomendación que servirá a la empresa para tomar mejores decisiones a fin de mejorar la situación actual de la EMAPA-G.

## INTRODUCCIÓN

En la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, no se ha tomado en consideración la aplicación de Auditorías como herramientas para elevar el nivel de eficiencia y eficacia a los servidores públicos y a los procesos que se ejecutan dentro de la institución.

Ya que dichas auditorías serán fundamentales para la revisión de procesos y actividades que se desarrollan dentro de cada área de la misma.

Existen muchas falencias dentro de la E. P. EMAPA-G por la falta de un departamento de Auditoría Interna, ya que no hay el personal idóneo y capacitado para lleve un control, verificación, evaluación y monitoreo de todas las actividades que se desarrollan en la institución, la falta de dicho departamento conlleva diferentes problemas con respecto al desempeño de los Servidores Públicos, los mismos que deben ser inmediatamente corregidos, los nudos críticos más notorios son:

- ✓ Ausencia de programas de capacitación.
- ✓ No cuentan con Manual de funciones actualizado.
- ✓ No cuentan con un Organigrama Estructural – Funcional.
- ✓ Falta de Motivación.
- ✓ Ausencia de Misión y Visión compartida
- ✓ Programas de incentivos.
- ✓ Deformación en la comunicación e información que es emitida a los distintos departamentos.
- ✓ Ausencia de Visión integral.
- ✓ Espacio muy reducido de departamento a departamento e
- ✓ Infraestructura demasiado reducida.

Todos estos factores influyen en el desempeño de los servidores públicos, es por ello la necesidad de una aplicación de una Auditoría Administrativa para que de una u otra

manera corregir las anomalías existentes dentro de la institución e implementar acciones correctivas.

Para continuar con nuestra Auditoría es necesario recopilar información oportuna y pertinente, así como las evidencias y hallazgos que aparezcan durante toda la investigación.

También la metodología que vayamos a utilizar en todo el proceso de la Auditoría Administrativa como son: inductivo, deductivo, de observación.

Además es de vital importancia construir una comunicación dinámica con el personal ya que ellos son quienes nos darán a conocer que inconvenientes tienen a la hora de realizar sus actividades o funciones, para ello realizaremos encuestas a los 22 funcionarios y 27 obreros que conforman la misma.

La entrevista estará dirigida al Gerente General de la E. P. EMAPA-G, ya que es el líder y el que está al mando de la institución y nos dará un panorama más amplio de cómo se encuentra la institución y el nivel de desempeño de los servidores públicos.

Y por ende proponer la propuesta de este trabajo investigativo y podremos contribuir con conclusiones y recomendaciones que servirán para contrarrestar dichas anomalías evidenciadas.



**CAPITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**

## **1. TEMA**

APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2014.

## **1.1 ANTECEDENTES**

La Auditoría Administrativa es la base fundamental para poder controlar y comprobar el estado actual de las instituciones ya sean públicas o privadas, y por ende preguntarnos ¿qué tan lejos está de lo que quiere ser, que medidas y acciones se deben adoptar para lograr los objetivos y metas planteadas, para ello debemos tomar en consideración cuales son los cambios necesarios para poder elevar el nivel de desempeño de la empresa?

En el año de 1960 se estableció que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía de efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país; es por esa razón que se ha tomado la auditoría administrativa como una herramienta necesaria para la revisión de actividades que se desarrolla dentro de las empresas; debido a que la mayoría de los representantes de dichas instituciones es opcional y por lo tanto no le dan la importancia que se merece, es por eso que en muchas instituciones se produce los siguientes problemas: inutilidad de objetivos, falta a la autoridad, inexistencia de espíritu de iniciativa, no hay responsabilidad, interferencia entre línea y asesoría, quebrantamiento de unidad de mando, difícil control, demasiados o pocos jefes, deformación de la comunicación e información, conflictos de competencia y personal decisiones lentas entre otras que afectan el desempeño de la organización.

En el año 2010, el Gobierno Municipal de Guaranda, expide la siguiente ordenanza: la ordenanza de creación de la E.P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda E.P. EMAPA-G, es por esta razón que la primera Auditoría Ambiental fue realizada en el periodo comprendido entre el 1 de Enero del 2010 y el 30 de Septiembre del 2013, en los cuales trataron aspectos relacionados a la calidad de tuberías, cisternas, cambios de tuberías y mantenimiento, pero hasta la fecha no se han realizado ningún tipo de Auditoría Administrativa para llegar a la conclusión de que aspectos se deben tomar en consideración para elevar el nivel de desempeño de los servidores públicos, y por ende la importancia de ejecutar la Auditoría Administrativa en la E. P. EMAPA-G.

La E. P. EMAPA-G está en una situación crítica con respecto al nivel de desempeño de los servidores públicos, dichos problemas se han venido desde hace tiempos atrás, hay factores que se deben contrarrestar de manera rápida, ya que las falencias toman más valor dentro de la institución; es por esta razón que el realizar una Auditoría Administrativa se podrá eliminar estas debilidades de la empresa.

Henry Fayol considerado como el padre de la Administración manifestó en el año 1930, que el método para evaluar, examinar, verificar y establecer las oportunidades de mejora, la cual consiste en estudiar todo el proceso administrativo para poder determinar si la planeación, organización, dirección, coordinación y control están siendo ejecutas de la mejor manera posible y por ende si la administración de las instituciones están en buenas manos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Guaranda de la Provincia Bolívar, encargada de suministrar el líquido vital a la ciudadanía desde el año 2002; por lo que requiere mejorar de manera integral la administración con el propósito de optimizar los recursos que utilizan en la ejecución de los planes de acción operativa. La empresa cuenta con autonomía propia ya que fue otorgada por la Ordenanza Municipal competente, sin embargo no cuentan con un departamento de auditoría interna ni un auditor interno y esto dificulta el desenvolvimiento de los trabajadores e incomoda a los usuarios.

Por lo que la mayoría de entidades no tienen un adecuado sistema de control interno que garantice un buen desempeño y responsabilidad. La Auditoría se aplica en otras áreas de la institución y mas no en el área de Talento Humano, es ahí donde se aprecia la falta de estructura organizacional, estructural y la funcional, por lo que no permite la determinación de niveles y funciones del personal, a la vez también se ha detectado las inexistencias de programas de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las funciones encomendadas al personal Administrativo y de Servicios por parte de los directivos de la Entidad, por no garantizar un mejor desarrollo de las actividades.

La realización de la Auditoría Administrativa en La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda es para determinar todas las deficiencias que existen en la entidad ya que se realizará en general no solo al área de talento humano porque así podremos saber que deficiencias existen en la empresa en general y las mismas que afectan el desarrollo adecuado de la organización.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿DE QUE MANERA PODRÁ INFLUIR LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta auditoría administrativa está encaminada a detectar las deficiencias, debilidades y anomalías administrativas de esta manera buscaremos mejorar el servicio de la institución; ya que hoy en día los formidables avances de la tecnología mundial, constituye un elemento que va a la vanguardia con respecto a las demás instituciones, así como una mayor competitividad, y quienes pueden hacer surgir a la institución son el talento humano que labora en las organizaciones o instituciones públicas y privadas. Por eso el Talento humano se convierte en unos de los recursos más significativos de toda entidad pública o privada sobreponiéndose por encima de los activos físicos, financieros y los demás intangibles.

Nuestro trabajo investigativo se encamina a cumplir el Plan Nacional del Buen vivir en concordancia con los objetivos: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos y Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Es muy importante que toda institución pública o privada en la actualidad lleve un exacto y adecuado control de todos los procesos: contables, financieros y administrativos y de esta manera saber aprovechar adecuadamente y al máximo todos sus recursos sean estos humanos, tecnológicos y financieros; ya que los principales puntos que se toma en cuenta para realizar un control de auditoría administrativa es poder determinar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos de formación, selección, desarrollo y mantenimiento del personal y plantear propuestas para su mejora.

La Auditoría Administrativa establecerá si el desempeño de las funciones se realiza acorde a los principios y criterios establecidos en la eficiencia y efectividad reconocida en los resultados deseados y medidos de acuerdo con los indicadores de la institución.

La **importancia** de aplicar una Auditoría Administrativa a los servidores públicos nos permitirá plantear bases y formar estrategias que refuercen las fortalezas, oportunidades y así contrarrestar o minimizar las debilidades y amenazas que dificultan el nivel de desempeño del personal de la institución.

Al momento de realizar la Auditoría Administrativa a los servidores públicos, hay que tomar en cuenta que se va a tratar con personas y por lo que involucrará su entorno y clima laboral y las motivaciones que existen al momento de realizar sus actividades diarias en su trabajo y así poder evaluar cualitativamente y cuantitativamente sus acciones o tareas.

La **necesidad** de la aplicación de una Auditoría Administrativa es para mejorar el nivel de desempeño de los servidores públicos y la sostenibilidad de la institución con un servicio de alta calidad para todos los usuarios, clientes y ciudadanía en general que será emitida por quienes conforman la misma.

La **novedad** del presente trabajo investigativo denominado Auditoría Administrativa es que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda no cuenta con dicha auditoría y por ende no podrá cumplir con los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que son necesarios para elevar el nivel de desempeño de los servidores públicos, y se verá reflejado en los procesos, actividades y funciones que se realizan dentro de la institución.

Los **beneficiarios** de la aplicación de la Auditoría Administrativa son: los servidores públicos que por medio de dicho trabajo investigativo se emitirán conclusiones y recomendaciones a fin de mejorar su nivel de desempeño, el Gerente General para una mejor toma de decisión y tener un amplio panorama de cómo está la institución que está a su mando, los usuarios y clientes con un mejor servicio más rápido y eficiente, la ciudadanía, los estudiantes auditores por plasmar sus conocimientos en la ejecución de la Auditoría, la provincia Bolívar por contar con una institución que sea transparente, sostenible y sustentable.



## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la Gestión Administrativa de los Servidores Públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar para la determinación del cumplimiento y desempeño institucional, a través de una Auditoría Administrativa en el Año 2014.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación administrativa actual de la EP-EMAPAG.
- Determinar si las actividades, procesos, subprocesos, tareas y funciones de los servidores públicos de la institución son medidas a través del cumplimiento de los objetivos, políticas, estrategias y base filosófica institucionales.
- Evaluar el desempeño de los servidores públicos tomando en consideración las capacidades profesionales a través de la recopilación de evidencias y hallazgos los mismos con esto permitirá la obtención de resultados planificados.

## **1.6 MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1 REFERENCIAL**

**Localización Geográfica.**- La ciudad de Guaranda se localiza en la hoya de Chimbo en el corazón del Ecuador, se encuentra en el noroeste de la provincia de Bolívar. Tiene una superficie de 1.897,8 km<sup>2</sup>, ubicada a 2.668 msnm. Se encuentra limitada:

- ✓ Al norte por la provincia de Cotopaxi,
- ✓ Al sur con los cantones Chimbo y San Miguel,
- ✓ Al este las Provincias de Chimborazo y Tungurahua, y
- ✓ Al oeste por los cantones de Las Naves, Caluma y Echeandía

**POBLACIÓN:** 25.000 habitantes aproximadamente (zona urbana).

**CLIMA:** Varía desde los páramos fríos 4° C a 7° C,

Hasta subtropical cálido 18° C a 24° C.

**TEMPERATURA PROMEDIO:** 13° C.

**SUPERFICIE:** 1.897,8 km<sup>2</sup>.

**ALTITUD:** 2.668 m.s.n.m.

**VÍAS DE ACCESO A LA CIUDAD:** A Guaranda se puede llegar por vía terrestre: Desde Quito que se encuentra a 235 Km., desde Guayaquil ubicada a 204 Km, desde Riobamba a 60 Km.

## 1.6.2 GEOREFERENCIAL



Ecuación 1



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

## 1.7 MARCO CONCEPTUAL

**Auditoría.-** Es la revisión crítica y sistemática de una empresa pública o privada realizada exclusivamente por un auditor o grupo de auditores, para detectar posibles falencias en la organización.

**Examen Especial.-** Es el estudio, revisión, análisis de las operaciones o transacciones efectuadas posteriormente a su realización, con el propósito de comprobar aspectos financieros, administrativos o de gestión, lo que nos permitirá llegar al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, aplicables para la elaboración oportuna del informe que contengan observaciones, conclusiones y recomendaciones.

**Diagnóstico.-** Recoge y examina datos luego de un estudio, para evaluar problemas de diversas naturalezas u objeto.

**Eficacia.-** Determinación que posee una persona para realizar una actividad de manera rápida y oportuna con mayor disposición.

**Efectividad.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera que se ha propuestos previamente.

**Auditor.-** Persona autorizada por la empresa contratante para recopilar y analizar un estudio de las cuentas, administración o gestión de una entidad con el objetivo de informar y dictaminar el funcionamiento de ella para mejorar su desempeño institucional.

**Informe.-** Refleja el resultado de la estudio, investigación análisis realizados por el auditor o grupo de auditores expresada por escrito sobre los hechos y eventos encontrados en la auditoría la cual debe ser clara, adecuada, suficiente, precisa; con relación a los objetivos fijados por la empresa.

**Estudio Preliminar.-** Se basa en la actividad que realizamos como una prevención que nos permitirá realizar las actividades de forma efectiva y de esta manera poder adaptar este estudio a la empresa a auditar.

**Control.-** Observación utilizada en las organizaciones para medir el desempeño de una empresa u organización.

**Verificar.-** La verificación es la que nos ayuda a comprobar si estamos cumpliendo con todos los requisitos de las actividades y si los resultados son verídicos.

**Examinar.-** Es la observación de manera cuidadosa de las diferentes actividades o sucesos para conocer todas sus características.

**Control Interno.-** Es las acciones y actividades normas procedimientos incluyendo el entorno y actitudes que desarrollan las autoridades al personal a su cargo con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública o privada.

**Control Externo.-** Es el conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General del Estado y auditores externos calificados; esto se efectúa mediante auditoría y exámenes especiales.

**Información Confidencial.-** Es la accesibilidad que se tiene a una determinada información ya que solo puede acceder a la misma el personal autorizado.

**Papeles de Trabajo.-** Se basa en la documentación que nos servirá como apoyo para realizar los procedimientos de la auditoría como por ejemplo planillas cédulas cartas de información además de utilizar información almacenada en pendrive, fotocopias de documentos entre otros.

**Economía.-** Es la utilización de recursos escasos con el fin de producir bienes con valor y de esta manera poder distribuir entre todos los individuos de la sociedad.

**Planificación.-** Es el seguimiento adecuado de pasos que se establecen utilizando diferentes herramientas o expresiones con el fin de cumplir objetivos y metas previstos.

**Organización.-** Se realiza a través de una estructura para la realización de los procedimientos de las actividades a realizar basándonos en una unidad de mando y responsabilidades de acuerdo a los procedimientos establecidos y según la capacitación de los directivos.

**Dirección.-** Es la manera de dirigir de los gerentes lo cual hace que lleven a cabo las tareas a todos sus subalternos.

**Control Interno Previo.-** Son procedimientos que se realizan antes de la ejecución de operaciones o de que sus actos presenten efectos es el cumplimiento de normas y de esta manera aseguran su convivencia y oportunidad de acuerdo a los fines y programas de organización.

**Evidencias.-** Son los registros declaraciones de hechos de información verificable con lo que podremos saber si el empleado demuestra o no a todas sus actividades laborales.

**Hallazgos.-** Se denomina hallazgo a una situación que se encuentra la cual no está dentro del criterio de la institución o empresa esta actividad se la halla dentro de la realización del examen al momento de realizar la auditoría, es con esto que al auditor le permite identificar hechos importantes que incurren de la gestión de recursos de la organización.

**Revisión Selectiva.-** Es la revisión rápida que permite identificar mentalmente asuntos que son normales.

**Alcance de Auditoría.-** El límite de todas las materias o actividades que son objeto de la misma.

**Criterios de la Auditoría.-** Es la meta que quiere alcanzar la empresa para poder medir la situación actual de la misma y regula el accionar de la entidad examinada.

**Ética.-** Principios y valores morales que se toman en cuenta para la identificación y análisis que hace la administración de los riesgos de los estados financieros basándonos en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Entrevista.-** Es la reunión de dos a más personas para hablar exclusivamente de negocios o temas profesionales relacionados con la empresa.

**Observación.-** Es la utilización de los sentidos para recopilar información esta actividad que realiza el auditor ayuda a detectar los rasgos de un elemento que se utiliza como instrumento principal además puede referirse a un dato que se ha encontrado durante esta actividad.

**Comunicación de Resultados.-** Es la última fase que se basa en informar a los funcionarios de la entidad sobre todos los asuntos observados dentro del proceso, la información se la puede dar en forma escrita o verbal en esta fase también es la revisión del informe borrador y esta actividad se la debe realizar basándose de conformidad con la ley pertinente.

**Archivo.-** Es el conjunto de registros lo cual debemos considerar que registro es información que se puede acceder en forma de bloque mientras que archivo es una organización de todos los registros.

**Recursos Públicos.-** Se basa en los ingresos que se recibe del estado sea esta de cualquier índole para de esta manera poder financiar todos los gastos públicos que se presenten en la organización.

**Auditoría Administrativa.-** Es el examen que nos permite medir el nivel de rendimiento o desempeño de las diferentes áreas o niveles de funcionamiento a más de la interrelación con el ambiente.



## **1.8 TEORÍA CIENTÍFICA**

### **18.1 Auditoría Administrativa**

Una Auditoría Administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

#### **18.1.1.1 Objetivos**

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, a su vez permite que se revele un estudio más profundo en qué áreas se requiere las acciones por lo cual se puede tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor unión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo un análisis causa efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario fijar el marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas a logros específicos.

Entre los más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar.

#### **18.1.2 De control**

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

##### **18.1.2.1 De productividad**

Encausan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos con la dinámica administrativa instituida por la organización.

##### **18.1.2.2 De organización**

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

##### **18.1.2.3 De servicio**

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que le vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de los clientes.

#### **18.1.2.4 De calidad**

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para profundizar bienes y servicios altamente competitivos.

#### **18.1.2.5 De cambio**

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

#### **18.1.2.6 De aprendizaje**

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

#### **18.1.2.7 De toma de decisiones**

Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### **18.2 Alcance**

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a la estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ✓ Naturaleza Jurídica
- ✓ Criterios de funcionamiento
- ✓ Estilos de administración
- ✓ Proceso administrativo
- ✓ Sector de actividad
- ✓ Ámbito de operación
- ✓ Número de empleados
- ✓ Relaciones de coordinación
- ✓ Desarrollo tecnológico
- ✓ Sistemas de comunicación e información
- ✓ Nivel de desempeño
- ✓ Trato a clientes (internos y externos)
- ✓ Entorno
- ✓ Productos y/o servicio

- ✓ Sistemas de calidad” (Fincowsky, 2013)<sup>[1]</sup>

### **1.2.1 Importancia y necesidad de la Auditoría Administrativa**

El éxito de una empresa depende de los buenos y nunca devaluados criterios administrativos. Por eso expongo factores más comunes en cualquier empresa, que puedan llevarla al fracaso.

- ✓ Desinterés en el servicio al cliente.
- ✓ Rotación injustificada y excesiva del personal.
- ✓ Influencias organizacionales extranjeras que no compaginan con las formas organizacionales del país.
- ✓ Incumplimiento de políticas administrativas, al existir conflictos e intereses personales entre compañeros de trabajo.
- ✓ Despotismo, vicios administrativos, negación al cambio.
- ✓ Complejidad de los sistemas de operación, por una inadecuada y escasa evaluación.
- ✓ Insuficiente capital de trabajo.
- ✓ Costos de operación elevados o innecesarios.
- ✓ Maquinaria y equipos obsoletos.
- ✓ Sistemas de información deficientes e inadecuados.
- ✓ Estructura orgánica deficiente.
- ✓ Objetivos inadecuados para la empresa, por no haber estudiado antes su momento transitorio económico y social.
- ✓ Desinterés en el flujo de la operación de la competencia.
- ✓ Control de calidad inadecuado.
- ✓ Inadecuado uso en las fianzas administrativas.

Estos factores son algunos de los aspectos que no se toman en cuenta al dirigir una empresa e invertir en ella. Para las empresas del futuro o empresas que aspiren perdurar y evolucionar el evaluar y controlar lo anterior con ayuda de un sistema administrativo, se obtendría un máximo de división empresarial, como también un sistema de mantenimiento adecuado y oportuno para el proceso administrativo.

## **Ventajas de la Auditoría Administrativa.**

Constituye una garantía para la administración de cualquier empresa. Otra ventaja que es necesario especificar, es que la entidad nombrada empresa puede caminar de la mano con el recurso humano y compatibilidad entre objetivos y políticas, así los dos elementos anteriores aportaran productividad.

La Auditoría Administrativa, al igual que cualquier rama profesional, representa aspectos sobresalientes que hacen la diferencia. A continuación mencionaremos algunas de las ventajas de esta Auditoría.

- ✓ Ayuda a la administración a aumentar su eficiencia por medio de recomendaciones y acciones.
- ✓ Hace uso de documentos llamados estados financieros, dicho documentos son la herramienta que le proporciona medios que tomara como referencia.
- ✓ Evalúa constantemente al sistema de control interno.
- ✓ Se realiza partiendo de pruebas selectivas, de esta forma tienen la ventaja de profundizar en los sistemas, procedimientos, relaciones de trabajo, manuales de organización.
- ✓ Aunque su fin no es verificar cálculos matemáticos si considera la relación que vive realmente la empresa con los números que se representan en los estados financieros, ya que resultado y procedimientos están unidos indiscutiblemente.
- ✓ Tiene la ventaja de ser interdisciplinaria, puesto que la Auditoría no está destinada únicamente para los contadores públicos, sino para cualquier profesionista encuadrado con las áreas administrativas, sin embargo, la experiencia y principios de contador lo puede hacer el protagonista principal para su óptimo desarrollo y brindar los mejores resultados a la empresa. (Gonzales, 2011)<sup>[2]</sup>

## **Control interno**

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

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

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- ✓ El control interno es ejecutado por las personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- ✓ Del control interno puede proporcionar solamente seguridad razonable no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- ✓ El control interno esta engranado para la consecuencia de objetivos en una o más categoría separadas pero interrelacionadas. (Mantilla, 2012)<sup>[3]</sup>

### **1.11 Preparación del proceso de auditoría**

Una vez recabada la información preliminar, se procede a preparar la información necesaria con el objetivo de instrumentar la auditoría, la cual constituye dos apartados la propuesta técnica y el programa de trabajo.

## **1.11 FASES**

### **1.15.1 Estudio preliminar**

Comprende la obtención de la información general en el menor tiempo posible para ser revisada y utilizada durante las fases posteriores a la auditoría.

### **1.15.2 Revisión de las leyes, objetivos, políticas y normas**

Comprende el estudio de las leyes y del historial legislativo para asegurarse de que las disposiciones aplicables sean adecuadas a su interpretación, así como los objetivos, políticas y normas secundarias pertinentes.

### **1.15.3 Revisión y Evaluación del Control Interno**

Comprende el examen general y evaluación del sistema de control interno de la entidad u organismos con dos propósitos muy importantes:

- a) Identificar las áreas críticas o con problemas mayores que merezcan un examen más profundo.

- b) Determinar a base del juicio profesional y de la experiencia del auditor o jefe del equipo, el alcance de las pruebas más detalladas a aplicarse en la fase siguiente.

#### **1.15.4 Examen profundo de las áreas críticas**

Comprende el estudio, examen y evaluación de las operaciones o actividades que han sido identificadas como críticas o débiles debiendo determinar lo siguiente.

Si la situación requiere una acción correctiva

Si el asunto es de tal importancia que merezca dicha acción; y la acción correctiva a ser tomada.

#### **1.15.5 Comunicación de los resultados**

Comprende la conferencia final al terminar la labor de la auditoría , para comunicar los resultados y llegar a un acuerdo sobre los hechos, las conclusiones y las recomendaciones con los servidores responsables y obtener sus puntos de vista para tomarlos en cuenta en la redacción del informe, su revisión, aprobación y emisión. (Comamala, 2013)<sup>[4]</sup>

### **1.16 Evaluación del desempeño al Capital Humano**

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño de un puesto, es decir, en el comportamiento de las personas que lo ocupan. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de la recompensa y la percepción de que estas dependen del afán personal, termina en la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo- beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales de su percepción del papel que desempeña. Así el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y

cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informe de avance, evaluación de las eficiencias en las funciones. Además la evaluación del desempeño presenta una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un método que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acordes con las necesidades de la organización.

#### **1.16.1 Objetivos de la evolución del desempeño**

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus defectos. Con el supuesto de que la selección del RH es una especie de control de calidad en la resección de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y un planteamiento regido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona.

Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no solo debe conocer cambio planeado, sino también porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la

organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- ✓ Adecuación del individuo al puesto.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Promoción.
- ✓ Incentivos salariales por buen desempeño.
- ✓ Mejora de las relaciones humanas entre supervisores y su subordinado.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos.
- ✓ Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- ✓ Estimulo de una mayor productividad.
- ✓ Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- ✓ Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

### **1.16.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **1.16.2.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas**

- ✓ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.



### **1.16.2.2 Beneficios para el personal.**

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- ✓ Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **1.16.2.3 Beneficios para la organización**

- ✓ Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar para quien está listo para un ascenso o transferencia.
- ✓ Diagnosticar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2011)<sup>[5]</sup>

### **1.16.3 Selección y Diseño de los medidores de desempeño**

El proceso de la auditoría Administrativa requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyos seguimientos se pueda llevar a cabo.

En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- ✓ Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- ✓ Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- ✓ Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.
- ✓ Analizar el desempeño financiero.

- ✓ Analizar el desempeño operacional.

#### **1.16.3.1 Medir el desempeño**

- ✓ Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.
- ✓ Comparar los resultados reales con los resultados esperados. (Blanco, 2012)<sup>[6]</sup>

#### **1.16.1 Objetivo o Propósito**

La Auditoría Administrativa nos presenta una opinión de aspectos administrativos gerenciales y operativos, teniendo en cuenta el grado de efectividad y eficiencia que debemos utilizar en recursos humanos y materiales por medio de modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas por la cual podemos desarrollar habilidades de identificar las causas posteriores de la deficiente administración.

El objetivo de la auditoría administrativa es por la cual debemos mejorar los métodos operativos además incrementar el rendimiento para fines constructivos y de apoyo a necesidades examinadas.

#### **1.16.2 Alcance de la Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa se encarga de examinar a una entidad o a parte de ella, se centra especialmente en áreas críticas, operaciones administrativas de cualquier periodo.

#### **1.16.3 Orientación de la Auditoría Administrativa**

Se dirige hacia los aspectos administrativos es decir a todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro.

Al momento de realizar una auditoría administrativa se observan condiciones por las cuales la mayoría de veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y de esta manera tener efectos que benefician a la organización.

En la evaluación de la efectividad todos los procesos o prácticas requieren una revisión o estudio preliminar ya que de esta manera se conoce como funcionan dichos procesos y así formar una idea con respecto a la efectividad y utilidad. Pero siempre basándose en la revisión para poder identificar asuntos específicos o problemas de deficiencias para así dar los reajustes necesarios a los problemas encontrados.

#### **1.16.4 Eficiencia, Eficacia y Economía**

**Eficiencia.-** Se basa en la relación de los recursos y producción de bienes y servicios, mientras haya un mayor desempeño laboral existirá una mejor eficiencia, aprovechando al máximo las capacidades intelectuales y de esta manera poder cumplir los parámetros técnicos y productivos, que garanticen una mejor calidad.

**Eficacia.-** Determinación que posee una persona para realizar una actividad de manera rápida y oportuna con mayor disposición.

**Economía.-** Es la utilización de recursos escasos con el fin de producir bienes con valor y de esta manera poder distribuir entre todos los individuos de la sociedad.

### **1.17 Ventajas de la Auditoría Administrativa.**

Constituye una garantía para la administración de cualquier empresa. Otra ventaja que es necesario especificar, es que la entidad nombrada empresa puede caminar de la mano con el recurso humano y compatibilidad entre objetivos y políticas, así los dos elementos anteriores aportaran productividad.

La Auditora Administrativa, al igual que cualquier rama profesional, representa aspectos sobresalientes que hacen la diferencia. A continuación mencionaremos algunas de las ventajas de esta Auditoría.

- ✓ Ayuda a la administración a aumentar su eficiencia por medio de recomendaciones y acciones.
- ✓ Hace uso de documentos llamados estados financieros, dicho documentos son la herramienta que le proporciona medios que tomara como referencia.
- ✓ Evalúa constantemente al sistema de control interno.
- ✓ Se realiza partiendo de pruebas selectivas, de esta forma tienen la ventaja de profundizar en los sistemas, procedimientos, relaciones de trabajo, manuales de organización.
- ✓ Aunque su fin no es verificar cálculos matemáticos si considera la relación que vive realmente la empresa con los números que se representan en los estados financieros, ya que resultado y procedimientos están unidos indiscutiblemente.
- ✓ Tiene la ventaja de ser interdisciplinaria, puesto que la Auditoría no está destinada únicamente para los contadores públicos, sino para cualquier profesionista encuadrado con las áreas administrativas, sin embargo, la

experiencia y principios de contador lo puede hacer el protagonista principal para su óptimo desarrollo y brindar los mejores resultados a la empresa.”  
(Gonzales, 2011)<sup>[7]</sup>

## **1.18 “FASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **1.18.1 FASE I ESTUDIO PRELIMINAR (Recopilación de Información)**

El estudio preliminar tiene como propósito obtener información de aspectos importantes por medio de la cual podamos obtenerla de manera rápida, utilizable y de fácil comprensión y esta nos servirá como instrumento de trabajo. Por medio de esta revisión el auditor podrá analizar adecuadamente las actividades e identificar puntos importantes sobre los cuales se debe planificar el trabajo de auditoría. En esta fase se identifica los indicios de deficiencias de las entidades y para eso se debe recopilar la información suficiente y así poder decidir qué área necesita más atención.

#### **1.18.1.2 Información a Obtenerse: La legislación aplicable a las actividades examinadas**

Breve historial, antecedentes y propósitos de las actividades bajo examen, datos sobre la organización de la entidad dando énfasis primordial en las actividades principales o aquellas especificadas en los objetivos del examen.

#### **1.18.1.3 Naturaleza**

La política general según la cual la entidad llevó a cabo las actividades que se revisarán, descripción de cualquier problema importante relacionado con las actividades a ser examinadas, descripción general de los métodos de aplicación y resultados de exámenes llevados a cabo por auditoría interna en los últimos años así como cualquier auditoría realizada por fines privadas.

#### **1.18.1.4 Fuentes de información.**

Archivo del organismo superior de control de firma de auditoría o la unidad de la auditoría interna, archivos de la entidad sobre la legislación, información presupuestaria remitida al organismo central correspondiente, manuales de procedimientos de la entidad, directivas, estatutos, reglamentos, o documentos administrativos similares, informes de auditoría interna, inspecciones u otros informes internos. Entrevistas con funcionarios administrativos.

## **1.18.2 FASE II: REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y NORMAS.**

La fase de revisión de legislación, objetivos, políticas y normas se obtiene por la comprensión de las autoridades básicas de las entidades o empresas incluyendo lo que es alcance objetivos de actividades y de esta manera dichos objetivos se desarrollen y financien, así como la responsabilidad que se confiere por medio de leyes estatutos y disposiciones legales.

### **1.18.2.1 Revisión de la Legislación.**

El estudio de la autoridad básica abarca una revisión de la legislación y reglamentación que crearon a la entidad por medio de la cual tuvieron autorización de llevar a cabo actividades específicas, además que debe tener información de todas las disposiciones legales significativas aplicables a la entidad o actividad y en esta incluyen reglamentos y disposiciones legales.

### **1.18.2.2 Revisión de los Objetivos.**

Las disposiciones legales deben tener consistencia y ser acatadas por el auditor y para que esto suceda se puede orientar por los objetivos y metas revisadas que esto se revela por los planes y presupuestos de la institución. El auditor debe conocer los objetivos y determinar si estos son adecuados además de ser comunicados todos los funcionarios para así determinar si participan en su cumplimiento. Al revisar los planes y presupuestos de la primera fase y no encontrar un planeamiento el auditor podría tener indicios de una posible área crítica significativa.

### **1.18.2.3 Revisión de las Políticas.**

Las políticas que se obtienen de la primera fase se deben revisar y comparar con la misión de la entidad para así determinar cualquier falta, consistencia o vacío; estas deficiencias en sus políticas pueden determinar un área crítica muy importante para el desarrollo posterior del hallazgo oportuno.

### **1.18.2.4 Revisión de las Normas.**

En la segunda fase se hace una revisión breve de las normas, reglas directivas y manuales etc., y así familiarizarse con existencia, áreas de aplicación; es importante no gastar tiempo en una lectura detenida ya que aún no se debe revisar disposiciones internas hasta después de:

- ✓ Observado y evaluado las operaciones realmente ejecutadas.

- ✓ Determinando las áreas críticas que merecen un examen profundo.

#### **1.18.2.5 FASE III REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno tiene como objetivo evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades que puedan requerir un examen más detallado. Existirán casos que en las dos primeras fases se encontrarán indicios de debilidades administrativas o efectos adversos a las áreas o actividades. Al identificar aquellos asuntos que necesitan un examen más profundo ya que para identificarlo se lo hace por la información adicional que el auditor acumula durante la revisión y evaluación de control interno. Por medio de la información adicional el auditor podrá tomar decisiones más reales sobre la naturaleza y alcance del examen profundo de las áreas críticas que se identificó y lograr los objetivos establecidos. Este examen debe ser muy profundo para así poder obtener información de lo siguiente: Forma en la que se efectúan las operaciones en la realidad. Necesidad o utilidad de los distintos pasos en el procesamiento de las transacciones. Resultados de las transacciones según los objetivos de la entidad, requerimientos legales y práctica del sentido común.

#### **1.18.2.6 Factores a tomar en cuenta al revisar y controlar el Control**

**Interno.-** Se tomaran en cuenta los siguientes factores generales:

- ✓ Si la política de la entidad y procedimientos y practicas relacionadas seguidas en la realidad, según la conformidad de las autoridades básicas. Si los procedimientos y el sistema se dan como resultado de actividades por la alta duración en forma eficiente y económica.
- ✓ Si el sistema de control interno brinda un control satisfactorio de los recursos, observaciones, ingresos y gastos.
- ✓ Si las prácticas de la entidad dan como resultado la promoción o protección de los intereses de los accionistas o gobierno, tomando en cuenta todos los factores.

#### **1.18.2.7 Propósito de la Fase III**

- ✓ Identificar las áreas críticas de mayor significación que merezcan un examen más profundo y cuyos resultados podrían llevar a beneficios importantes.
- ✓ Permitir a la institución un alcance y profundidad de pruebas que se aplicarán en la cuarta fase.

- ✓ Facilita la determinación de los recursos humanos que se utilizarán en la cuarta fase o que formen parte de ella, sean estos auditores, personal de apoyo especializado y asistentes.
- ✓ Permitir estimar el tiempo requerido para completar el examen y presentar el mismo.

### **1.18.3 FASE IV: EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS**

**CRÍTICAS.-** Se basa en la revisión y evaluación del control interno que se describió en la fase anterior y se debe comprender de los procedimientos métodos prácticas de la entidad proporcionada un control sobre la actividad, operación o función bajo examen que identifica las posibles áreas de debilidad. Se toma decisiones de la naturaleza y alcance de la profundidad del examen que efectúa evaluaciones de los objetivos de la auditoría. En la tercera fase se identifican las áreas de debilidad a ser seleccionada para su revisión de manera detallada en esta fase. El examen profundo de las áreas críticas que consiste en los procedimientos tales como la revisión de registro, archivos y la prueba de verificación y confirmación de la información contenida en ellos, hasta el grado adecuado para servir a los propósitos de la auditoría. Tal examen incluye además las operaciones de obtención de información por medio de entrevistas e inspecciones físicas o contactos de terceros. El propósito de esta fase es evaluar los posibles hallazgos identificados en la revisión y evaluación del control interno, determinando la situación requiere acción proporcionando así una fase para informar sobre los resultados de auditoría.

#### **1.18.3 Objetivos del Examen Profundo**

El objetivo del examen profundo se basa en criticas incluye los hallazgos y medio de lograr los objetivos de la auditoría. Basándose en la labor de la cuarta fase y se obtiene datos, se desarrollan hallazgos a lo cual se llega a conclusiones y a formular recomendaciones. Este examen puede incluir la investigación de causas y resultados o decisiones administrativas específicas, en relación con las responsabilidades asignadas. Los objetivos específicos son:

- Adhesión a la política prescrita.
- Logro de los propósitos establecidos.
- Eficiencia Operativa.
- Eficiencia y economía en la utilización de recursos y servicios.

- Control de recursos, obligaciones, ingresos y gastos.
- Propiedad y utilidad del sistema contable y de informes financieros al producir datos confiables y precisos que ayudan a la toma de decisiones.

#### **1.18.4 FASE V: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Comprende la conferencia final al terminar la labor de la auditoría, para comunicar los resultados y llegar a un acuerdo sobre los hechos, las conclusiones y las recomendaciones con los servidores responsables y obtener sus puntos de vista para tomarlos en cuenta en la redacción del informe, su revisión, aprobación y emisión.

##### **1.18.4.1 Informe de Auditoría**

Los informes de las unidades de auditoría interna de gestión, suscritos por el jefe de la unidad, serán dirigidos a la máxima autoridad de la institución a la que pertenezcan, la que será responsable de adoptar, cuando corresponda, las medidas pertinentes. Las unidades de auditoría interna de gestión, para efecto de determinación de las responsabilidades correspondientes, enviarán a la Contraloría General del Estado, ejemplares de sus informes, en el término de ocho días contado desde la fecha de suscripción, conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados.

##### **1.18.4.2 Características del Informe**

El informe de Auditoría debe ser con un alto grado profesional para alcanzar eficazmente los objetivos de comunicación de resultados de la auditoría. Es importante que el informe sea posible con un trabajo preciso que merezca la lectura de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

##### **1.18.4.3 Reglas Generales para la elaboración del Informe**

Debemos tomar en cuenta las siguientes reglas:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada.
- Evite los párrafos largos y complicados.
- Incluya la información suficiente.
- Revise su contenido detenidamente antes que se emita.
- Conserve la estructura preestablecida.
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo.
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara.



- Incluya solo aspectos significativos.
- Asegure una fácil comprensión al lector.
- Mantenga un tono constructivo.
- Asegure emisión y entrega oportuna.
- Confirme la exactitud de la información. Asegure un contenido convincente. Redacte de manera objetiva.
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo.
- Identifique asuntos que requieran acción correctiva y presente las recomendaciones correspondientes.
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo.” (Comamala, 2013)<sup>(8)</sup>

## **1.19 HIPÓTESIS:**

¿Si la aplicación de una Auditoría administrativa como examen integral se realiza con oportunidad, entonces su influencia será mayor en el desempeño de los servidores públicos de la E.P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar?

### **1.19.1. VARIABLES**

#### **1.19.1.1 Variable independiente:**

Auditoría administrativa

#### **1.19.1.2 Variable dependiente:**

Desempeño de los servidores público

## 1.19.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.19.2.1 Variable Independiente

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Auditoría administrativa</b>	Una Auditoría Administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.	Examen integral	Organización	Se aplican en la institución pruebas de selección modelo para los aspirantes a ocupar un cargo en la institución	Encuesta
		Nivel de desempeño	Planificación	Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño	Encuesta
				Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado	Encuesta
		Propósito	Dirección	Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la consecución de los objetivos de la institución	Observación
Oportunidad de mejora			Control	En el área se incentivan el cumplimiento de las normas y responsabilidades diarias	Encuesta
				Dentro de la E.P. EMAPAG existe actualmente algún problema Administrativo	Encuesta
				Existencia en la organización de un plan de incentivos documentado para los servidores públicos de la E.P. EMAPAG	Entrevista Observación Encuesta

### 1.19.2.2 Variable dependiente

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	
Desempeño de los servidores públicos	El desempeño de los servidores públicos se basa en el cumplimiento de las funciones que realizan las personas que trabajan con relación de dependencia en una entidad estatal	Desempeño de servidores	Estrategias	La institución posee una planificación estratégica	Encuesta	
		Cumplimiento	Objetivos	Existen manuales que regulen las actividades	Encuesta	
				Existe un plan de desarrollo organizacional sobre la Administración de los servidores Públicos de la E.P. EMAPAG	Entrevista	
		Funciones que realizan	Programas	Procedimientos	Usted tiene definido la misión visión y valores institucionales del E.P. EMAPAG	Encuesta
					Existen programas de formación y desarrollo para los servidores públicos de la E.P. EMAPAG	Encuesta
					Se definen o se elabora los perfiles de cargo en base a las competencias establecidas	
Relación de dependencia			Usted tiene claro las actividades organizacionales que debe realizar dentro de la E.P. EMAPAG	Entrevista		
			Existe solidaridad en momentos difíciles y cuando existen dificultades en momentos difíciles de la institución			

## **1.20 METODOLOGÍA**

### **Métodos**

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa utilizaremos los siguientes métodos:

#### **1.20.1.1 Método deductivo**

Este método parte de una deducción que va de lo general hacia lo particular, que partiendo de datos generales considerados como valederos para luego deducirlos por medio del razonamiento y posteriormente la aplicabilidad a casos individuales y por ende comprobar si es válido.

#### **1.20.1.2 Método inductivo**

Este método lo utilizaremos para la elaboración del informe final así como conclusiones y recomendaciones con respecto a la Auditoría Administrativa, tomando en cuenta información específica para luego expresar criterios generales y complejos.

#### **1.20.1.3 Método de observación**

Dicho método se empleará dentro de la E-P Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, observando detalles sumamente importantes que servirá de ayuda para la continuidad de la Auditoría Administrativa.

### **Tipos de Investigación**

#### **1.20.2 Investigación de Campo**

Por medio de esta Auditoría Administrativa estaremos ejecutando encuestas a los funcionarios de la E-P Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, manteniendo un contacto directo, así como también visitas a las instalaciones de la empresa.

#### **1.20.3 Investigación Descriptiva**

Esta investigación nos permitirá tener un previo conocimiento sobre las diversas maneras en dar a conocer nuestras conclusiones y recomendaciones pertinentes a la empresa.

#### **1.20.4 Investigación Bibliográfica**

Es un proceso para buscar información donde podremos determinar cuál es el conocimiento existente del fenómeno a investigar, ya que es una indagación documental que puede ser en libros, revistas, monografías, ensayos, periódicos, citas bibliográficas, etc.

#### **1.20.5 Investigación Transversal**

La Auditoría Administrativa se ejecutará en un tiempo previamente establecido.

### **1.21 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS**

#### **Entrevista**

La entrevista será de gran ayuda, ya que por medio de la misma estaremos recopilando información oportuna y pertinente, estará dirigida al GERENTE GENERAL de la E-P Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, la aplicación de dicha entrevista nos servirá para seguir avanzando con la Auditoría Administrativa, encontrar evidencias, hallazgos y por ende la culminación de manera satisfactoria de nuestro Trabajo de Graduación.

#### **Encuesta**

Al igual este tipo de investigación sirve para recopilar información, con el diseño de un cuestionario que será elaborado minuciosamente, que contendrá ítems relacionados al tipo de Auditoría que estaremos llevando a cabo, ya que tendrá una aplicabilidad a los funcionarios de la E-P Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda y conocer diferentes puntos de vista.

#### **Observación**

Se lo realizó de manera espontánea a la totalidad de los departamentos que existen dentro de la empresa permitiendo obtener información precisa y explícita de la misma, para que de esta forma este acorde a la realidad de la auditoría.

## 1.22 UNIVERSO Y MUESTRA

La institución cuenta con 49 trabajadores que se dividen de la siguiente manera:

### Trabajadores de la E-P. EMAPAG

<b>TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Trabajadores administrativos	22
Trabajadores obreros	27

**Fuente:** E-P. EMAPAG

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

Dentro del desarrollo de nuestro trabajo de grado tenemos como universo a los Servidores Públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda que son 22 colaboradores, que comprende en el periodo de Enero a Diciembre del 2014.

La principal autoridad vendrá a ser el Doctor Max Jiménez que ocupa el cargo de Gerente General a la cual se le realizará la entrevista.

### 1.22.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

La técnica de la entrevista se aplicará a los servidores públicos de dicha empresa, y una vez realizada la entrevista se empleará fichas o se grabará la entrevista, así se evitará alterar la información.

La técnica de la encuesta se lo realizará en el programa Microsoft Excel a través de tablas y gráficos que faciliten la interpretación de los resultados y así establecer conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**



## 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG LA INSTITUCIÓN

#### PREGUNTA 1.

##### 1. ¿La institución cuenta con infraestructura propia?

CUADRO N° 1 Infraestructura Propia		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 1 Infraestructura Propia



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

En los encuestados de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, nos manifiestan que la entidad no cuenta con infraestructura propia ya que está situada en las oficinas del municipio.

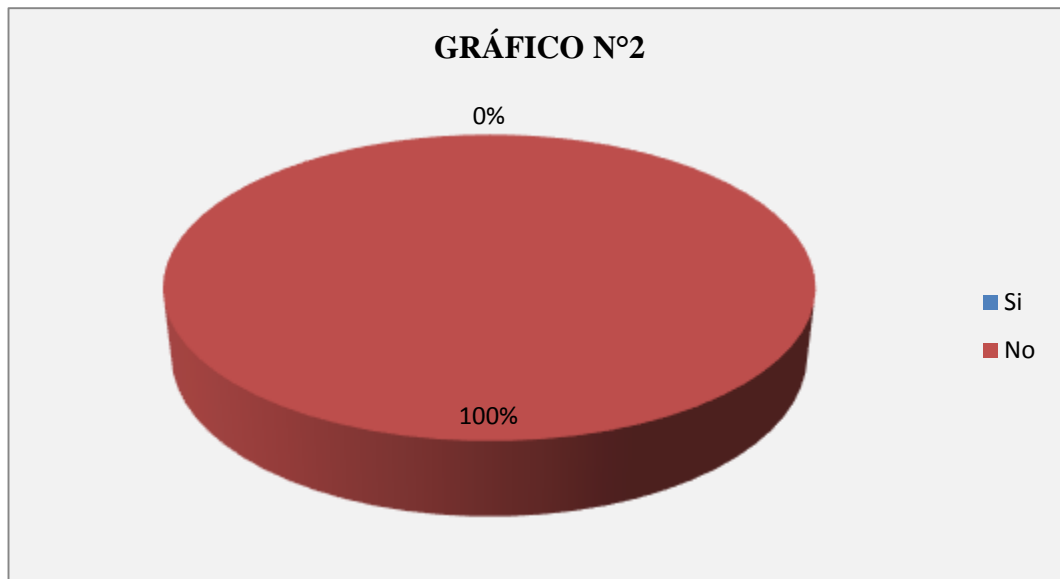
**PREGUNTA 2.**

2. ¿La institución cuenta con parqueadero propio para sus usuarios, clientes y trabajadores?

<b>CUADRO N° 2 Parqueadero Propio</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General  
**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 2 Parqueadero Propio**



**Fuente:** Encuesta General  
**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

En la encuesta realizada en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, manifiestan que no cuenta con parqueadero propio la institución.

### PREGUNTA 3.

#### 3. ¿La institución cuenta con una sala de reuniones y de capacitación?

CUADRO N° 3 Sala de Reuniones y Capacitaciones		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	9%
No	20	91%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 3 Sala de Reuniones y Capacitaciones



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

En la encuesta realizada en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, la mayoría nos han informado que no existe una sala de reuniones y de capacitación porque dicha institución es muy reducida.

#### PREGUNTA 4.

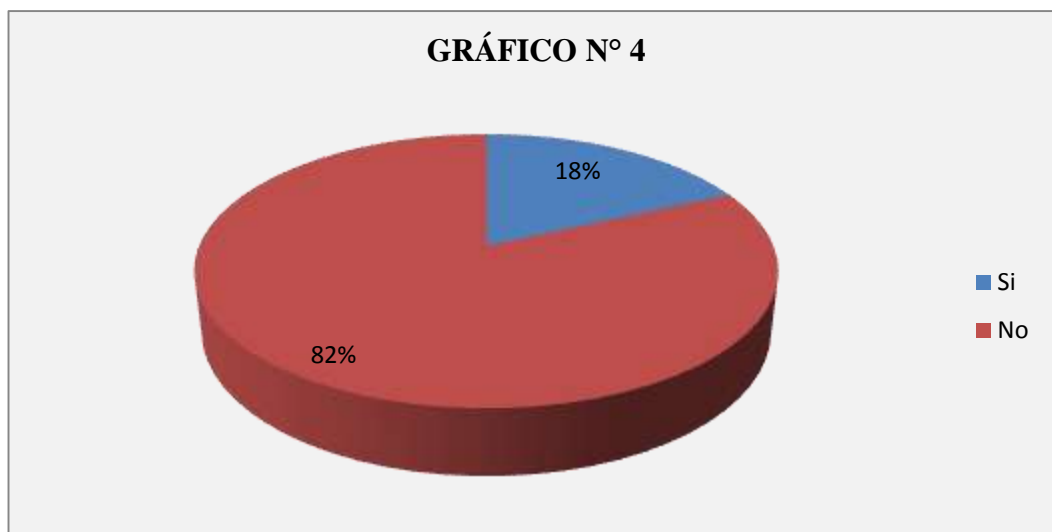
4. ¿El espacio físico de cada área de trabajo es el adecuado según las actividades que realizan?

CUADRO N° 4 Espacio Físico del Área de Trabajo		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	18%
No	18	82%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 4 Espacio Físico del Área de Trabajo



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

Al realizar la encuesta realizada en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, la mayoría manifiestan que el espacio físico de sus departamentos es muy reducido para realizar sus actividades y para la atención a los clientes ya que ciertos días hay aglomeración de clientes.

**PREGUNTA 5.**

**5. ¿Los equipos computacionales que utiliza son de última tecnología o está acorde al trabajo que realiza?**

<b>CUADRO N° 5 Equipos Computacionales</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	8	36%
No	14	64%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General  
**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 5 Equipos Computacionales**



**Fuente:** Encuesta General  
**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

La encuesta realizada a los servidores públicos la mayoría manifiestan que los equipos computacionales no están acordes a las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

### PROCESO DE INFORMACIÓN GENERAL.

#### PREGUNTA 6.

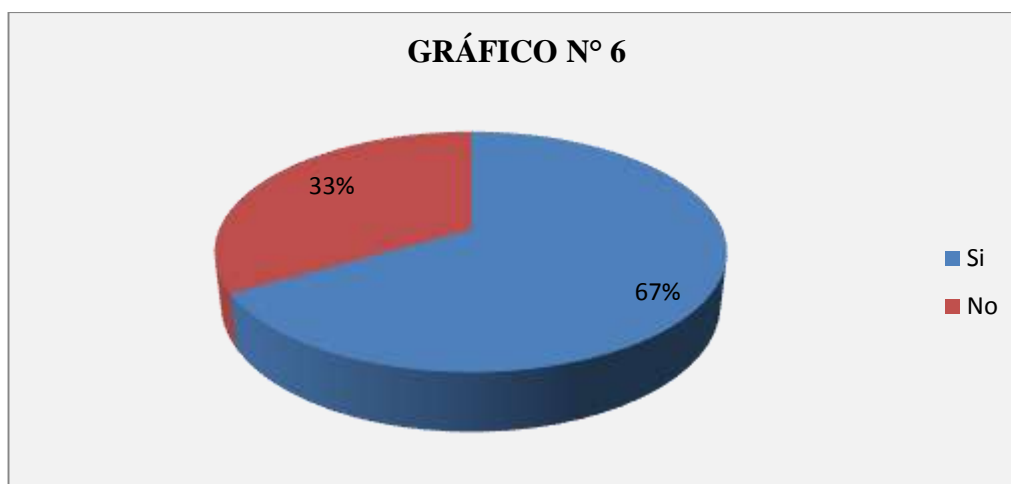
6. ¿Existe fluidez de comunicación dentro de los empleados en las diferentes áreas de la institución?

CUADRO N° 6 Fluidez de Comunicación entre Empleados		
OPCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	16	67%
No	8	33%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 6 Fluidez de Comunicación entre empleados



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

Con respecto a la fluidez de comunicación dentro de los departamentos la mayoría de los encuestados manifiestan que si hay la fluidez de comunicación por la cercanía de los departamentos.

**7. ¿La institución posee una Planificación Estratégica?**

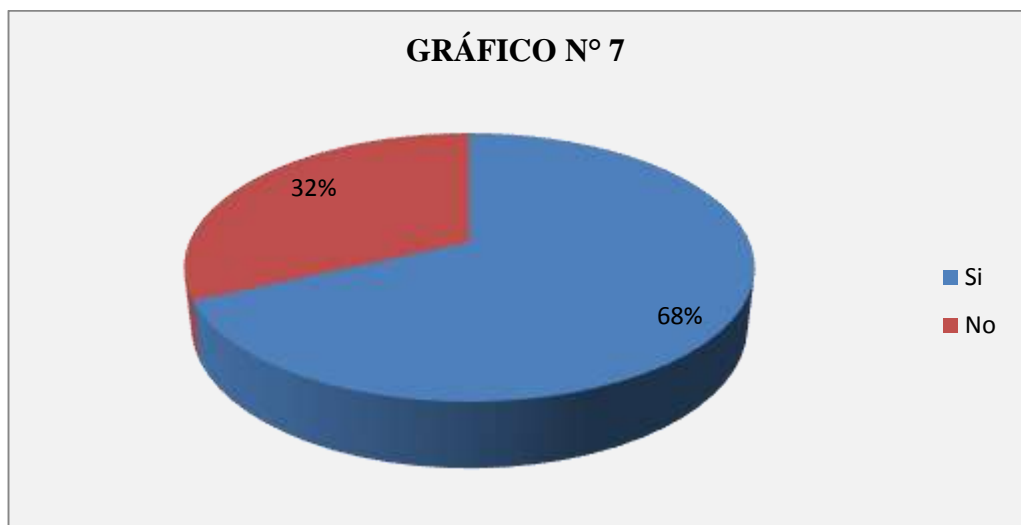
**PREGUNTA 7.**

<b>CUADRO N° 7 Planificación Estratégica de la Institución</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	15	68%
No	7	32%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 7 Planificación Estratégica de la Institución**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Con la mayoría de los encuestados manifiestan que la institución si cuenta con un Plan Estratégico 2008-2013, con el que hasta la fecha vienen realizando sus actividades, que el plan estratégico 2014-2019 está en proceso de elaboración.

**8. ¿Existe un Estatuto Orgánico por Procesos que regulen las actividades?**

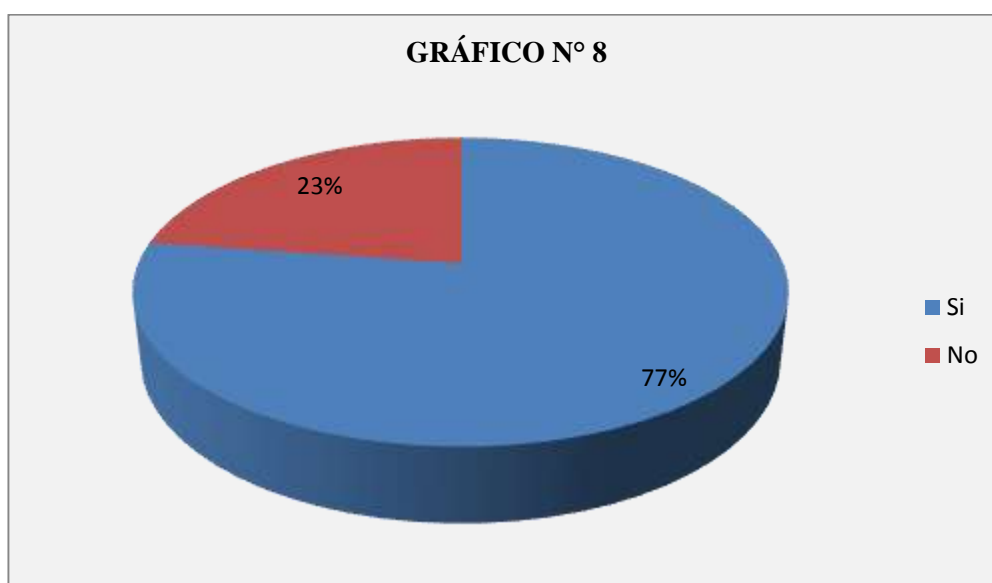
**PREGUNTA 8.**

<b>CUADRO N° 8 Estatuto Orgánico por proceso de la Institución</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	17	77%
No	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 8 Estatuto Orgánico por Procesos de la Institución**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

La mayoría de los encuestados manifiestan que si existe un Estatuto Orgánico por Procesos dentro de la institución pero el mismo no está actualizado ya que fue elaborado en el año 2008.



**9. ¿Usted tiene definido la misión, visión y valores institucionales del E.P. EMAPA-G?**

**PREGUNTA 9.**

<b>CUADRO N° 9 Misión, Visión y Valores Institucionales</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 9 Misión, Visión y Valores Institucionales**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Todos los encuestados manifiestan que tienen bien definido tanto la misión como la visión y valores institucionales, pero cabe recalcar que la misión, la visión y los valores institucionales no están actualizadas.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

### LIDERAZGO

10. ¿Considera usted que el Gerente General es idóneo, competente y apto para dicho cargo?

CUADRO N° 10 Desempeño del Gerente		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	86%
No	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 10 Desempeño del Gerente



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

### Análisis

Por medio de la encuesta realizada la mayoría nos han manifestado que el Gerente General es un profesional idóneo para dicho cargo.

11. ¿Cuándo existen dificultades en el proceso administrativo dentro de la institución el Gerente General toma acciones correctivas de manera inmediata?

CUADRO N° 11 Dificultades Administrativas Institucionales		
OPCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	9	41%
No	13	59%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General  
Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 11 Dificultades Administrativas Institucionales



Fuente: Encuesta General  
Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

### Análisis

Por dicha encuesta evidenciamos que los encuestados manifiestan que el gerente general no toma acciones inmediatas para la solución de dificultades administrativas ya que para ello exige un proceso de solicitud y aprobación por parte del Gerente General.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

### PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

#### PREGUNTA 12.

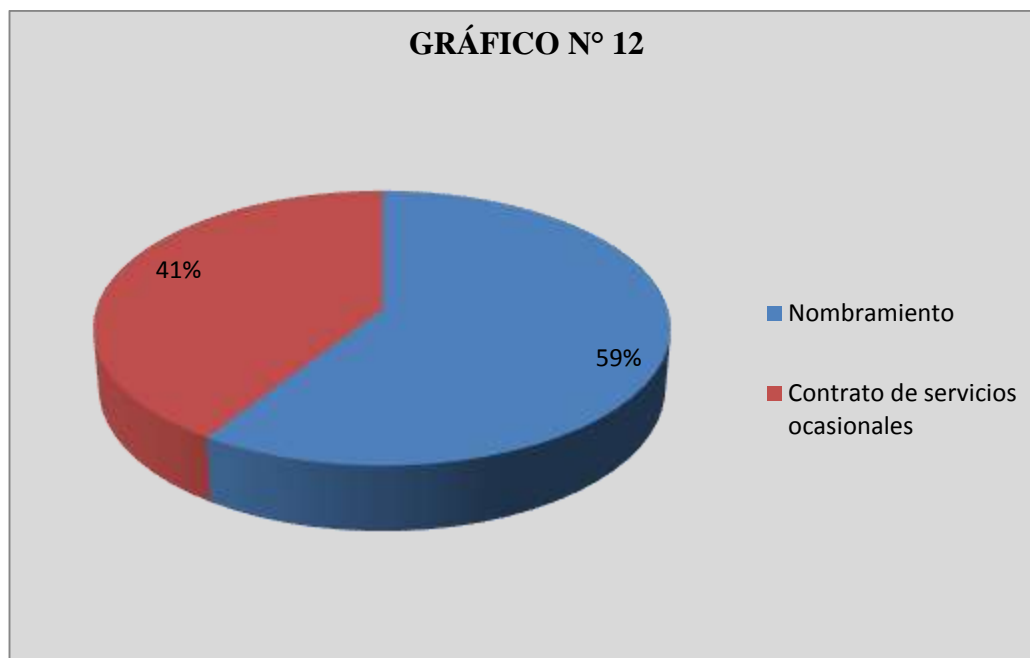
#### 12. ¿Usted qué tipo de contrato tiene dentro de la institución?

CUADRO N° 12 Tipo de Contrato Institucional		
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nombramiento	13	59%
Contrato de servicios ocasionales	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 12 Tipo de Contrato Institucional



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

La encuesta realizada a los servidores públicos de la EMAPA-G, la mayoría de los encuestados son servidores públicos de nombramiento o de planta una menoría son por contrato de servicios ocasionales.

**13. ¿Se aplican en la institución pruebas de selección modelo para los aspirantes a ocupar un cargo en la institución?**

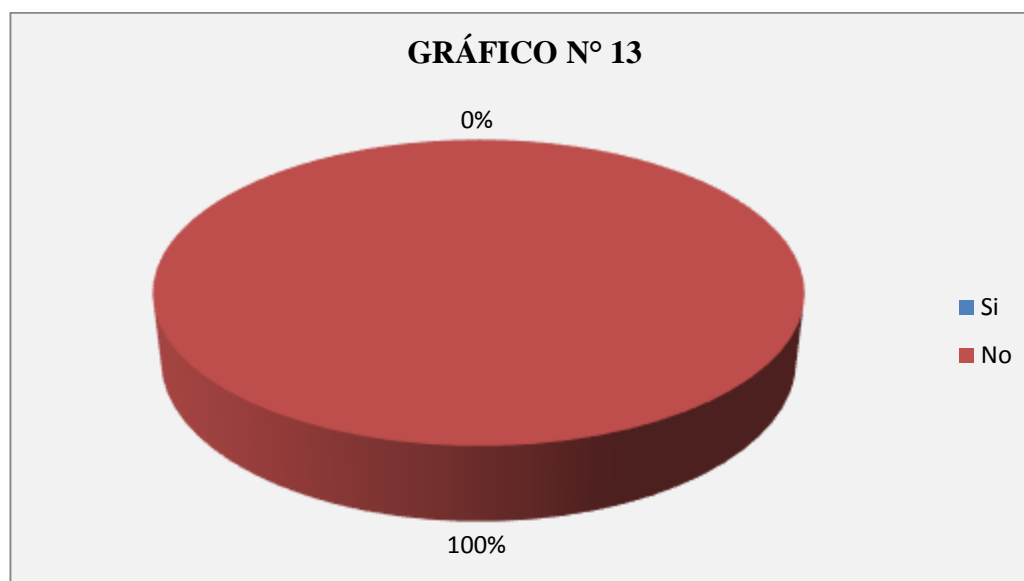
**PREGUNTA 13.**

<b>CUADRO N° 13 Pruebas de Selección para Aspirantes</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 13 Pruebas de Selección para Aspirantes**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Análisis e Interpretación**

Al realizar la encuesta a los servidores públicos de la EMAPAG los encuestados manifiestan que dentro de la institución no se realizan pruebas de selección para cualquier cargo, ya que todo es por política.

**14. ¿Se definen o se elaboran los perfiles de cargo en base a las competencias establecidas por la empresa?**

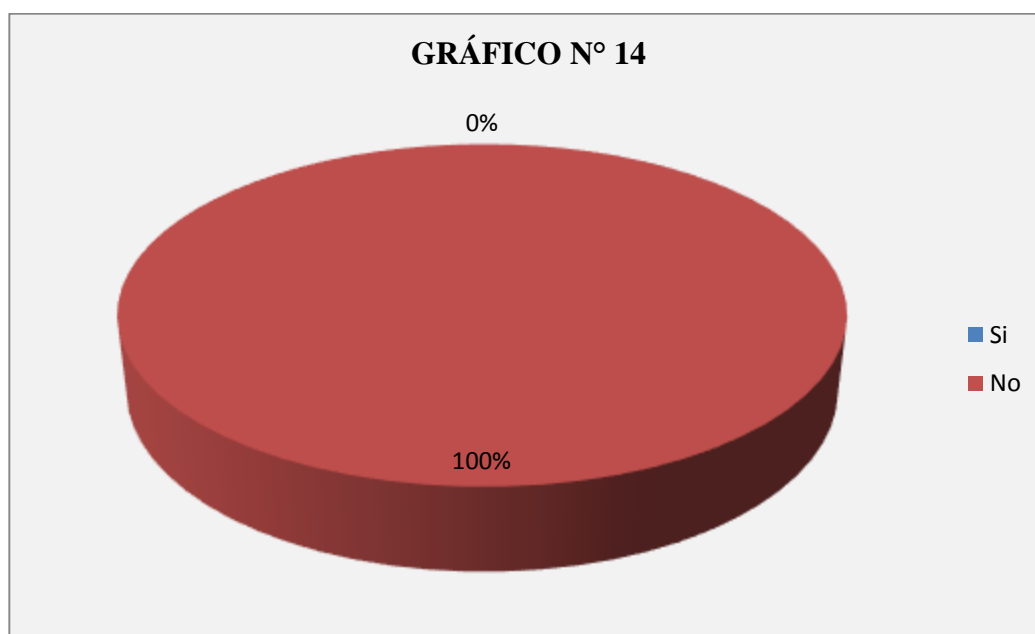
**PREGUNTA 14.**

<b>CUADRO N° 14 Competencias Establecidas por la Empresa</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 14 Competencias Establecidas por la Empresa**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Por medio de la encuesta manifiestan todos los encuestados que no se han realizado o elaborado los perfiles de cargos dentro de la institución, debido a la falta de organización, poco tiempo y falta de presupuesto.

15. ¿Existe un organigrama Estructural?

**PREGUNTA 15.**

<b>CUADRO N° 15 Existe Organigrama Institucional</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 15 Existe Organigrama Institucional**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Todos los encuestados manifiestan que si existe y conocen el organigrama estructural de la institución pero cabe recalcar que dicho organigrama no está actualizado.

## 16. ¿Existe un organigrama Funcional?

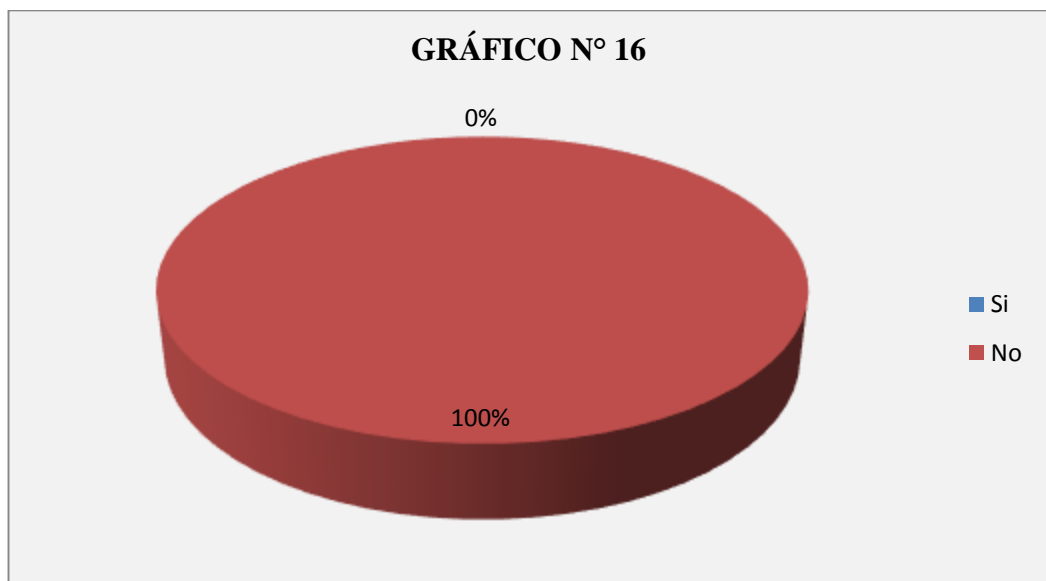
### PREGUNTA 16.

CUADRO N° 16 Existe Organigrama Funcional		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 16 Existe Organigrama Funcional**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### Análisis

La encuesta realizada a los servidores públicos de la EMAPAG, todos los encuestados manifiesta que no existe o desconocen de un organigrama funcional de la institución.



## ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

### PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

17. ¿Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la consecución de los objetivos de la institución?

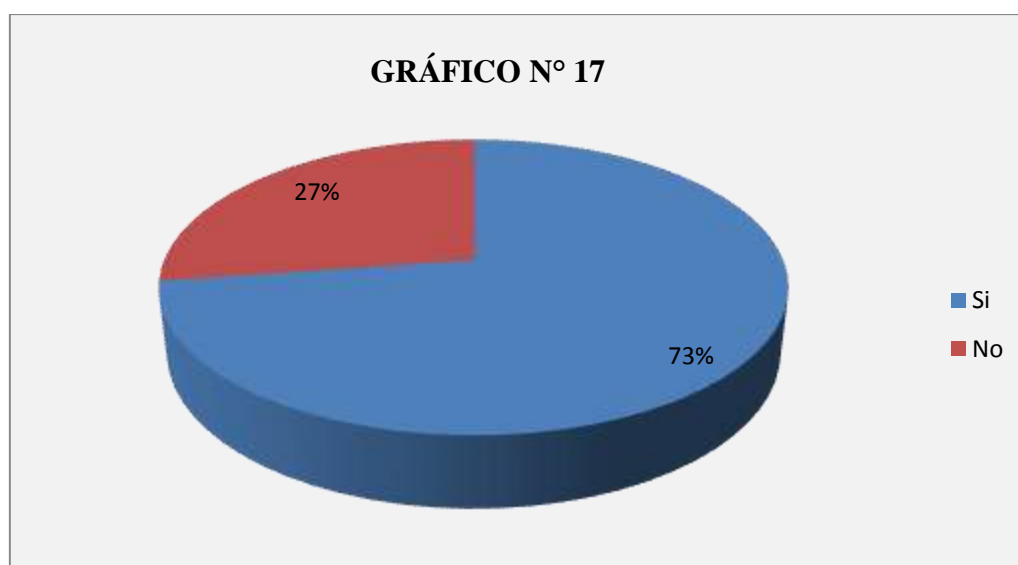
PREGUNTA 17.

CUADRO N° 17 Compromiso Personal e Institucional		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	73%
No	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 17 Compromiso Personal Institucional



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis

Los encuestados manifiestan que si hay un grado de compromiso en la consecución de objetivos por parte de los mismos; aunque perciben ausencia de motivación por parte del gerente General y de los directores para que contribuyan a aumentar el grado de compromiso de los servidores públicos.

18. ¿Dentro del P.O.A. 2014 se planificó Capacitaciones para los servidores públicos de acuerdo al puesto que ocupan?

**PREGUNTA 18.**

<b>CUADRO N° 18 Planificación a los Servidores Públicos</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 18 Planificación a los Servidores Públicos**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Por medio de la encuesta visualizamos que dentro del P.O.A. 2014 si hay capacitaciones para los servidores públicos de la institución pero que los mismos no son suficientes ya que al año reciben de 1 a 2 capacitaciones por servidor.

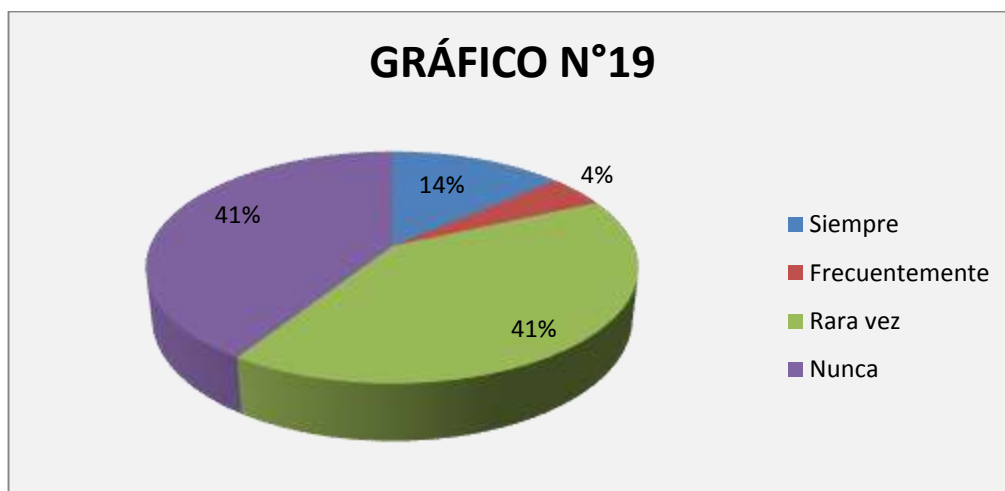
**19. ¿Existen convenios con otras instituciones sean estas públicas o privadas para la capacitación y desarrollo del personal?**

<b>CUADRO N° 19 Capacitaciones y Desarrollo de Personal</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	14%
Frecuentemente	1	4%
Rara vez	9	41%
Nunca	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 19 Capacitaciones y Desarrollo de Personal**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

De la encuesta realizada algunos de los encuestados manifiestan que rara vez hay convenios con otras instituciones para las capacitaciones ya que no hay muchas capacitaciones planificadas en el año, al igual que algunos manifiestan que no tienen conocimiento de dichos convenios y algunos también manifiestan que si hay convenios ya que depende de cada área.

**20. ¿En el área se incentivan el cumplimiento de las normas y responsabilidades diarias?**

<b>CUADRO N° 20 Cumplimiento de Normas y de Responsabilidades</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 20 Cumplimiento de Normas y Responsabilidades**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Análisis**

Por medio de la encuesta visualizamos que todos los encuestados manifiestan que no hay incentivos ni económicos ni motivación por el cumplimiento responsabilidades y consecución de objetivos.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

### PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

#### PREGUNTA 21.

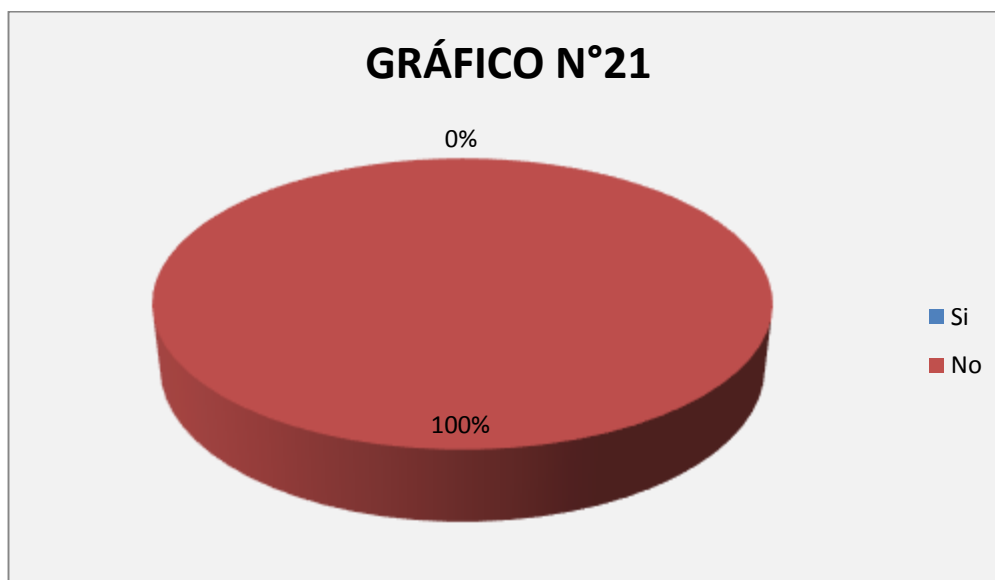
21. ¿Últimamente ha sido sometido a una Evaluación de nivel de desempeño?

CUADRO N° 21 Evaluación de Nivel de Desempeño		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

Gráfico N° 21 Evaluación de Nivel de Desempeño



Fuente: Encuesta General

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

#### Análisis e Interpretación

Todos los encuestados dan a conocer que no han sido sometidos a ningún tipo de evaluación de nivel de desempeño dentro de la institución.

22. ¿Considera que es necesario realizar una evaluación del desempeño a todos los servidores públicos de la institución?

**PREGUNTA 22.**

<b>CUADRO N° 22 Necesidad de Evaluación de Desempeño</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 22 Necesidad de Evaluación de Desempeño**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Todos los encuestados manifiestan que si sería recomendable que dentro de la institución se realicen evaluaciones del nivel de desempeño para poder cumplir con los objetivos y metas planteados por medio del compromiso, responsabilidad, seriedad, profesionalismo de los servidores públicos y calidad de trabajo de cada uno de ellos.

**23. ¿Existen acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos?**

**PREGUNTA 23.**

<b>CUADRO N° 23 Acciones Disciplinarias</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 23 Acciones Disciplinarias**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis e Interpretación**

Todos los encuestados manifiestan que hay acciones disciplinarias que constan en el Código de Ética de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda los mismos que se ejecutan por cualquier desviación de las políticas y procedimientos dentro de la institución.

**24. ¿Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado?**

**PREGUNTA 24.**

<b>CUADRO N° 24 Informes Periódicos</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 24 Informes Periódicos**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis e Interpretación**

Todos los servidores públicos que fueron sometidos a la encuesta manifiestan que si se realizan informes entre lo planificado y lo ejecutado, toda esta información se refleja en la página Web de la institución pero se actualiza cada año para la rendición de cuenta y acceso a la información a los y las ciudadanas.



**ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
EMAPAG**

**PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL PERSONAL**

**25. ¿Considera usted que al momento de realizar cambios en la administración de la empresa se debe tomar en cuenta la opinión de los servidores públicos?**

**PREGUNTA 25**

<b>CUADRO N° 25 Opinión en los Cambios Administrativos</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	13	59%
Frecuentemente	8	36%
Rara vez	1	5%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 25 Opinión en los Cambios Administrativos**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

La encuesta que está dirigida a los servidores públicos la mayoría manifiesta que se debe tomar en consideración la opinión de ellos en cualquier decisión importante dentro de la institución.

**26. ¿El horario de entrada y salida es fijo dentro de la institución?**

**PREGUNTA 26.**

<b>CUADRO N° 26 Horario de Entrada y de Salida</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	22	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 26 Horario de Entrada y de Salida**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

Todos los encuestados manifiestan que el horario de entrada y de salida es fijo ya que es controlado por el reloj biométrico y cualquier imprevisto que sea concerniente a la institución el servidor público puede salir de la institución con previo aviso al jefe de talento humano.

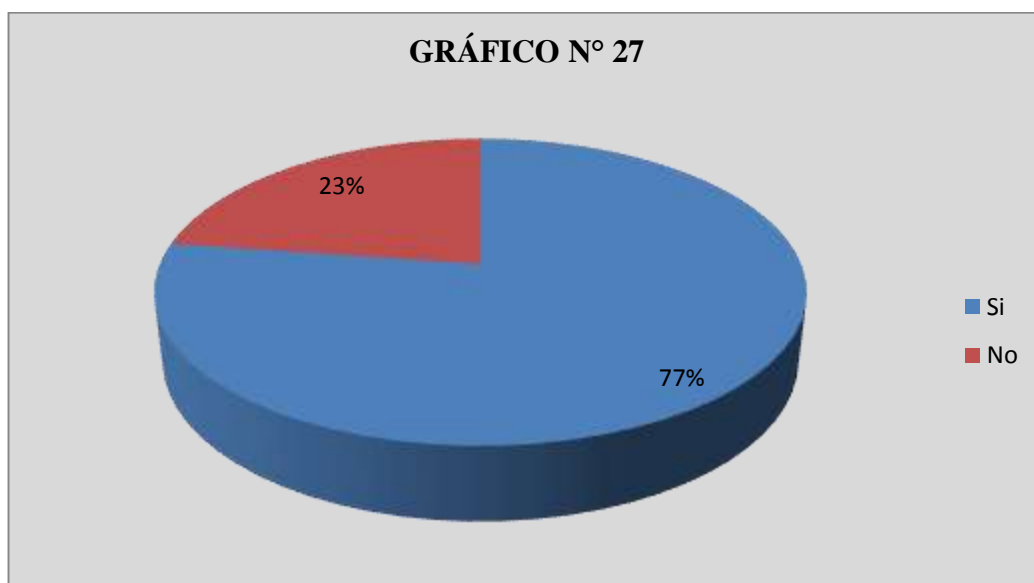
27. ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe por la labor que desempeña en la institución?

<b>CUADRO N° 27 Remuneración del Personal</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	17	77%
No	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 27 Remuneración de Personal**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Análisis e Interpretación**

La encuesta que fue realizada a los servidores públicos nos dan a conocer que si están de acuerdo con la remuneración recibida por el hecho de que realiza actividades adicionales.

28. ¿En caso de trabajar horas extras, suplementarias o nocturnas está conforme con su pago?

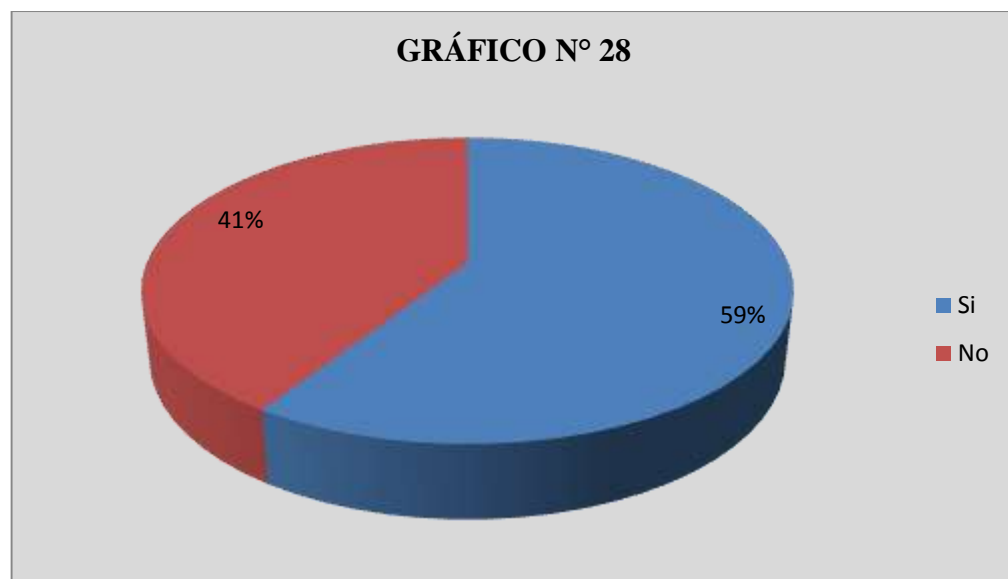
**PREGUNTA 28.**

<b>CUADRO N° 28 Remuneración por Horas Extras, Suplementarias y Nocturnas</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	13	59%
No	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 28 Remuneración por Horas Extras, Suplementarias**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Análisis**

La mayoría de los encuestados manifiestan que si están conforme con el pago de horas extras mientras que algunos de los servidores públicos no lo está ya que implica tiempo y esfuerzo las horas extras y por ende debe ser reconocido de una mejor manera.

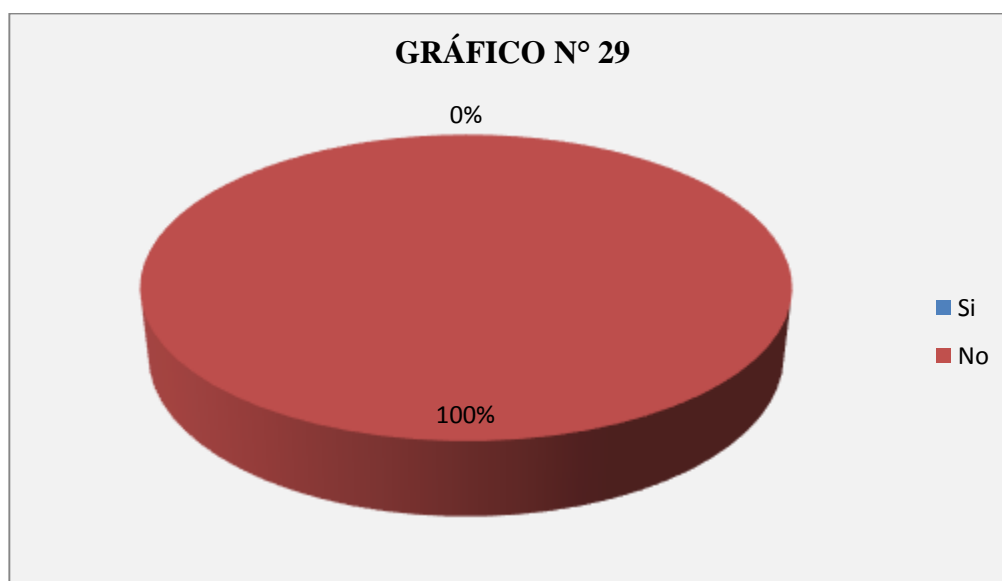
**29. ¿Se ha realizado en la institución en periodos anteriores una auditoría administrativa?**

<b>CUADRO N° 29 Auditorías Administrativas Realizadas Anteriormente</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	0	0%
No	22	100%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**Gráfico N° 29 Auditorías Administrativas Realizadas Anteriormente**



**Fuente:** Encuesta General

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Análisis**

Todos los servidores públicos manifiestan que nunca dentro de la institución se ha realizado una Auditoría Administrativa, lo cual nos dan el apoyo total para la culminación a cabalidad con nuestro trabajo de graduación.

## 2.2 CONCLUSIÓN

- ✓ La infraestructura de la institución no es propia y no cuenta con un parqueadero propio para los funcionarios, trabajadores, clientes y usuarios.
- ✓ Con respecto a una sala de reuniones y de capacitación la mayoría manifestó que no cuenta con dichos departamentos,
- ✓ El espacio físico de cada área es muy reducido para el normal funcionamiento, ejecución de las actividades y tareas por parte de los funcionarios.
- ✓ Los equipos computacionales no cumplen con las expectativas de tecnología de punta lo cual dificulta el trabajo de los servidores públicos.
- ✓ Existe un porcentaje significativo en el nivel de fluidez en la comunicación pero no toda la información llega a los distintos departamentos,
- ✓ Dentro de las actividades organizacionales los servidores públicos si tienen en claro que actividades, procesos, subprocesos, tareas y funciones deben cumplir pero no conocen sus límites funcionales por falta de un Manual de Funciones ya que solo cuentan con un Estatuto Orgánico por Procesos que no está actualizado.
- ✓ La Planificación estratégica con la que trabaja actualmente la institución es antigua (2008-2013). Los servidores tienen muy bien definidos tanto la misión y visión de la institución.
- ✓ Dentro de la selección del personal no existe ninguna prueba de selección para ocupar un puesto vacante
- ✓ No se elaboran perfiles de cargo, cabe recalcar que la institución cuenta con un manual de procesos (2011) donde se encuentra detallado el proceso de selección del personal y a su vez la institución no lo aplica, porque el contrato del personal es por política.
- ✓ También se evidencia la ausencia de programas de formación para los servidores.
- ✓ No cuentan un plan de incentivos.
- ✓ Con respecto a las acciones disciplinarias si existe dentro del código de ética de la institución.

### **2.3 RECOMENDACIÓN**

- ✓ Se deben realizar estudios para la posibilidad de una infraestructura propia, así como un parqueadero propio para todos los usuarios de la entidad.
- ✓ A más de eso se debe revisar que tenga el espacio suficiente para poder crear una sala de reuniones y de capacitación para todos los Servidores Públicos.
- ✓ El estudio realizado para la infraestructura propia se debe también revisar que el espacio sea el adecuado para que no exista dificultad con espacios reducidos de las diferentes áreas de trabajo de la entidad y así poder realizar sus actividades adecuadamente.
- ✓ Mejorar la tecnología de todos los equipos computacionales.
- ✓ Buscar una mejor manera de la fluidez de comunicación en la entidad para que así se informen todos los departamentos y no se presenten futuros inconvenientes.
- ✓ Realizar un Manual de Funciones y actualizar el Estatuto Orgánico por Procesos.
- ✓ Actualizar la Planificación Estratégica ya que la utilizada es desactualizada.
- ✓ Implementar pruebas de selección para la contratación del personal
- ✓ Elaborar perfiles de cargo e implementar un Manual de Procesos
- ✓ Implementar programas de formación para todos los servidores.
- ✓ Crear un pan de incentivos para que de esta manera los servidores se desempeñen mejor en sus actividades diarias.
- ✓ Revisar las acciones disciplinarias dentro del código de conducta

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

### **3.1 TITULO            PLAN DE AUDITORÍA**



<b>INSTITUCIÓN:</b>	E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.
<b>TIPO DE TRABAJO:</b>	Auditoría Administrativa
<b>SECCIÓN:</b>	Nivel de Desempeño de los Servidores Públicos
<b>PERÍODO:</b>	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
<b>RESPONSABLES:</b>	Leonardo Lara y Sandra Torres

### **3.1.1 ANTECEDENTES**

La evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos, lo realizaremos por medio de la Auditoría Administrativa, se llevara acabo de conformidad con el Plan de Auditoría del periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, emitida por el Ing. Rafael Flor en calidad de Director del Trabajo de Graduación, en base al Plan de Tesis de la Universidad y el esquema a desarrollarse previamente aprobado.

### **3.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Con la realización de la Auditoría Administrativa en la evaluación del nivel del desempeño a los servidores públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar, se pretende lograr estos objetivos.

- ✓ Verificar si la base filosofía (misión, visión y valores institucionales) y objetivos propuestos por la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar se han cumplido y a su vez las actividades de cada servidor público se han llevado a cabo de manera eficiente, eficaz y económica.
- ✓ Evaluar el rendimiento global y potencial de desarrollo de los servidores públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar y que servirá de base para tomar medidas correctivas por parte de la Gerencia general de la institución.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno de la institución, estableciendo el nivel de confiabilidad de la administración en el ejercicio del control directo sobre los servidores públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.

- ✓ Proporcionar una ayuda a la Gerencia por medio de la emisión de recomendaciones que servirán de base para la toma de mejores decisiones sobre las deficiencias encontradas a lo largo de todo el proceso de la Auditoría Administrativa.

### 3.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa a ejecutarse en la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar, es en el área de Talento Humano ya que es una Evaluación del Nivel de Desempeño a los servidores públicos en el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

### 3.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar, está estructurado de la siguiente manera:

<b>CUADRO N° 30 Estructura Orgánica de la Empresa</b>	
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	Directorio
<b>NIVEL LEGISLATIVO</b>	Gerente General
<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>	Asistente Administrativa Servicios Institucionales Guardalmacén Proveeduría Auxiliares de servicios Choferes Tecnologías de la Información y Comunicación Recursos Humanos
<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	Asistente Administrativa

	Supervisión, Operación y Mantenimiento Cuadrilla Peones Plomeros y Guardián de Reservas Estudios, Ejecución y Fiscalización Laboratorio Asistente de Laboratorio
<b>DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN</b>	Facturación Lecturas Inspector de Lecturas Lectores Ejecutivo Comercial Suspensión y Reconexión Atención al Cliente
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	Contabilidad Presupuestos Tesorería Recaudadores

**Fuente:** Plan Estratégico (2008-2013) de la EMAPAG

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **3.1.5 BASE LEGAL**

La E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar fue creada mediante Ordenanza del 25 de Diciembre del 2002 y reformada mediante la Ordenanza sustitutiva a la Ordenanza de creación de la

Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, publicada en el registro oficial número 433 del 25 de septiembre del 2008.

La empresa rige para el funcionamiento legal la Constitución de la Republica, Código de trabajo, Ley Orgánica de Régimen Municipal, LOSEP, código de ética de la empresa, Estatutos y Reglamentos internos de la empresa.

### **3.1.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA**

“El objetivo de la empresa es la prestación de los servicios públicos de agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental para el Cantón Guaranda, constituido por la ciudad de Guaranda y las parroquias rurales que lo conforman, basados en los principios de universalidad de los servicios, calidad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Referente al servicio de AGUA POTABLE para la ciudad de Guaranda, el objetivo fue de auditoría de suficiente caudal para el consumo de la población en los periodos de verano que siempre son críticos, disponiendo de líquido vital las 24 horas al día en toda la ciudad, lo que ha sido posible con la Obra del Plan Maestro de Agua Potable, que se completara en la segunda etapa.

El agua que se distribuye en Guaranda provienen de fuentes Subterráneas que llega a la Planta de Tratamiento de Chaquishca, que es una planta elemental y por la calidad de agua cumple solamente cuatro pasos sencillos para la potabilización del líquido vital como son: Aireación, Sedimentación, Filtración y Desinfección.

Para la distribución del agua potable se cuenta al momento con tanques de reserva ubicados en Chaquishca, la Humberdina, en la Ciudadela primero de Mayo, en la Fausto Bazante, en la Ciudadela Juan XIII, en el sector Los Músicos, en la Guitarra y en la Ciudadela Coloma Román Sur” (EMAPA-G, 2008)<sup>[9]</sup>

### **3.1.7 FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

Los funcionarios principales de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar son los siguientes:

<b>CUADRO N° 31 Nómina de Personal Administrativo</b>				
<b>E-P EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y KALCANTARILLADO DE GUARANDA</b>				
Personal Administrativo con Nombramiento y Contrato por Servicios Ocasionales				
<b>PERIODO: DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>				
<b>EMPLEADOS</b>				
<b>N°</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CEDULA</b>	<b>CARGO</b>
1	Allan Naranjo	Raúl Wilfrido	0201461795	Laboratorista
2	Alvares Mena	Patricio Vinicio	0201393493	Jefe Informático
3	Aragón Coloma	Eufemia Beatriz	0200865632	Tesorera
4	Broncano Urbano	Jhonny Danilo	0201551611	Director Servicios Institucionales
5	Castillo Guzmán	Mercedes Victoria	0200840411	Relacionadora Publica
6	Cedeño Mendoza	Edgar Javier	1310238769	Supervisor De Proyectos
7	Chávez Fierro	Eulalia Janeth	0201626454	Recaudadora
8	Chela Pilco	Mirtha Margoth	0201977873	Asistente Administrativo

9	Chimbo Aldaz	Jenny Piedad	0201394319	Digitadora
10	Dávila Alarcón	Edgar Gustavo	0200914251	Director Comercial
11	Escobar Pérez	Lidia Guadalupe	0200950046	Secretaria
12	Fierro Noboa	Martin Renato	0201464864	Jefe De La Unidad Administrativa
13	García Urbina	Lourdes Janeth	0201413523	Contadora
14	Jiménez Zúñiga	Max Alberto	1101930954	Gerente General
15	Llanos Vega	Francisco Marcelo	1704926912	Director Técnico
16	Maureire Poveda	María José	0200856748	Asistente Administrativa
17	Muyulema Chimbolema	Luis Eduardo	0201278116	Jefe De Operación Y Mantenimiento
18	Puma Lazo	Manuel	0201793007	Director Financiero
19	Ramírez García	Aníbal Fidel	0201216470	Jefe De Mantenimiento De Redes Aa Pp Y Aa.Ss
20	Saltos	Mónica Patricia	0201126216	Facturación
21	Serrano Gutiérrez	Nelson Efraín	0201432036	Asesor Jurídico
22	Torres Valencia	Héctor Abel	0200711646	Ejecutivo Comercial

**Fuente:** Plan Estratégico (2008-2013) de la EMAPAG

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **3.1.8 “RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA”**

La empresa es responsable de la administración, planificación, diseño, construcción, control, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable; así como de la conducción, regulación y disposición final de aguas residuales de la ciudad, con el fin de preservar la salud de los habitantes y el entorno ecológico y contribuir al mantenimiento de las fuentes hídricas de Cantón Guaranda y obtener una rentabilidad social.

El sistema de alcantarillado es mixto o combinado, es decir que por el mismo ducto se evacuan tanto aguas servidas como aguas lluvias. El sistema de alcantarillado es bastante antiguo, su fecha de construcción data de los años setenta y algunas mejoras en el 1975.

### **3.1.7 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Dotar del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, garantizando salud y bienestar al cantón Guaranda.

### **3.1.8 VISIÓN DE LA EMPRESA**

Es una empresa líder en brindar el servicio de agua potable, a través de mejoramiento continuo de los procesos realizados para satisfacer a cliente interno y externo, utilizando tecnología de avanzada e infraestructura adecuada” (EMAPA-G, 2008) <sup>[10]</sup>

### **3.1.10 MATRIZ EVALUACIÓN MEDIOS INTERNOS-MEDIOS EXTERNOS Y MATRIZ FODA DE LA EMAPAG**

#### **Matriz de Evaluación de Medios Internos y Externos**

**Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado De Guaranda**

**Área Auditada: EP-EMAPA-G**

**MATRIZ MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la EP-EMAPA-G, la ponderación será lo siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizaran son clasificados así:

1= debilidad grave o muy importante

1.5= debilidad menor

4.5= fortaleza menor

6= fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado a cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

**CUADRO N° 32 Factores Internos**

<b>FORTALEZAS</b>				
<b>N°</b>	<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	Experiencia de más de 10 años, de los servidores de la EP-EMAPAG.	0,07	6	0,42
2	Cumplimiento de las obligaciones.	0,07	6	0,42
3	Responsabilidad Laboral.	0,04	4,5	0,18
4	Control de asistencia digital.	0,05	4,5	0,23
5	Posee estructura orgánica estructural.	0,07	6	0,42
6	Se maneja por medios de ingresos propios.	0,05	4,5	0,23
7	Tecnología actualizada.	0,03	4,5	0,14
8	Ubicación geográfica adecuada.	0,04	4,5	0,18



<b>DEBILIDADES</b>				
9	Falta de Auditorías Administrativas.	0,07	1	0,07
10	No posee infraestructura propia.	0,03	1,5	0,05
11	Organigrama funcional.	0,05	1	0,05
12	Ausencia de capacitación a los servidores.	0,04	1,5	0,06
13	Falta de un sistema de medición de los resultados.	0,07	1	0,07
14	Falta de optimización en el uso de recursos humanos y económicos.	0,04	1,5	0,06
15	Poco interés de los colaboradores por emitir sugerencias de mejoras para la entidad.	0,05	1,5	0,08
16	Falta de reglamentos funcionales, estructurales y operativos.	0,07	1	0,07
17	Ineficaz comunicación y cooperación institucional.	0,06	1,5	0,09
18	No hay sala de reuniones ni de capacitaciones.	0,03	1,5	0,05
19	Área de trabajo reducida.	0,04	1,5	0,06
20	No posee parqueadero.	0,03	1,5	0,05
	<b>Total</b>	1	56,50	2,98

Fuente: EMAPAG

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Interpretación**

En base al resultado 2,98 interpretamos que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda tiene más debilidades que fortalezas; es por esta razón que debe empezar a tomar la debidas precauciones para mejorar esta situación.

### **Matriz de Evaluación de Medios Internos y Externos**

#### **Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado De Guaranda**

Área Auditada: EP-EMAPA-G

#### **MATRIZ MEDIOS EXTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la EP-EMAPA-G, la ponderación será lo siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizaran son clasificados así:

1= debilidad grave o muy importante

1.5= debilidad menor

4.5= fortaleza menor

6= fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado a cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más amenazas que oportunidades.

**CUADRO N° 33 Factores Externos**

<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>N°</b>	<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	Posee página web.	0,13	6	0,78
2	El gobierno fije nuevas tarifas básicas por decreto.	0,09	4,5	0,41
3	Mejoramiento de la imagen institucional.	0,13	6	0,78
4	Consulta de horario de atención adecuado.	0,09	4,5	0,41
<b>AMENAZAS</b>				
5	Intervención política	0,13	1,5	0,20
6	Falta de honestidad y compromiso de algunos funcionarios y servidores públicos.	0,13	1,5	0,20
7	Apreciación de corrupción de los diferentes estamentos institucionales.	0,09	1	0,09
8	Expedición de nuevas leyes orgánicas.	0,08	1,5	0,12
9	Extinción de la empresa.	0,13	1	0,13
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27,5</b>	<b>3,12</b>

**Fuente:** EMAPAG

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### **Interpretación**

En base al resultado 3,12 a través de la interpretación hemos analizado que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda tiene más oportunidades que amenazas es por este motivo que por el cambio que existe en la política no sabemos que pueda pasar a futuro.

**Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado De Guaranda**

Área Auditada: EP-EMAPA-G

<b>CUADRO N° 34 Matriz FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>R.P.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>R.P.</b>
Experiencia de más de 10 años, de los servidores de la EP-EMAPAG.	0,42	Posee página web.	0,78
Cumplimiento de las obligaciones.	0,42	El gobierno fije nuevas tarifas básicas por decreto.	0,41
Responsabilidad Laboral.	0,18	Mejoramiento de la imagen institucional.	0,78
Control de asistencia digital.	0,23	Consulta de horario de atención adecuado.	0,41
Posee estructura orgánica funcional.	0,42		
Se maneja por medios de ingresos propios.	0,23		
Tecnología actualizada.	0,14		
Ubicación geográfica adecuada.	0,18		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>R.P.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>R.P.</b>
Falta de Auditorías Administrativas.	0,07	Intervención política.	0,20
No posee infraestructura propia.	0,05	Falta de honestidad y compromiso de algunos funcionarios y servidores públicos.	0,20
Organigrama funcional.	0,05	Apreciación de corrupción de los diferentes estamentos institucionales.	0,09
Ausencia de capacitación a los servidores.	0,06	Expedición de nuevas leyes orgánicas.	0,12

Falta de un sistema de medición de los resultados.	0,07	Extinción de la empresa.	0,13
Falta de optimización en el uso de recursos humanos y económicos.	0,06		
Poco interés de los colaboradores por emitir sugerencias de mejoras para la entidad.	0,08		
Falta de reglamentos funcionales, estructurales y operativos.	0,07		
Ineficaz comunicación y cooperación institucional.	0,09		
No hay sala de reuniones ni de capacitaciones.	0,05		
Área de trabajo reducida.	0,06		
No posee parqueadero.	0,05		
<b>TOTAL</b>	<b>2,98</b>		
El resultado 2,98 indica que tiene más Debilidades que Fortalezas.		El resultado 3,12 indica que tiene más Oportunidades que Amenazas.	

Fuente: EMAPAG K

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

### **3.1.10 UNIDADES DE APOYO**

Para la realización del Plan de Auditoría se prevé contar con el apoyo y ayuda de los docentes de la Universidad Estatal de Bolívar: Ing. Rafael Flor en calidad de Director y a los Ingenieros: Clara Morejón y Antonio Dávila como Pares Académicos, al Gerente General Dr. Max Jiménez y a todos los servidores públicos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.

### **3.1.11 RECURSOS A UTILIZARSE**

#### **A) Recursos Humanos:**

- ✓ Al Director y Pares Académicos del Trabajo de Graduación, quienes actuarán como supervisores de la Auditoría Administrativa.
- ✓ Los auditores investigadores egresados de la escuela de Contabilidad y Auditoría CP.

#### **B) Recursos Materiales:**

- ✓ 100 hojas de papel bond A4.
- ✓ 20 hojas rayadas para hojas narrativas.
- ✓ 30 hojas para Formularios de Programas de auditorías.
- ✓ 30 hojas de Formularios para cuestionarios del Sistema de Control Interno.
- ✓ 2 correctores.
- ✓ regla.
- ✓ clips.
- ✓ 3 lápices.
- ✓ 4 esferográficos color azul.
- ✓ 2 borradores.

#### **C) Recursos Financieros:**

- ✓ Los Recursos Financieros estarán a cargo de los Auditores Investigadores.

### 3.1.12 TIEMPO ESTIMADO

<b>CUADRO N° 35 Tiempo de Trabajo</b>	
<b>Días Calendarios</b>	<b>114</b>
<b>Días Laborables</b>	<b>82</b>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

### 3.1.13 FECHA DE INICIACIÓN DE LAS LABORES

- ✓ Del 8 al 12 de Diciembre del 2014 visitas a la EMAPA-G.
- ✓ Del 15 al 31 de diciembre del 2014 Revisión de Legislación, leyes, Objetivos, Estatutos, Normas y principios de la EMAPA-G.
- ✓ Todo el mes de Enero del 2015 Revisión y una Evaluación del Sistema de Control Interno de la EMAPA-G.
- ✓ Todo el mes de febrero del 2015 Examen de las áreas críticas de la EMAPA-G.
- ✓ Todo el mes de Marzo Narrativa de resultados.

**3.1.14 APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2014.**

<b>CUADRO N° 36 Fases de la Auditoría</b>		
<b>ÍNDICES</b>		
<b>ÍNDICE</b>	<b>FASES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
F1	I	Estudio Preliminar de la EMAPA-G.
F2	II	Estudio Específico de la EMAPA-G.
F3	III	Ejecución
F4	IV	Información y comunicación
F5	V	Seguimiento

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres



### 3.1 15 PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>CUADRO N° 37 Fase I Estudio Preliminar</b>				
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.				
<b>ÁREA:</b> Talento Humano				
<b>OBJETIVO:</b> Obtener información básica, pertinente y concisa, con el único fin de utilizar en el planteamiento y organización del trabajo de la Auditoría en las fases siguientes.				
<b>FASE 1:</b> Estudio Preliminar de la EMAPA-G				<b>F1: 1/10</b>
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHAS</b>
<b>1</b>	Realizar un recorrido completo por la empresa y mantener entrevistas con el objetivo de conocer a todo el personal y darles a conocer que se realizará una Auditoría Administrativa dentro de la misma.	F1: 2/10	L. L. y S. T.	09-12-2014
<b>2</b>	Obtener documentos que estén relacionados con: La legislación de la EMAPA-G (leyes, Objetivos, Manuales, Normas, políticas, Organigramas.)	F1: 3/10	L. L. y S. T.	09-12-2014
<b>3</b>	Describir las funciones primordiales de las Direcciones de la E-P. Empresa Municipal de	F1: 4/10	L. L. y S. T.	09-12-2014

	Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.			
4	Por medio de la Observación Directa conocer cuál es método o sistema de control de asistencia dentro de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.	F1: 5/10	L. L. y S. T.	09-12-2014
5	Obtener un previo conocimiento de las recomendaciones que se hayan emitido en auditoría administrativa anteriores.	F1: 6/10	L. L. y S. T.	09-12-2014
6	Determinar cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la EMAPA-G.	F1: 7/10	L. L. y S. T.	22-12-2014
7	Prescribir cuáles son las políticas que se aplican en todas las actividades que son desarrolladas por la EMAPA-G.	F1: 8/10	L. L. y S. T.	24-12-2014
8	Realizar una breve descripción de las actividades de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.	F1: 9/10	L. L. y S. T.	29-12-2014
9	Tomar nota de los problemas detectados hasta el momento.	F1: 10/10	L. L. y S. T.	31-12-2014
		<b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.		
		<b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.		

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torre

<b>CUADRO N° 38 Recorrido por las Instalaciones de la EMAPA-G</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014	<b>F1: 2/10</b>
<b>RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES DE LA EMAPA-G</b>	
<p>Luego de haber tenido un breve dialogo con el Gerente General de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, procedimos a realizar el recorrido conjuntamente con el Gerente General y el Jefe de Talento Humano, a su vez conocimos a todo el personal que labora en la empresa, cabe recalcar que todo el personal está comprometido al 100% en proporcionarnos información oportuna, confiable y pertinente ya que manifestaron cuán importante es la realización de este tipo de Auditoría Administrativa dentro de la empresa y así poder aplicar de manera rápida las medidas correctivas para eliminar o disminuir las deficiencias que se puedan encontrar a lo largo del programa de Auditoría .</p> <p>Otro aspecto que observamos es que la institución no es propia además que la infraestructura es demasiado reducida para que los servidores públicos realicen sus actividades de manera satisfactoria y de la misma manera es incómodo para los clientes y usuarios en días de aglomeración.</p> <p>Para terminar la base filosofía (Misión, Visión y valores institucionales no se encuentran ubicados en lugares estratégicos para la visibilidad de los servidores públicos, clientes y usuarios)</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 39 Estudio de la Legislación</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 3/10</b>
<b>ESTUDIO DE LA LEGISLACIÓN</b>	
<p>✓ <b>Constitución de la República del Ecuador</b></p> <p>Dentro de la constitución se encuentran artículos que sirven de base para la creación de la EMAPA-G como son:</p> <p>Art. 240: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Regiones tendrán facultades legislativas dentro de las competencias y jurisdicciones territoriales que les compete.</p> <p>Art. 238: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía, pudiendo dictar ordenanzas.</p>	
<p>✓ <b>Ley Orgánica de Régimen Municipal</b></p> <p>Dentro de esta ley se encuentran prescritas la Ordenanza de Creación de la EMAPA-G, así como los siguientes artículos que mencionamos a continuación:</p> <p>Art. 1 Constitución</p> <p>Art. 2 Denominación</p> <p>Art. 3 Objetivos</p> <p>Art. 12. Atribuciones y deberes del Gerente General.</p> <p>Art. 16. Atribuciones y deberes de los Directores Departamentales.</p> <p>Art. 20 De los bienes y patrimonio.</p> <p>Art. 23. Del control de la Gestión</p>	

### ✓ **Código de Trabajo**

Los preceptos señalados en este código de trabajo regulan las relaciones entre trabajadores y empleados, así como las condiciones de trabajo y sus diversas modalidades.

Art. 5: Son Derechos Fundamentales.

Art. 18 Clasificación de los contratos de trabajo

Art. 35: Obligaciones del Empleador

Art: 38: Prohibiciones al trabajador.

### ✓ **LOSEP**

En esta ley se encuentran prescritas los siguientes Títulos y

Capítulos:

Capítulo 2: Nepotismo, Inhabilidad y Prohibiciones.

Capítulo 4: Régimen Disciplinario

Título III: Régimen Interno de ARH.

### ✓ **Código de ética de la Empresa Municipal de Agua Potable y**

#### **Alcantarillado de Guaranda.**

Dentro de este código los servidores públicos están sujetos a obligados a cumplir derechos y obligaciones dentro de la institución:

Art. 2 Principios Generales.

Art. 3 Comportamiento Privado y Publico

Art. 7. Aceptación, ofrecimiento de regalos, promesas, favores u otros beneficios.

Art. 9. Comportamiento Laboral

Art 11 Sanciones

Art. 12 Procedimientos

Art. 13 Comisión.

✓ **Estatuto Orgánico por Procesos de la Empresa Municipal de  
Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.**

Dentro de este Estatuto mencionamos a los siguientes artículos:

Art 2: Estructura Orgánica por Procesos

Art. 3: Procesos de la Empresa Municipal de Agua Potable y  
Alcantarillado de Guaranda.

Art: 4 Puestos Directivos

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 40 Niveles Principales de la EMAPA-G</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<p><b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p><b>F1: 4/10</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>“FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS NIVELES DE LA EMAPA-G</b></p> <p><b>NIVEL EJECUTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por el Directorio, observando leyes, Ordenanzas y reglamentos.</li> <li>✓ Formular los proyectos de Ordenanza, reglamentos e informes para someterlos a consideración del Directorio con voz informativa.</li> <li>✓ Controlar y supervisar la adecuada utilización de los recursos materiales.</li> <li>✓ Elaborar el Plan Operativo Anual de la empresa y sus reformas ajustándose a las proyecciones financieras vigentes y someterlo a consideración del Directorio para su aprobación.</li> </ul> <p><b>NIVEL ASESOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Patrocinar jurídicamente a la empresa en los juicios que mantenga en calidad de actora o demandada, excepto en los casos en los que con autorización de la Gerencia General, se decidiere entregar a Abogados externos.</li> <li>✓ Elaborar las minutas y los contratos de acuerdo con los documentos precontractuales y de conformidad a las disposiciones legales aplicables vigentes.</li> <li>✓ Participar en el proceso de Contratación Colectiva en coordinación con recursos humanos.</li> </ul>	

- ✓ Participar en los Comités o Grupos de trabajo que determinen las leyes, reglamentos o el Gerente General de la EMAPA-G.

### **NIVEL DE APOYO**

- ✓ Dar fe los actos del Directorio y de la Gerencia General y suscribir los documentos que por ley, reglamento o norma, sean de su competencia.
- ✓ Redactar y preparar las actas de sesiones del Directorio para su conocimiento y aprobación.
- ✓ Preparar documentación referencial para los miembros del Directorio, convocar notificar su asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Organizar, dirigir y controlar el sistema de documentación y archivo de la empresa y establecer procedimientos y registros necesarios de su ejecución con las demás dependencias la formulación y aplicación uniforme de manejo de correspondencia.

### **DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES**

- ✓ Preparar información general de la empresa sobre la situación de los recursos Humanos de cara a la Planificación institucional y a las disposiciones de la LOSCA y la SENRES.
- ✓ Desarrolla programas que permitan a la empresa contar de manera permanente con el recurso humano necesaria y calificado para el desarrollo de los distintos procesos.
- ✓ Establecer procedimientos que permita contar con un sistema de mantenimiento preventivo de los bienes institucionales y maquinarias.
- ✓ Coordinar actividades de desarrollo, capacitación e implementación de sistemas informáticos, de conformidad a las necesidades de la empresa.

### **DIRECCIÓN FINANCIERA**

- ✓ Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la empresa así como los demás planes y programas para la aprobación del gerente y del Directorio de la empresa.



- ✓ Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros.
- ✓ Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa y asesorar en materia financiera a los funcionarios y directivos de la empresa y a las diferentes unidades Administrativas.

### **DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

- ✓ Controlar la información documentaria correspondiente a la cartera de la empresa así como del banco de datos actualizados con información relativa a la estructura de la cartera, composición saldos, sugiriendo medidas apropiadas para lograr su recuperación.
- ✓ Coordinar y liderar la ejecución de estudios técnicos tendientes a determinar tarifas reales de consumo de agua, considerando los diferentes parámetros existentes para el efecto.
- ✓ Coordinar con tesorería y Asesoría Jurídica la ejecución de acciones legales encaminadas a la recuperación de la cartera vencida.” (EMAPAG-G, 2008)<sup>[11]</sup>

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 41 Sistema de Control de Asistencia del Personal</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 5/10</b>
<b>SISTEMA DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b>	
<p>En la visita que realizamos a la empresa se observó que el sistema de control de asistencia del personal se lo realiza con el Reloj Biométrico tanto de la jornada de la mañana como de la tarde y el horario es de 8h00 a 12h00 de la mañana y en la tarde es de 14h00 a 18h00.</p> <p>Para el control este sistema es de alguna manera efectivo pero cabe recalcar que hay ciertos inconvenientes al introducir la huella digital en caso de no reconocer la huella se procede al registro de asistencia, y de todo el personal que labora solo hay uno que su asistencia es registrada en el registro de firmas por el hecho de que su huella digital no se reconoce en el Sistema del Reloj Biométrico. Este sistema es eficiente pero cuando se cuelga ocasiona inconvenientes.</p> <p>Los informes completos del registro de asistencia se lo puede acceder cada fin de mes.</p> <p><b>Conclusión</b></p> <p>El sistema de control para la asistencia del personal es adecuado pero con un mantenimiento constante.</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 42 Recomendaciones de Auditorías Anteriores</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 6/10</b>
<b>CONOCIMIENTO PREVIO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ANTERIORES.</b>	
<p>Este último procedimiento no lo pudimos realizar ya que la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar no ha sido sometida a ninguna Auditoría Administrativa anteriormente.</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 43 Objetivos de la Empresa</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 7/10</b>
<b>OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcanzar la continuidad de servicio que permita elevar el nivel de vida de los habitantes de la ciudad de Guaranda, a través de la optimización del funcionamiento de la red de distribución, controlando fugas físicas, comerciales y operacionales.</li> <li>✓ Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudad, para precautelar la salud de los habitantes mediante control, continuo de las características físicas, químicas y bacteriológicas; así como de un control de calidad del tratamiento.</li> <li>✓ Elaborar el presupuesto del EMAPA-G, con el fin de cumplir en forma lógica y racional con las actividades programadas para el correcto funcionamiento y desenvolvimiento de esta empresa, a través de la planificación y priorización de necesidades que nos permitan alcanzar las metas propuestas.</li> <li>✓ Implementar un sistema informático, que nos permita el ingreso sistemático de datos y un procesamiento técnico de los mismos que nos facilite un registro adecuado de las transacciones y al mismo tiempo aporte con datos reales para la toma de decisiones y transparencia en el manejo del factor económico y la optimización del servicio al cliente de una manera ágil y oportuna, a través de la tecnología informática.</li> <li>✓ Recuperar la cartera vencida correspondiente a consumos y acometidas, para incrementar los recursos económicos que permitan</li> </ul>	

generar mayores ingresos que se reviertan en el mejoramiento del servicio.

- ✓ Concienciar a la gente sobre el buen uso del agua con el fin de evitar el uso indiscriminado del líquido vital y al mismo tiempo indicar el ahorro significativo para el cliente mediante una difusión clara y oportuna a través de los medios de comunicación y campañas de promoción para el efecto.
- ✓ Actualización del catastro de usuario evitando la duplicidad de los códigos y nombres; incorporando nuevos usuarios y además legislando a los usuarios que se detecte su conexión clandestina.
- ✓ Implementar nuevos métodos o alternativas de recaudación de manera que los usuarios que sean atendidos en forma directa y tengan mayor confiabilidad en la empresa.
- ✓ Disponer del talento humano preparado, técnico, proactivo con iniciativa y con predisposición a cambio que garantice el óptimo funcionamiento de los procesos productivos y de atención al cliente de esta empresa a través de un proceso adecuado de selección del personal.
- ✓ Disponer y aplicar los subsistemas de recursos humanos lo cual garantice su calidad, y un mayor aprovechamiento del talento humano mediante el empleo de técnicas administrativas de vanguardia.” (EMAPAG-G, 2008)<sup>[12]</sup>

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 44 Principios Aplicables a la Empresa</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 8/10</b>
<b>PRINCIPIOS APLICABLES A LA EMPRESA</b>	
<p>Los principios que sirven de apoyo para la realización de las actividades en la EMAPA-G son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención a la satisfacción del cliente.</li> <li>✓ Liderazgo y compromiso de la dirección con calidad.</li> <li>✓ Participación y compromiso de los miembros de la empresa.</li> <li>✓ Cambio cultural y desarrollo organizacional.</li> <li>✓ Administración en hechos y apoyada en indicadores y sistemas cuantitativos y cualitativos de evaluación.</li> <li>✓ Mejora continua de los conocimientos, actividades, procesos, productos y servicios.</li> <li>✓ Diseño de la organización que facilita la eficiencia y la eficacia de la empresa.</li> </ul>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 45 Servicios que Brinda la EMAPA-G</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 9/10</b>
<b>SERVICIOS QUE BRINDA LA EMAPA-G</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotación de nuevas acometidas.</li> <li>✓ Dotación de acometidas de Descargas de Domiciliaria.</li> <li>✓ Cambio de Medidores</li> <li>✓ Cambio de sitio de medidores.</li> <li>✓ Cambio de nombre.</li> <li>✓ Certificados de no adeudar.</li> <li>✓ Aplicación de tarifas de la tercera edad.</li> </ul>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 46 Problemas Identificados</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	<b>F1: 10/10</b>
<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>	
<p>Dentro de las novedades que hemos identificado hasta este momento es.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La infraestructura de la EMAPA-G es muy propia y los servidores públicos manifiestan que el espacio de los departamentos son muy reducidas, además es incómodo para los clientes y usuarios en días de aglomeración.</li> <li>✓ La base filosofía no se encuentra expuesta para la visibilidad de los servidores públicos, clientes y usuarios.</li> <li>✓ Los Estatutos y Reglamentos internos de la EMAPA-G no están actualizados ya que los mismos datan de los años 2008.</li> <li>✓ Con respecto a las funciones de los servidores públicos se encuentra detallado parcialmente en el Estatuto Orgánico por procesos que fue elaborado el 2008, es decir que no consta de un Manual de funciones Actualizado donde se detalle el perfil de cargo, y las funciones principales de cada departamento.</li> <li>✓ No se han realizado Auditoría Administrativa anteriormente para poder medir el grado de efectividad y cumplimiento de las actividades que realiza el talento humano.</li> <li>✓ Dentro de la EMAPA-G no hay un departamento de Auditoría interna lo cual impide la evaluación del sistema de control interno.</li> </ul>	
<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres



**CUADRO N° 47 Fase II Estudio Específico de la EMAPA-G****PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**EMPRESA:** E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.

**ÁREA:** Talento Humano

**Objetivo:** Evaluar la ventaja y confianza del Sistema de Control Interno, con la finalidad de identificar las posibles causas y debilidades que puedan ser consideradas como áreas en alerta o críticas.

**FASE 2:** Estudio Específico de la EMAPA-G

**F2: 1/6**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHAS</b>
<b>1</b>	Aplicar un cuestionario de Control Interno con el propósito de evaluar el grado de efectividad administrativa de los servidores públicos de la EMAPA-G.	F2: 2/6	L. L. y S. T.	05-01-2015
<b>2</b>	Determinar el tipo de informe que son elaborados para el Gerente General y determinar si son útiles para un adecuado control.	F2: 3/6	L. L. y S. T.	08-01-2015
<b>3</b>	Analizar y emitir un criterio sobre el cumplimiento de las líneas de autoridad y	F2: 4/6	L. L. y S. T.	12-01-2015

	responsabilidad que son establecidas en la Empresa.			
4	Verifique si dichos procedimientos y el Control Interno permiten el cumplimiento de manera efectiva todas las actividades de la EMAPA-G.	F2: 5/6	L. L. y S. T.	19-01-2015
5	Analizar el sistema que la empresa emplea para el reclutamiento y selección del personal dentro de la EMAPA-G.	F2: 6/6	L. L. y S. T.	29-01-2015
		<b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.		
		<b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.		

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda

**Componente:** Ambiente de Control

**Objetivo:** Establecer los valores éticos que se basan en esquemas de conducta esto ayudará a determinar si la entidad establece valores éticos.

<b>CUADRO N° 48 Ambiente de Control</b>								<b>F2: 2/4/1</b>
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>EJECUTIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>APOYO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	¿La entidad se rige a un código de conducta?	X		X		X		La entidad si se rige a un código de conducta
2	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	X		X			X	
3	¿Existe un manual de funciones en la entidad?	X		X		X		La empresa si cuenta con un manual de funciones

4	¿El personal cumple con los requisitos de acuerdo a su cargo?		X	X			X	El personal es contratado por medio de ordenanza municipal
5	¿Se realizan evaluaciones permanentes en el desempeño de manera continua?		X		X		X	Dentro de la empresa no se realiza evaluaciones al personal
6	¿Los directivos se preocupan por impulsar la formación intelectual de su personal?		X		X	X		Los directivos solo se preocupan en determinadas áreas de impulsar
7	¿Se rigen en las normas, políticas y principios al momento de realizar la contratación del personal?		X		X		X	El personal es contratado por influencia política
8	¿Se da rotación del personal dentro de la entidad?	X		X		X		El personal dentro de la entidad si es rotativo

9	¿Se verifica la información que brindan los empleados al momento de su contratación?	X		X		X		Si se verifica la información
10	¿La información de los empleados y de la empresa lo mantiene en la página web?	X		X		X		La información si se mantiene en la web
11	¿Es apropiada la estructura organizativa?		X		X		X	La estructura organizativa no es adecuada
12	¿Cuenta con los conocimientos apropiados los directivos para poder cumplir con sus responsabilidades?		X		X	X		
13	¿Se define de forma clara las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia en el organigrama estructural?		X		X	X		
14	¿Conoce con que áreas cuenta la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda?	X		X		X		Los empleados si conocen con que áreas cuenta la empresa

15	¿Para encargar funciones se lo realiza de acuerdo al desenvolvimiento del empleado?	X		X		X		La empresa si evalúa su desenvolvimiento
16	¿Existe el suficiente personal para cumplir adecuadamente con todas las responsabilidades de la entidad?	X		X		X		Si cuenta con el suficiente personal
17	¿Se paga de forma puntual los roles de pago?	X		X		X		Se paga puntualmente
18	¿Se convoca a concurso para la selección del personal?		X		X		X	No se convoca a concursos para selección del personal
19	¿Se realiza pruebas de conocimiento, entrevistas previas o técnicas al momento de seleccionar al personal?		X		X		X	No se realiza pruebas de conocimiento para seleccionar al personal
<b>TOTAL</b>		10	9	11	8	12	7	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

$$\begin{aligned} \text{NIVEL DE CONFIANZA} &= \text{CP/CT} \\ &= (33/57) * 100 \\ \text{CONFIANZA} &= 57,89\% \\ \text{RIESGO} &= 42,11\% \end{aligned}$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>85%-50%</b>	<b>49%-25%</b>	24%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

<b>CT</b>	<b>57</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
<b>CP</b>	33		
<b>NC</b>	<b>58%</b>	MODERADO	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>RI</b>	<b>42%</b>	MODERADO	

**Análisis**

Por medio de la encuesta realizada hemos concluido que el nivel de confianza es moderado con un porcentaje de 57,89% dentro del ambiente de control ya que en lo que más existen inconvenientes es en el reclutamiento del personal es por eso que existe un nivel de riesgo de un 42% que es considerado como moderado.

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda

**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Objetivo:** Definir si los objetivos institucionales son bien definidos que permitan realizar la valoración adecuada de riesgos y actividades de control.

<b>CUADRO N° 49 Evaluación de Riesgos</b>								<b>F2: 2/4/2</b>
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>EJECUTIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>APOYO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	X		X		X		Los empleados conocen la base filosófica de la entidad
2	¿Los objetivos conducen al establecimiento de metas de la entidad?	X		X		X		Los objetivos si conducen al establecimiento de metas
3	¿En base a la estructura organizacional se han definido los objetivos?	X		X		X		Si se han de finido objetivos en base a la estructura organizacional
4	¿Cumple con leyes y regulaciones establecidas la entidad?	X		X		X		La entidad si cumple con leyes establecidas



5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones que establecen la institución y el sector público?	X		X		X		La empresa si cumple con leyes que establece la institución y el sector público
6	¿Cuándo se conocen riesgos se discute con el gerente de manera abierta?	X		X		X		Si se discute con el gerente lo riesgos existentes
7	¿Se recopila y comunica información interna y externa de manera oportuna para los que deben tomar acción?	X		X		X		Si se comunica y recopila información de manera oportuna
8	¿Cuándo se identifica un riesgo en la entidad se involucra a toda la entidad para que lo tomen en cuenta?	X		X		X		Si se toma en cuenta a toda la entidad cuando existe un riesgo
9	¿Se analizan riesgos para tomar acciones y mitigarlos?	X		X		X		Si se analizan riesgos para tomar acciones
10	¿La probabilidad de ocurrencia del riesgo se valora?	X		X		X		Si se valora la probabilidad

11	¿Existen medidas de precaución en caso de cumplirse un determinado riesgo?	X		X		X		Si existe medidas de precaución en caso de riesgo
12	¿Se determina sistemas que capturen, procesen y reporten información de hechos que indican cambios?		X		X		X	No se determina sistemas que indiquen cambios
13	¿Hay controles que aseguran acciones de la entidad para que se lleven a cabo?		X		X	X		
14	¿El personal tiene la capacidad para reaccionar a posibles riesgos?	X			X		X	
15	¿Se controla que se cumpla las medidas que se deben tomar frente a un riesgo?	X		X			X	
16	¿Para anticiparse a cambios que existen en la entidad existe algún mecanismo?	X			X		X	
<b>TOTAL</b>		14	2	12	4	12	4	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

NIVEL DE CONFIANZA=CP/CT  
 = (38/48)\*100  
 CONFIANZA= 79,17%  
 RIESGO= 20,83%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>85%-50%</b>	<b>49%-25%</b>	24%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

<b>CT</b>	<b>48</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
CP	38		
NC	<b>79%</b>	ALTO	MIXTAS
RI	<b>21%</b>	BAJO	

**Análisis**

Por medio de la encuesta realizada hemos concluido que el nivel de confianza es alto con un porcentaje de 79,17% dentro de la Evaluación de Riesgos ya que en lo que existe algo de inconveniente es en que no exista un sistema que determine riesgos que puedan afectar a la empresa es por este motivo que solo existe un nivel de riesgo de 20,83%

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda

**Componente:** Actividades de Control

**Objetivo:** Interpretar controles que sean preventivos, para detectar, manuales, computarizados y administrativos

<b>CUADRO N° 50 Actividades de Control</b>								<b>F2: 2/4/3</b>
N°	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Realizan personas diferentes las tareas y responsabilidades al tratamiento, autorización, registro y revisión de operaciones?	X		X		X		Si realizan diferentes personas actividades de autorización y revisión
2	¿Opera coordinadamente un departamento con otros departamentos?	X		X		X		Si operan coordinadamente los departamentos
3	¿Las diversas actividades de la entidad primero se tienen la autorización del gerente?	X		X			X	

4	¿Los hechos u operaciones se registran al momento de ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	X		X		X		Si se registra al momento de ocurrencia los hechos
5	¿La información, recursos, activos, registros y comprobantes son protegidos por mecanismos de seguridad y se limita a personas autorizadas?	X			X	X		
6	¿Existen indicadores de desempeño para la supervisión y gestión administrativa?	X			X	X		
7	¿Posee una estructura adecuada el software de la entidad de manera que controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	X			X	X		
8	¿Cuenta con medidas de seguridad el sistema para que alcancen las entradas y procesos almacenamiento y salida de datos?	X			X	X		
9	¿Se capacita al personal para el manejo de sistemas informáticos?	X			X	X		
10	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la entidad?		X		X		X	No existe operaciones de auditoría

11	¿Consta limitación al acceso de módulos de acuerdo a sus responsabilidades?	X			X	X		
12	¿Cuándo encuentra errores el sistema los detecta y corrige?		X		X	X		
13	¿Refleja información de manera completa el sistema para la toma de decisiones?	X			X	X		
14	¿Todos los equipos cuentan con un programa de antivirus?		X		X	X		
15	¿Se respalda la información de la entidad?	X			X	X		
16	¿Se efectúa una planificación del mantenimiento a realizar en el año?	X		X		X		Si se efectúa una planificación de mantenimiento
Total		13	3	5	11	14	2	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

NIVEL DE CONFIANZA=CP/CT  
= (32/48)\*100  
CONFIANZA=66,67%  
RIESGO=33,33%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>85%-50%</b>	<b>49%-25%</b>	24%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

<b>CT</b>	<b>48</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
CP	32		
NC	<b>67%</b>	MODERADO	MIXTAS
RI	<b>33%</b>	MODERADO	
<b>Análisis</b>			
<p>Por medio de la encuesta realizada hemos concluido que el nivel de confianza es moderado con un porcentaje de 66,67% dentro de las Actividades de Control porque se presenta algunos inconvenientes que se consideraría riesgos en un porcentaje del 33,33% especialmente en la inexistencia de un software de auditoría</p>			

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda

**Componente:** Información y Comunicación

**Objetivo:** Obtener información que sea pertinente y se relacione con actividades internas como externas.

<b>CUADRO N° 51 Información y Comunicación</b>								<b>F2: 2/4/4</b>
N°	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Es un proceso que se identifica, captura, procesa y comunica información en el tiempo indicado?	X		X		X		Si es un proceso que identifica y comunica información en el tiempo indicado
2	¿Se coordina los sistemas de información con otros departamentos?	X		X		X		Si se coordina sistemas de información con otros departamentos



3	¿Utilizan reportes para brindar información según los niveles de la entidad?	X		X		X		Si se utiliza reportes para brindar información a los niveles de la entidad
4	¿La información que se da al personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	X		X		X		Si se comunica con claridad la información que se da al personal
5	¿Cuentan con canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba?	X		X		X		Si se cuenta con canales abiertos de información de abajo hacia arriba
6	¿El jefe de personal mantiene actualizado al Gerente del desempeño del departamento?	X		X			X	
7	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?		X		X		X	No existe comunicación porque no se cuenta con auditores externos
TOTAL		6	1	6	1	5	2	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

NIVEL DE CONFIANZA=  

$$= (17/21)*100$$
 CONFIANZA=80,95%  
 RIESGO=19,05%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>85%-50%</b>	<b>49%-25%</b>	24%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

<b>CT</b>	<b>21</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
CP	17		
NC	<b>81%</b>	ALTO	SUSTANTIVAS
RI	<b>19%</b>	BAJO	

**Análisis**

Por medio de la encuesta realizada hemos concluido que el nivel de confianza es alto con un porcentaje de 80,95% dentro de la Información y Comunicación ya que un riesgo detectado y como principal es la falta de comunicación del nivel de apoyo con los auditores de la entidad es por eso la existencia de un 19,05% de riesgo

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Entidad:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda

**Componente:** Supervisión y Monitoreo

**Objetivo:** determina actividades de monitoreo en la efectividad del control interno son prácticas y seguras en operaciones diarias del departamento.

<b>CUADRO N° 52 Supervisión y Monitoreo</b>								<b>F2: 2/4/5</b>
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>EJECUTIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>APOYO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	¿Se supervisa al personal en actividades regulares que desempeñan?	X		X		X		Si se supervisa las actividades regulares
2	¿La existencia física se realiza con verificaciones de registros?	X		X		X		Si se realiza con verificaciones de registros la existencia física
3	¿Los informes de auditoría se analizan?	X		X			X	

4	¿Para verificar la situación el Gerente realiza una evaluación?	X		X		X		Si realiza una valuación el gerente para verificar la situación
5	¿Se consideran informes que provienen de fuentes externas para poder valorar el sistema de control interno?		X		X		X	No se toman en cuenta las fuentes externas para valorar el sistema de control interno
6	¿Existen hallazgos en deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad?	X			X		X	
7	¿Los hallazgos cruzan límites organizacionales, y para eso se informa al nivel directivo para que tome las medidas necesarias?	X		X			X	
8	¿Se realiza un seguimiento para saber si se está cumpliendo recomendaciones emitidas por el Gerente y que permitan superar las deficiencias?		X		X		X	No se realiza seguimiento de las recomendaciones realizadas por el gerente
<b>Total</b>		6	2	5	3	3	5	

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

NIVEL DE CONFIANZA=CP/CT  
 = (14/24)\*100  
 CONFIANZA=58,33%  
 RIESGO=41,67%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>85%-50%</b>	<b>49%-25%</b>	24%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

<b>CT</b>	<b>24</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
CP	14		
NC	<b>58%</b>	MODERADO	<b>CUMPLIMIENTO</b>
RI	<b>42%</b>	MODERADO	

**Análisis**

Por medio de la encuesta realizada hemos concluido que el nivel de confianza es moderado con un porcentaje de 58,33% dentro de la Supervisión y Monitoreo existe una falta de información de fuentes externas para poder guiarse y así poder realizar un seguimiento y una mejora en las recomendaciones que se den en algunas de las áreas es por eso la existencia de un 41,67% de riesgo.

<b>MANUAL DE REFERENCIAS</b> <b>EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO GUARANDA</b> <b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>						<b>F2: 2/4/6</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>S</b>	<b>C</b>	<b>RIESGO INHERENTE</b>	<b>RIESGO DE CONTROL</b>	<b>ENFOQUE PRELIMINAR</b>	<b>INSTRUCCIONES</b>
<b>Ambiente de control</b>		<b>X</b>	Existe un código de conducta pero al momento de seleccionar al personal no lo hacen adecuadamente	El código de conducta es cumplido pero no existe un sistema de contratación de personal	<b>Cumplimiento:</b> Revisar que el código de conducta se esté cumpliendo a cabalidad	Al momento de revisar el código de conducta comprobar su cumplimiento en la entidad
<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>X</b>		No existe un sistema para determinar cambios dentro de la entidad	El sistema utilizado no determina si existen cambios en la entidad	<b>Sustantivo:</b> Realizar una entrevista al gerente general para determinar si el sistema detecta cambios  <b>F3: 2/4/1</b>	En base a la aplicación de la entrevista confirmar si en el sistema se pueden determinar cambios

<b>Actividades de control</b>	X		No existe un sistema de auditoria en la entidad	El sistema de la entidad no cuenta con un sistema de auditoría	<b>Sustantivo:</b> Revisar el sistema y confirmar que no existe un programa de auditoria	Al revisar el sistema se comprobara que no existe un programa de auditoria dentro del mismo
<b>Información y comunicación</b>	X		Por la inexistencia de auditorías no hay comunicación con auditores externos	La inexistencia de auditorías anteriores no han permitido tener relación con los auditores externos	<b>Sustantivo:</b> Revisar en los archivos auditorías anteriores	Al revisar archivos comprobar si existen auditorías anteriores
<b>Supervisión y monitoreo</b>		X	Se supervisa al personal por medio del horario biométrico al personal para llegar a cumplir sus actividades	Por medio del horario se puede confirmar si lleguen a cumplir sus actividades	<b>Cumplimiento:</b> Obtener información de los horarios de cada uno de los empleados de la entidad <b>F2:</b> 5/6/1	Al comprobar sus horarios podremos saber si llegan a cumplir sus actividades

<b>CUADRO N° 53 Informes que se Elaboran para el Conocimiento del Gerente General de la EMAPA-G</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	F2: 3/6
<p><b>DETERMINAR LOS INFORMES QUE SE ELABORAN PARA EL CONOCIMIENTO DEL GERENTE GENERAL DE LA EMAPA-G.</b></p> <p>Dentro de la empresa EMAPA-G ningún servidor público emite informes de actividades y funciones diariamente, simplemente lo realizan cuando el Gerente General lo solicita. Por lo general dichos informes se los emite trimestralmente.</p> <p>Para ello es necesario que las autoridades que están de responsables dentro de la empresa dispongan que todos los servidores públicos que están a su cargo realicen informes de manera semanal o mensual acerca del cumplimiento de sus actividades y funciones. Esto servirá para detectar si existen anomalías o interrupciones e las actividades o funciones que están realizando los servidores públicos dentro de la EMAPA-G.</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres



<b>CUADRO N° 54 Cumplimiento de la Línea de Autoridad</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	F2: 4/6
<p><b>CUMPLIMIENTO DE LA LÍNEA DE AUTORIDAD</b></p> <p>Según con lo que se establece en la Ley Orgánica de Régimen Municipal y en el Código de Ética de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado de Guaranda y al organigrama estructural se considera que las líneas de autoridad se encuentran bien establecidas, la misma que contribuye a la realización de todas actividades dentro de la empresa.</p> <p>Consideramos que el ambiente en donde se desenvuelven los servidores públicos es adecuado, donde se ve reflejado el respeto y cooperación entre los colaboradores y directores entre sí.</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 55 Verificación de Procedimientos y el Sistema de Control Interno</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	F2: 5/6
<b>VERIFICACIÓN DE DICHOS PROCEDIMIENTOS Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	
<p>El problema principal que hemos detectado es que dentro de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar no hay un departamento de Auditoría Interna y por ende existe una ausencia total de un Plan de Auditoría, esto es uno de las deficiencias encontradas dentro de la institución , ya que no hay ningún tipo de medida adoptada en el control de las actividades administrativas internas.</p>	
	<p><b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.</p> <p><b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.</p>

Elaborado por: Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 56 Verificación de Dichos Procedimientos y el Sistema de Control Interno</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.	
<b>ÁREA:</b> Talento Humano	
<b>PERIODO:</b> Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	F2: 6/6
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMAPA-G</b>  Con respecto al reclutamiento y selección del personal, existe un proceso detallado en el Manual de Procesos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda pero el mismo no es ejecutado ya que los cargos son ocupados por política.	
	<b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.  <b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 57 Fase III Ejecución</b>				
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.				
<b>ÁREA:</b> Talento Humano.				
<b>OBJETIVO:</b> Realizar un examen profundo de todas las áreas críticas identificadas hasta este punto y determinar las situaciones que requieren de acciones correctivas inmediatas.				
<b>FASE 3:</b> Ejecución				<b>F3:</b> 1/4
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHAS</b>
<b>1</b>	Realizar una entrevista al gerente general de la EMAPA-G con el propósito de conocer por que no se han actualizado los estatutos.	F3: 2/4	L. L. y S. T.	09-02-2015
<b>2</b>	Efectuar una entrevista para conocer las razones por que no se realizan evaluaciones del nivel del desempeño a los servidores públicos.	F3:3/4	L. L. y S. T.	16-02-2015
<b>3</b>	Efectuar una entrevista para conocer las razones por que no se realizan procesos de inducción y si cuentan con un Plan de incentivos.	F3: 4/4	L. L. y S. T.	25-02-2015
		<b>Elaborado por:</b> L. L. y S. T.		
		<b>Aprobado por:</b> R. F., C. M. Y A.D.		

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 58 Actualización de los Estatutos y Reglamentos</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b>	F3: 2/4
<p><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMAPA-G ACTUALIZACIÓN DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS.</b></p>	
<p><b>1.- ¿Los Estatutos y Reglamentos que rigen dentro de la EMAPA-G en que año fueron elaborados?</b></p> <p>Tanto los Estatutos y Reglamentos internos de la EMAPA-G fueron elaborados en el año 2008 y 2011.</p>	
<p><b>2.- ¿Cree que es necesario actualizarlos?</b></p> <p>Si es necesario actualizarlos ya que todos los servidores públicos se rigen en base a estos Estatutos y Reglamentos para el correcto funcionamiento de la EMAPA-G.</p>	
<p><b>3.- ¿La falta de actualización de dichos Estatutos y Reglamentos, con respecto a las delimitaciones de funciones, perfiles de cargo han interrumpido el normal funcionamiento de la EMAPA-G?</b></p> <p>En ciertos casos si porque en el Estatuto Orgánico por Proceso de la EMAPA-G no se especifican a cabalidad las funciones y los perfiles de cargo de cada departamento que conforma la misma.</p>	
<p><b>COMENTARIO:</b> Luego de haber revisado los Estatutos y Reglamentos Internos de la EMAPA-G, pudimos evidenciar que los mismos no están actualizados, y los motivos son por la falta de preocupación del DIRECTORIO y la falta de presupuesto.</p>	

Por ende no se han elaborado los perfiles de cargo de cada departamento de la empresa.

© **CONCLUSIÓN:** Por causa de la no actualización de dichos Estatutos y reglamentos internos ha ocasionado una coordinación negativa entre funcionarios, Directivos y Gerencia.

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 59 Evaluación del Nivel de Desempeño</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b>	F3: 3/4
<p><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMAPA-G</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO</b></p> <p><b>1.- ¿Dentro de la EMAPA-G se han realizado evaluaciones del nivel de desempeño a los servidores públicos?</b></p> <p>No se han realizado ningún tipo de evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos.</p> <p><b>2.- ¿Dentro de algún manual de proceso se encuentra descrito algún proceso de Evaluación del nivel de desempeño?</b></p> <p>Si dentro del manual por proceso de la EMAPA-G es más el encargado de realizar ese macro proceso es el jefe de talento humano. Pero no se pone en práctica dicho proceso.</p> <p><b>3.- ¿Cree que es necesario realizar una evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos?</b></p>	



Si es muy importante ya que con esos resultados tendré un amplio panorama del rendimiento global de todos los servidores públicos y por ende tomar acciones correctivas en caso de existir falencias o inconvenientes con los mismos.

**COMENTARIO:** Dentro de la institución en ningún momento se han realizado Evaluaciones del nivel de desempeño a los servidores públicos lo cual impide tener un conocimiento certero al Gerente general sobre el rendimiento laboral de sus colaboradores y si cumplen al máximo sus funciones encomendadas.

© **CONCLUSIÓN:** La EMAPA-G cuenta con un manual de procesos que fue elaborado en el año 2011, donde el encargado de llevar a cabo este proceso es el área de Talento Humano, dicha evaluación del nivel de desempeño debe estar acorde a los requerimientos de la LOSEP.

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

<b>CUADRO N° 60 Procesos de Inducción y Plan de Incentivos</b>	
<b>NARRATIVA DE RESULTADOS</b>	
<p><b>EMPRESA:</b> E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.</p> <p><b>ÁREA:</b> Talento Humano</p>	
<b>PERIODO:</b>	F3: 4/4
<p><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMAPA-G</b></p> <p><b>PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PLAN DE INCENTIVOS</b></p> <p><b>1.- ¿Dentro de la Empresa se realizan proceso de inducción?</b></p> <p>No se realizan dentro de la empresa ningún tipo de inducción al nuevo servidor público.</p> <p><b>2.- ¿La falta de un proceso de inducción delimita al servidor público a realizar sus actividades al momento de ingresar a laborar dentro de la empresa?,</b></p> <p>Dentro de la empresa cuando ingresa un nuevo servidor es importante que se realice este tipo de proceso pero es frustrante decir que no hay quien brinde este proceso de inducción pero sería recomendable que cada servidor público ponga en ejecución este tipo de proceso al momento de ingresar nuevo personal claro dependiendo del área a ocupar.</p>	

**3.- ¿La empresa cuenta con un Plan de Incentivos?**

La empresa no cuenta con este Plan pero estamos con iniciativas de elaborarlo.

**4.- ¿Está usted de acuerdo que los servidores públicos merecen algún tipo de incentivo por su desempeño laboral?**

Estoy totalmente de acuerdo con que se les dé a los servidores públicos algún tipo de incentivo por su buen desempeño laboral, pero cabe mencionar que las intenciones las hay lo que no hay es el suficiente presupuesto para llevarlo a cabo.

© **CONCLUSIÓN:** Dentro de la Emapa-g no se realizan evaluaciones del nivel de desempeño a los servidores público ni tampoco se realizan Planes de Incentivos para los mismos, estos factores impiden un buen nivel de desempeño por parte de los servidores públicos.

**Elaborado por:** L. L. y S. T.

**Aprobado por:** R. F., C. M. Y A.D.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**HOJA DE HALLAZGOS**  
**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO GUARANDA**  
**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

<b>Título</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Recomendación</b>
<b>Compromiso por la competencia profesional del personal</b>	Los Servidores no tienen compromiso por mejorar su competencia profesional en la institución.	La entidad debe actualizar su manual de funciones de acuerdo a la función que desempeña cada uno de los servidores públicos y a su vez incentivar y promulgar la capacitación permanente de sus trabajadores.	Poca importancia en actualizar los conocimientos de los trabajadores de la institución.	El desconocimiento actualizado de sus funciones retrasa y perjudica el desempeño individual y colectivo de la institución y a su vez se incumpliría con leyes, normas y procedimientos.	Actualizarse continuamente sobre las funciones a desarrollar individuales y colectivas para así no incumplir leyes y reglamentos
<b>Falta de Utilización de Normas, Procedimien</b>	La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado	La entidad debe empezar a utilizar normas, procedimientos, políticas y principios al momento de la	La entidad no utiliza las normas, procedimientos, políticas y	Al momento de no regirse a normas, procedimientos, políticas y principios la	Implementar normas procedimientos políticas y principios para la contratación del

<b>tos, Políticas y Principios al Momento de Realizar la Contratación del Personal.</b>	de Guaranda EP-EMAPA-G, no utiliza las normas, procedimientos, políticas y principios al momento de la contratación del personal.	contratación del personal para que así escojan el personal adecuado para la entidad y así evitarse futuros problemas con el personal contratado.	principios al momento de la contratación del personal porque se rigen en las recomendaciones y la experiencia de trabajo anterior.	entidad no podrá sancionar a los empleados contratados en caso de no haber cumplido con uno de los puntos anteriores ya que en la contratación no se rigieron a esos pasos.	personal y así empezar a escoger un personal más apto.
<b>Manejo del cambio</b>	Los servidores de la EMAPA-G no se encuentran preparados para un riesgo o cambio que se suscite en la entidad.	La entidad debería crear un sistema que capture, procese y reporte información de hechos que indican cambios en la entidad, a más de eso estar preparados para cualquier riesgo que se suscite en la entidad.	Los empleados no saben que reacción tomar si se presentan cambios en la entidad al igual que si existe algún tipo de riesgo ya que nunca han recibido una	Al no saber que reacción tomar ante los cambios o riesgos que se presenten en la entidad los servidores públicos podrían actuar de una manera incorrecta al momento de tomar una decisión y esto afectaría	Realizar simulacros de riesgo y cambios que se susciten en la entidad para prevenir errores futuros

			instrucción de cómo reaccionar ante una actividad de estas.	al funcionamiento de la entidad y se manifestaría en los beneficiarios.	
<b>Inapropiada Estructura Organizativa</b>	La Entidad EP-EMAPAG no cuenta con la apropiada estructura organizativa.	La entidad debe realizar una mejor estructura organizativa ya que así podrá tener un mejor desempeño y una mejor manera de realizar las actividades y hacer que todos los servidores cumplan con sus actividades de manera correcta.	Falta de coordinación para la realización de la estructura organizativa.	Al no contar con una adecuada estructura organizativa la entidad no está verificando de manera correcta las actividades por departamento y así no se puede conocer las debilidades de cada área o departamento.	Debe realizar una mejor y adecuada estructura organizativa para poder cumplir de mejor manera con sus actividades
<b>Falta de Concursos para la Selección del Personal</b>	La entidad EP-EMAPAG no realiza procesos de reclutamiento y selección al	La entidad debería realizar proceso de reclutamiento y de selección para poder escoger al personal más idóneo y competente que sea	La empresa no escoge al personal adecuado ya que no conoce las habilidades y	La entidad al momento de no conocer las habilidades del personal a contratarse no podrá saber en qué	Realizar procesos adecuados para escoger al personal que trabajara en la entidad.

	momento de contratar personal.	de al entidad, que cumpla con los requisitos de acuerdo a las actividades que va a realizar y las funciones que debe cumplir en el área a la cual se le destine.	el más adecuado para la entidad, que cumpla con los requisitos de acuerdo a las actividades que va a realizar y las funciones que debe cumplir en el área a la cual se le destine.	conocimiento que tenga el personal contratado.	departamento o área pueda desempeñarse de mejor manera y facilite el cumplir las metas de la entidad.	
<b>Inexistencia de pruebas de conocimiento, entrevistas previas o técnicas al momento de seleccionar al personal</b>	La entidad EP-EMAPAG no realiza pruebas de conocimientos, entrevistas previas o técnicas al momento de realizar personal.	La entidad debe realizar pruebas de conocimiento, entrevistas previas o técnicas antes de seleccionar al personal para que de esta manera se escoja al personal que sea el más adecuado y cumpla con todos los requisitos para pertenecer a la entidad.	La falta de organización al momento de contratar nuevo personal impide que se realice las actividades requeridas para contratar al personal adecuado.	Al no realizar las entrevistas previas, la prueba de conocimiento o técnicas para seleccionar al personal impide que el personal que se ve a contratar cumpla con los requerimientos que se necesita en la empresa.	Realizar entrevistas previas, pruebas de selección y conocimiento al momento de seleccionar al personal	

<p><b>Falta de Verificación de Datos Antes de Reclutar al Personal</b></p>	<p>La empresa EP-EMAPAG no realiza una verificación de datos al momento de realizar la reclutación del personal.</p>	<p>La empresa EP-EMAPAG debería realizar la verificación de datos especialmente en lo que se refiere a referencias personales ya que así podría conocer un poco más a fondo a su personal.</p>	<p>La empresa no realiza la verificación de referencias y eso hace que cualquier persona pueda aumentar información dentro de su referencia personal.</p>	<p>El no corroborar datos podría hacer que se reclute personal que quiera afectar a la entidad y eso hace que pueda causar un riesgo dentro de la entidad.</p>	<p>Realizar verificación de hojas de vida cuando se contrate personal nuevo para saber si es el adecuado</p>
<p><b>Reporte de deficiencias</b></p>	<p>En las deficiencias que se han encontrado dentro de los hallazgos de la entidad no se</p>	<p>Para mejorar las deficiencias existentes dentro de los hallazgos encontrados en la institución se podría pedir sugerencias de fuentes externas y además dar un seguimiento adecuado a las</p>	<p>La empresa no realiza el seguimiento adecuado de las recomendaciones que se han dado para mejorar las</p>	<p>El no dar un seguimiento y mejorar las deficiencias encontradas en los hallazgos de la institución puede afectar a cumplir adecuadamente con las</p>	<p>Realizar un informe de todos los hallazgos que se encuentren en los departamentos por medio de lo cual se pueda dar seguimiento a las recomendaciones</p>



	informan adecuadamente al nivel directivo para que de esta manera puedan dar un seguimiento adecuado a las recomendaciones dadas.	recomendaciones para que así se mejoren las deficiencias de cada una de las actividades de la institución.	deficiencias existentes.	actividades y poder dar un servicio de calidad a sus beneficiarios.	
--	---	--	--------------------------	---	--

**PAPELES DE TRABAJO SOBRE EL CONTROL DE ASISTENCIA**

**F2: 5/6/1**

E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.						
<b>ÁREA:</b> Talento Humano						
<b>PERIODO:</b> Del 11 al 14 de agosto del 2014						
<b>PAPEL DE TRABAJO SOBRE EL CONTROL DE ASISTENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMAPA-G</b>						
<b>NOMINA</b>	<b>FECHA</b>	<b>PRIMERA JORNADA</b>		<b>SEGUNDA JORNADA</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
Torres Héctor	04/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	11/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	18/08/2014	08H10	12H00	14H00	18H00	Notamos que el servidor se atrasa en la jornada de la mañana.
	25/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
Chávez Eulalia	04/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	11/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	18/08/2014	08H05	12H00	14H00	18H00	Notamos que se atrasó en la jornada de la mañana.
	25/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
Broncano Jhonny	04/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	11/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	18/08/2014	08H00	12H00	14H07	18H00	Notamos que se atrasó en la jornada de la tarde.
	25/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
Escobar Lidia	04/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	11/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	18/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	25/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
Ramírez Aníbal	04/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	11/08/2014	08H00	12H00	14H00	18H00	
	18/08/2014	08H08	12H00	14H00	18H00	Notamos que se atrasó en la jornada de la mañana.
	25/08/2014	08H00	12H00	14H13	18H00	Notamos que se atrasó en la jornada de la tarde.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**ANEXO N° 1. PAPEL DE TRABAJO- CARPETA PERSONAL****F2: 6/6/1**

E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
<b>PERIODO</b> :Del 1 de enero a diciembre del 2014					
<b>QUE DEBE TENER UNA CARPETA DE CADA EMPLEADO</b>					
<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>HOJA DE VIDA</b>	<b>CONT RATO</b>	<b>DECLARACIÓN JURAMENTADA DE INICIO DE GESTIÓN</b>	<b>FORMULARIOS DE NEPOTISMO Y PLURIEMPLEO</b>
1	Allan Raúl	✓	✓	✓	✓
2	Alvares Patricio	✓	✓	✓	✓
3	Aragón Eufemia	✓	✓	✓	✓
4	Broncano Jhonny	✓	✓	✓	✓
5	Castillo Mercedes	✓	✓	✓	✓
6	Cedeño Edgar	✓	✓	✓	✓
7	Chávez Eulalia	✓	✓	✓	✓
8	Chela Mirtha	✓	✓	✓	✓
9	Chimbo Jenny	✓	✓	✓	✓
10	Dávila Edgar	✓	✓	✓	✓
11	Escobar Lidia	✓	✓	✓	✓
12	Fierro Martin	✓	✓	✓	✓
13	García Lourdes	✓	✓	✓	✓
14	Jiménez Max	✓	✓	✓	✓
15	Llanos Francisco	✓	✓	✓	✓
16	Maureire María	✓	✓	✓	✓
17	Muyulema Luis	✓	✓	✓	✓
18	Puma Manuel	✓	✓	✓	✓
19	Ramírez Aníbal	✓	✓	✓	✓
20	Saltos Mónica	✓	✓	✓	✓
21	Serrano Nelson	✓	✓	✓	✓
22	Torres Héctor	✓	✓	✓	✓

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

**PAPEL DE TRABAJO- FUNCIONES**

E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.			
<b>PERIODO</b> : Del 1 de enero a diciembre del 2014			
<b>N°</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS FUNCIONES</b>
1	Allan Naranjo	Raúl Wilfrido	✓
2	Alvares Mena	Patricio Vinicio	✓
3	Aragón Coloma	Eufemia Beatriz	✓
4	Broncano Urbano	Jhonny Danilo	✓
5	Castillo Guzmán	Mercedes Victoria	✓
6	Cedeño Mendoza	Edgar Javier	✓
7	Chávez Fierro	Eulalia Janeth	✓
8	Chela Pilco	Mirtha Margoth	✓
9	Chimbo Aldaz	Jenny Piedad	✓
10	Dávila Alarcón	Edgar Gustavo	✓
11	Escobar Pérez	Lidia Guadalupe	✓
12	Fierro Noboa	Martin Renato	✓
13	García Urbina	Lourdes Janeth	✓
14	Jiménez Zúñiga	Max Alberto	✓
15	Llanos Vega	Francisco Marcelo	✓
16	Maureire Poveda	María José	✓
17	Muyulema Chimbolema	Luis Eduardo	✓
18	Puma Lazo	Manuel	✓
19	Ramírez García	Aníbal Fidel	✓
20	Saltos	Mónica Patricia	✓
21	Serrano Gutiérrez	Nelson Efraín	✓
22	Torres Valencia	Héctor Abel	✓

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

## GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR

<b>F1: 4/10/1</b>					
E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
ÁREA: Recursos Humanos					
<b>GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR</b>					
<b>GERENTE:</b> DR. Max Jiménez					
al Director de Servicios Institucionales					
<b>PERIODO :</b> Del 1 de enero a diciembre del 2014					
Usar las siguientes escalas para poder calificar el nivel de competencia que usted ha observado en este servidor público.					
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
No ha Observado	Nivel No aceptable	Menos que aceptable	Nivel de Aceptación	Sobrepasa nivel de aceptación	Sobrepasa amplia
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>			
Conducta		5		Es un profesional responsable, respetuoso, puntual y trabaja en equipo.	
Conocimiento técnico		5		Tiene conocimientos sobre el cargo.	
Perspectiva empresarial		5		Antes de tomar una decisión consulta primero.	
Cumplimiento de resultados		7		Cumple con lo planificado en relación a lo ejecutado.	
Comunicación		5		Fluidez de comunicación con los demás departamentos.	
Trato con los clientes y usuarios		5		Buen trato, igualdad.	

Optimización de recursos	5	Utilización adecuada, mensurable de los recursos.
--------------------------	---	---

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

					<b>F1:</b> 4/10/2
E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
ÁREA: Recursos Humanos					
<b>GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR</b>					
<b>GERENTE:</b> DR Max Jiménez					
al Director Técnico					
<b>PERIODO :</b> Del 1 de enero a diciembre del 2014					
Usar las siguientes escalas para poder calificar el nivel de competencia que usted ha observado en este servidor público.					
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
No ha Observado	Nivel No aceptable	Menos que aceptable	Nivel de Aceptación	Sobrepasa nivel de aceptación	Sobrepasa amplia
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>			
Conducta		5 Es un profesional responsable, respetuoso, puntual y trabaja en equipo.			
Conocimiento técnico		7 Tiene conocimientos sobre el cargo.			

Perspectiva empresarial	5	Antes de tomar una decisión consulta primero.
Cumplimiento de resultados	7	Cumple con lo planificado en relación a lo ejecutado.
Comunicación	5	Fluidez de comunicación con los demás departamentos.
Trato con los clientes y usuarios	5	Buen trato, igualdad.
Optimización de recursos	5	Utilización adecuada, mensurable de los recursos.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

					<b>F1: 4/10/3</b>
E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
ÁREA: Recursos Humanos					
<b>GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR</b>					
<b>GERENTE:</b> DR Max Jiménez					
al Director de Comercialización					
<b>PERIODO :</b> Del 1 de enero a diciembre del 2014					
Usar las siguientes escalas para poder calificar el nivel de competencia que usted ha observado en este servidor público.					
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
No ha Observado	Nivel No aceptable	Menos que aceptable	Nivel de Aceptación	Sobrepasa nivel de aceptación	Sobrepasa amplia
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>			
Conducta	7	Es un profesional responsable, respetuoso, puntual y trabaja en equipo.			

Conocimiento técnico	7	Tiene conocimientos sobre el cargo
Perspectiva empresarial	5	Antes de tomar una decisión consulta primero.
Cumplimiento de resultados	5	Cumple con lo planificado en relación a lo ejecutado.
Comunicación	5	Fluidez de comunicación con los demás departamentos.
Trato con los clientes y usuarios	7	Buen trato, igualdad.
Optimización de recursos	5	Utilización adecuada, mensurable de los recursos.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

					<b>F1:</b> 4/10/4
E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
ÁREA: Recursos Humanos					
<b>GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR</b>					
<b>GERENTE:</b> DR Max Jiménez					
al Director Financiero					
<b>PERIODO :</b> Del 1 de enero a diciembre del 2014					
Usar las siguientes escalas para poder calificar el nivel de competencia que usted ha observado en este servidor publico					
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
No ha Observado	Nivel No aceptable	Menos que aceptable	Nivel de Aceptación	Sobrepasa nivel de aceptación	Sobrepasa amplia
<b>COMPETENCIA</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>		



Conducta	7	Es un profesional responsable, respetuoso, puntual y trabaja en equipo.
Conocimiento técnico	5	Tiene conocimientos sobre el cargo.
Perspectiva empresarial	5	Antes de tomar una decisión consulta primero.
Cumplimiento de resultados	5	Cumple con lo planificado en relación a lo ejecutado.
Comunicación	5	Fluidez de comunicación con los demás departamentos.
Trato con los clientes y usuarios	5	Buen trato, igualdad.
Optimización de recursos	5	Utilización adecuada, mensurable de los recursos.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

					<b>F1:</b> 4/10/5
E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.					
ÁREA: Recursos Humanos					
<b>GUÍA DE COMPETENCIAS- GERENTE- COLABORADOR</b>					
<b>GERENTE:</b> DR. Max Jiménez					
al Director Jurídico					
<b>PERIODO :</b> Del 1 de enero a diciembre del 2014					
Usar las siguientes escalas para poder calificar el nivel de competencia que usted ha observado en este servidor público					
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
No ha Observado	Nivel No aceptable	Menos que aceptable	Nivel de Aceptación	Sobrepasa nivel de aceptación	Sobrepasa amplia

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN</b>
Conducta	5	Es un profesional responsable, respetuoso, puntual y trabaja en equipo.
Conocimiento técnico	7	Tiene conocimientos sobre el cargo.
Perspectiva empresarial	7	Antes de tomar una decisión consulta primero.
Cumplimiento de resultados	7	Cumple con lo planificado en relación a lo ejecutado.
Comunicación	5	Fluidez de comunicación con los demás departamentos.
Trato con los clientes y usuarios	5	Buen trato, igualdad.
Optimización de recursos	7	Utilización adecuada, mensurable de los recursos.

**Elaborado por:** Leonardo Lara y Sandra Torres

## **FASE IV**

### **INFORME FINAL**

#### **EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA**

##### Información Introductoria

##### **MOTIVOS DEL EXAMEN**

La evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos, lo realizaremos por medio de la Auditoría Administrativa, se llevara a cabo de conformidad con el Plan de Auditoría del periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, emitida por el Ing. Rafael Flor en calidad de Director del Trabajo de Graduación, en base al Plan de Tesis de la Universidad y el esquema a desarrollarse previamente aprobado.

##### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- ✓ Verificar si la base filosofía (misión, visión y valores institucionales) y objetivos propuestos por la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar se han cumplido y a su vez las actividades de cada servidor público se han llevado a cabo de manera eficiente, eficaz y económica.
- ✓ Evaluar el rendimiento global y potencial de desarrollo de los servidores públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar y que servirá de base para tomar medidas correctivas por parte de la Gerencia general de la institución.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno de la institución, estableciendo el nivel de confiabilidad de la administración en el ejercicio del control directo sobre los servidores públicos de la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar.
- ✓ Proporcionar una ayuda a la Gerencia por medio de la emisión de recomendaciones que servirán de base para la toma de mejores decisiones sobre las deficiencias encontradas a lo largo de todo el proceso de la Auditoría Administrativa.

## **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría Administrativa a ejecutarse en la E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar, es en el área de Talento Humano ya que es una Evaluación del Nivel de Desempeño a los servidores públicos en el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar, está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ NIVEL DIRECTIVO
- ✓ NIVEL LEGISLATIVO
- ✓ DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES
- ✓ DIRECCIÓN TÉCNICA
- ✓ DIRECCIÓN COMERCIALIZACIÓN
- ✓ DIRECCIÓN FINANCIERA

## **BASE LEGAL**

La E-P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda de la Provincia Bolívar fue creada mediante Ordenanza del 25 de Diciembre del 2002 y reformada mediante la Ordenanza sustitutiva a la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, publicada en el registro oficial número 433 del 25 de septiembre del 2008.

La empresa rige para el funcionamiento legal la Constitución de la República, Código de trabajo, Ley Organiza de Régimen Municipal, LOSEP, código de ética de la empresa, Estatutos y Reglamentos internos de la empresa.

**PLAN DE RECOMENDACIONES**  
**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

<b>TÍTULO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>
Actualización y la reforma de los estatutos y reglamentos interno de la EMAPA-G.	El Nivel Directivo conjuntamente con el Gerente General de la EMAPA-G, deben actualizar los estatutos y Reglamentos Internos, los mismos que harán referencia a las funciones principales de los servidores públicos, y por ende mantener un equilibrio armonizado en la empresa y su dirección.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	2 MESES	
Evaluación del nivel de desempeño de los servidores públicos, contribuirá el aprovechamiento al máximo de los mismos.	Se recomienda llevar a la práctica todo el proceso de evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos para de esta manera medir el nivel de desempeño de cada servidor y por evaluar todo el rendimiento global y personal a fin de elevar y monitorear el rendimiento de los mismos. Y realizar conjuntamente con el Gerente General y servidores públicos de la EMAPA-G un manual de funciones donde se encuentre detallado el perfil que debe poseer cada cargo, así como las funciones de cada departamento que conforma la empresa.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3 MESES	

<p>Proceso de Selección, Contratación e Inducción a los Servidores Públicos.</p>	<p>El proceso de selección y contratación es muy importante a la hora de elegir que personal formará parte de la empresa, es decir que competencias, habilidades, destrezas actitudes, aptitudes debe poseer para ocupar un cargo. Por ello se recomienda elaborar pruebas, entrevistas para la selección del personal. En cuanto al proceso de Inducción el Gerente General y el departamento de Talento Humano coordinar para realizar el proceso de inducción.</p>	<p>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>3 MESES</p>	
<p><b>Infraestructura</b></p>	<p>Se recomienda tomar en consideración el traslado de la Institución donde la infraestructura sea más amplia para ello se deben realizar reuniones extraordinarias tanto el nivel Directivo, Gerente General y personal de la EMAPA-G para ver si hay la posibilidad del cambio de domicilio y por ende si cuentan con presupuesto.</p>	<p>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>12 MESES</p>	
<p><b>Plan de Incentivos</b></p>	<p>Se recomienda que el departamento de Talento Humano elabore un Plan de Incentivos e incluir en</p>			

	el P. O. A de la EMAPA-G para que se asigne el presupuesto para dicho plan y por ende que se ejecute lo planificado con respecto al cumplimiento del mismo.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	4 MESES	
<b>Base Filosófica</b>	Exponer la base filosófica de la EMAPA-G en lugares estratégicos que estén visibles para los servidores públicos, usuarios y clientes de la empresa y por ende asignar el debido presupuesto para para que lleve a cabo la exposición de los mismos.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	2 MESES	
<b>Control Interno</b>	Creación de un departamento de Auditoría interna y la contratación de profesionales con experiencia en Auditorías para que contribuyan a disminuir las deficiencias y debilidades que posee la empresa.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	6 MESES	
<b>Asumir Riesgos</b>	Se recomienda que el Gerente conjuntamente con los servidores públicos, realicen algún tipo de simulacro sobre cómo manejar situaciones inesperadas y como tomar la mejor decisión antes aquellas situaciones	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3 MESES	

## 3.2 CONCLUSIONES

- ✓ La planificación y ejecución de la Auditoría Administrativa que se pudo llevar a cabo dentro de la EMAPA-G, nos permitió conocer la planificación, organización, dirección y control con la que cuenta la empresa.
- ✓ El espacio de la infraestructura es muy reducido tanto para los servidores públicos como para los usuarios y clientes.
- ✓ Los Estatutos y Reglamentos no están actualizados los cuales impiden el eficiente funcionamiento de toda la empresa y la sustentación de sus actividades.
- ✓ El Plan Estratégico de la EMAPA-G es del periodo 2008-2013, es decir que hasta la fecha los servidores públicos se basan en este Plan desactualizado, el mismo que no se ajusta a la realidad de la empresa.
- ✓ La empresa no cuenta con un organigrama funcional ya que la ausencia del mismo ocasiona que los servidores públicos no conozcan con exactitud sus funciones y delimitaciones.
- ✓ El proceso de reclutamiento y selección del personal no se lo lleva a cabo porque para ingresar a laborar en la institución es por política y muchas veces el perfil del profesional no se ajusta a las necesidades de la empresa.
- ✓ Dentro de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda, no se han efectuado ningún tipo de evaluación del nivel de desempeño a los servidores públicos, es decir que no conocen con exactitud cuál es el nivel de rendimiento global y personal de cada uno de ellos.
- ✓ El nuevo personal que entra a laborar en la EMAPA-G, no acceden a ningún proceso de inducción por parte del departamento de Talento Humano ni por el Gerente General.
- ✓ Dentro del P. O. A. (2014) no se encuentra elaborado un Plan de Incentivos para los servidores públicos es decir que no les proporcionan ningún tipo de motivación para elevar su nivel de rendimiento en sus puestos laborales.
- ✓ Con respecto a las competencias de las Direcciones de la EMAPA-G, el Gerente General nos supo manifestar que el personal que está al frente de las



Direcciones de: Comercialización, Jurídico, Servicios Institucionales, Financiero y Técnico; están en un nivel de aceptación.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

- ✓ Aplicación de auditorías en otras áreas de la EMAPA-G, a fin de detectar deficiencias y anomalías dentro de la empresa y por ende tomar acciones correctivas para un buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Traslado del domicilio de la EMAPA-G a un lugar más amplio o la construcción de una infraestructura.
- ✓ Actualización inmediata de los Estatutos y Reglamentos para que los servidores públicos, fundamentándose con los mismos ejecuten sus actividades y funciones.
- ✓ Elaboración inmediata del nuevo Plan Estratégico donde se elabore la misión, visión, valores institucionales, objetivos entre otros que en el nuevo periodo se llevará a cabo.
- ✓ Elaborar conjuntamente con el Gerente General y los servidores públicos el organigrama funcional, ya que dicho organigrama refleja las funciones de cada departamento para que las actividades de la empresa se ejecuten a cabalidad por cada uno de los servidores públicos.
- ✓ Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección del personal de manera transparente y justa para que el profesional más competente ingrese a formar parte de la EMAPA-G.
- ✓ El departamento de Talento Humano debe elaborar las evaluaciones del nivel de desempeño para que sean aprobadas por el Gerente General, posteriormente a ser aplicados a los servidores públicos en consecuencia la calificación de las evaluaciones de cada uno de ellos y emitir un informe sobre el nivel de rendimiento al Gerente ya que tomará como base dicho informe para la toma de decisión con respecto al Talento humano que labora en la EMAPA-G.
- ✓ El Departamento de Talento Humano debe realizar un proceso eficaz de inducción donde proporcione una orientación clara y concisa para el nuevo personal a ingresar en base al cargo a ocupar.
- ✓ Conjuntamente con el Gerente General y las distintas direcciones de la EMAPA-G, elaborar un Plan de Incentivos que se pueda ejecutar a cabalidad

y que se encuentre reflejado en el P. O. A., el departamento de Talento Humano es el encargado de su completa ejecución.

- ✓ Se recomienda elevar el nivel de competencia de los encargados de las Direcciones de la EMAPA-G, ya que gran parte de los servidores públicos están al mando de ellos, para que los mismos contribuyan de manera positiva a tener un buen funcionamiento de toda la Empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] **FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN.** *Auditoría Administrativa.* Mexico. Pearson. 2013
- [2] **GONZALES, ARMANDO.** *Auditoría Administrativa: Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternativas.* México. TRILLAS S.A. (2011)
- [3] **MANTILLA, SAMUEL.** *Control Interno COSO.* Colombia. Cuarta Edición. ECOE EDICIONES. (2012)
- [4] **COMAMALA, JUAN.** *Auditoría : Enfoque Teórico-Práctico.* Colombia. EDICIONES DE LA U. (2013)
- [5] **CHIAVENATO, IDALBERTO.** *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano en las Organizaciones.* México. Mc Graw Hill. Novena Edición. (2011)
- [6] **BLANCO, YANEL.** *Auditoría Integral. Normas y Procedimientos.* México. Segunda Edición. ECOE EDICIONES. (2012)
- [7] **GONZALES, ARMANDO.** *Auditoría Administrativa: Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternativas.* México. TRILLAS S.A. (2011)
- [8] **COMAMALA, JUAN.** *Auditoría: Enfoque Teórico-Práctico.* Colombia. EDICIONES DE LA U. (2013)
- [9] **EMPRESA MUCNIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA.** *Plan estratégico 2008-2013.* Guaranda. 2008
- [10] **EMPRESA MUCNIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA.** *Plan estratégico 2008-2013.* Guaranda. 2008
- [11] **EMPRESA MUCNIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA.** *Estatuto Orgánico por Procesos.* Guaranda. 2008
- [12] **EMPRESA MUCNIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA.** *Estatuto Orgánico por Procesos.* Guaranda. 2008

## ANEXOS

### ANEXOS N° 1 Encuesta Dirigida a los Servidores Públicos

### ANEXO N° 2. ANEXOS 1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMAPAG

**OBJETIVO:** Encontrar información sobre los servidores públicos de la EMAPAG

#### LA INSTITUCIÓN

1. ¿La institución cuenta con infraestructura propia

SI

NO

2. ¿La institución cuenta con parqueadero propio para sus usuarios, clientes y trabajadores?

SI

NO

3. ¿La institución cuenta con una sala de reuniones y de capacitación?

SI

NO

4. ¿El espacio físico de cada área de trabajo es el adecuado según las actividades que realizan?

SI

NO

5. ¿Los equipos computacionales que utiliza son de última tecnología o está acorde al trabajo que realiza?

SI

NO

#### PROCESO DE INFORMACIÓN GENERAL.

6. ¿Existe fluidez de comunicación dentro de los empleados de las diferentes áreas de la institución?

SI

NO

7. ¿La institución posee una Planificación estratégica?

SI   
NO

8. ¿Existe un Estatuto por Proceso que regulen las actividades?

SI   
NO

9. ¿Usted tiene definido la misión, visión y valores institucionales del E.P. EMAPAG?

SI   
NO

### **LIDERAZGO**

10. ¿Considera usted que el Gerente General es idóneo, competente y apto para dicho cargo?

SI   
NO

11. ¿Cuándo existen dificultades en el proceso administrativo dentro de la institución el Gerente General toma acciones correctivas de manera inmediata?

SI   
NO

### **PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

12. ¿Usted qué tipo de contrato tiene dentro de la institución?

Nombramiento   
Contrato por periodo indefinido

13. ¿Se aplican en la institución pruebas de selección modelo para los aspirantes a ocupar un cargo en la institución?

SI   
NO

14. ¿Se definen o se elabora los perfiles de cargo en base a las competencias establecidas por la empresa?

SI   
NO

15. ¿Existe un organigrama Estructural?

SI   
No

16. ¿Existe un organigrama Funcional?

SI   
No

### **PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

17. ¿Existe un alto grado de compromiso del personal del área en la consecución de los objetivos de la institución?

SI   
NO

18. ¿Dentro del P.O.A. 2014 se planificó Capacitaciones para los servidores públicos de acuerdo al puesto que ocupan?

SI   
NO

19. ¿Existen convenios con otras instituciones sean estas públicas o privadas para la capacitación y desarrollo del personal?

SIEMPRE   
FRECUENTEMENTE   
RARA VEZ   
NUNCA

20. ¿En el área se incentivan el cumplimiento de las normas y responsabilidades diarias?

SI   
NO

### **PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

21. ¿Últimamente ha sido sometido a una Evaluación de nivel de desempeño?

Si   
No

22. ¿Considera que es necesario realizar una evaluación del desempeño a todos los servidores públicos de la institución?

SI   
NO

23. ¿Existen acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos?

SI   
NO

24. ¿Realizan informes periódicos entre lo planificado y lo ejecutado?

SI   
NO

## PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL PERSONAL

25. ¿Considera usted que al momento de realizar cambios en la administración de la empresa se debe tomar en cuenta la opinión de los servidores públicos?

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- RARA VEZ
- NUNCA

26. ¿El horario de entrada y salida es fijo dentro de la institución?

- SI
- NO

27. ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe por la labor que desempeña en la institución?

- SI
- NO

28. ¿En caso de trabajar horas extras, suplementarias o nocturnas está conforme con su pago?

- SI
- NO

29. ¿Se ha realizado en la institución en periodos anteriores una auditoría administrativa?

- SI
- NO



## **ANEXOS N° 2 ENTREVISTA AL GERENTE**

**Objetivo:** Adquirir información sobre la administración de los Servidores Públicos de la EMAPA-G

¿Dentro de la E.P. EMAPA-G existe actualmente algún problema Administrativo?

¿Existe solidaridad en momentos difíciles y cuando existen dificultades en momentos difíciles de la institución?

¿Existe un plan de desarrollo organizacional sobre la Administración de los servidores Públicos de la E.P. EMAPA-G?

¿Existen indicadores que permitan medir la administración de los Servidores Públicos de la E.P. EMAPA-G?

¿Los procesos de formación garantizan el compromiso del personal con el logro de las metas de la institución?

¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?

¿Existen instrumentos que midan el desempeño de los servidores públicos de E, P, EMAPA-G?

¿Existencia en la organización de un plan de incentivos documentado para los servidores públicos de la E.P. EMAPA-G

## ANEXOS N° 3 OFICIOS

Guaranda, 25 de Noviembre del 2014

**Doctor,**

Max Jiménez

**GERENTE DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y  
ALCANTARILLADO DE GUARANDA**

Presente.

Reciba un afectuoso saludo; y a la vez felicitación por las funciones que tan acertadamente las desempeña, de parte de dos estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar de la Carrera de Contabilidad y Auditoría CP.

El motivo de la presente es solicitarle de la manera más comediada se nos permita desarrollar el tema de trabajo de grado: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO, 2014-2015”** en la institución que usted dirige, de obtener el visto bueno para realizar nuestra investigación, solicitamos se nos entregue un certificado en el cual se indique la autorización para la ejecución del trabajo, ya que es un requisito que se debe presentar para la denuncia del tema en nuestra facultad.

Ya que anteriormente realizamos una auditoría para la aprobación de una materia (Auditoría Administrativa) por lo que la institución nos brindó toda su colaboración.

De esta manera podemos colaborar con el desarrollo de la Institución, la Universidad y nosotros como estudiantes podremos reforzar nuestro conocimiento por medio de esta Auditoría. Por la acogida que se dé a nuestro pedido agradecemos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente

---

Luis Leonardo Lara Lema

1724107998

---

Sandra Rubí Torres Valverde

0202290631

Guaranda, marzo del 2015

Dr. Max Jiménez

**Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guaranda.**

Presente

De nuestra consideración:

Hemos ejecutado a cabalidad todo el proceso de la Auditoría Administrativa de la EMAPA-G por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, el mismo que se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los procedimientos que sirvieron de mucha ayuda para evaluar el nivel de desempeño de los servidores públicos.

Todos los resultados producto de la aplicación de dicha auditoría los expresamos en conclusiones y recomendaciones, para que como Gerente tome la decisión de ejecutar de manera inmediata todas las recomendaciones emitidas en el siguiente informe, mismas que contribuirán a mejorar las actividades, procesos, funciones y al buen funcionamiento de la institución.

Atentamente,

**AUDITORES**

**ORKUND**

Document: [fin.docx](#) (1.4029436)  
 Submitted: 2015-04-21 09:54 (05:00)  
 Submitted by: [leonardonico1988@gmail.com](mailto:leonardonico1988@gmail.com)  
 Receiver: [gfor.urb@analysis.orkund.com](mailto:gfor.urb@analysis.orkund.com)  
 Message: [Show full message](#)

10% of this approx. 62 pages long document consists of text present in 11 sources.

List of sources

<input type="checkbox"/>	<a href="#">TESIS CHUMICHEANHY MARITZA.docx</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">TESIS CORREGIDA JOHANNA.docx</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">FEELI DANNOS.docx</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">TESIS MARITZA V.docx</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">ADRIANA ROJAS TESIS.pdf</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<a href="#">TESIS ROSITA ZAHERRANO 18-03-2015.docx</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

nuestro trabajo en su institución y facilitamos la información de manera rápida y oportuna.

**CERTIFICACION DEL DIRECTOR**

**CERTIFICADO:** Que el Trabajo de Graduación: **APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA E.P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA DE LA PROVINCIA BOLIVAR, AÑO 2014**, de los estudiantes Lara Lena Luis Leonardo y Torres Valverde Sandra Rubi, previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CP. Ha sido elaborado bajo los lineamientos y disposiciones reglamentarias establecidas por la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, por tanto puede ser presentados para su predefensa.

Guaranda, 25 de marzo del 2015. **ING. RAFAEL FLOR V. DIRECTOR CERTIFICACION DE AUTORIA EI**  
 trabajo de grado titulado "Aplicación de una Auditoria Administrativa a los Servidores Públicos de la E.P. Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado de Guaranda Provincia Bolívar, Año 2014".

no sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando de derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyos fuentes se incorporan en la bibliografía. Consiguientemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud a esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico

de la tesis de grado. Guaranda, febrero de 2015. **Luis Leonardo Lara Lena Sandra Rubi Torres**  
 Vicerrector GENERAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA