



CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

MATERIA IMPARTIDA POR: L. A. E. ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY

EQUIPO INTEGRADO POR: APARICIO FABRE FELIPE ANGEL
MEDINA MONTEJO LUIS GUILLERMO
PAEZ ALBARRÁN MARIO ALBERTO
PAVÓN BÁRCENAS OCTAVIO
PINEDO AGUILERA LISSETTE ADRIANA

AGUASCALIENTES, AGS., A 6 DE SEPTIEMBRE DE 2002.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 1 DE 53

COMISION CIUDADANA DE AGUA POTABLE Y ACANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Evaluar las actividades definidas para cumplir la misión de la Dirección Comercial de CCAPAMA, específicamente al Departamento de Control de Supervisión el cuál está encargado de la atención ciudadana.

EQUIPO DE AUDITORES

Como proyecto de la materia de Auditoria Administrativa decidimos llevar a cabo dicha auditoría en la Comisión Ciudadana de Agua Potable y Acantarillado del Municipio de Aguascalientes (CCAPAMA). El equipo de auditores está integrado por:

- Aparicio Fabre Felipe Angel
- Medina Montejo Luis Guillermo
- Paez Albarrán Mario Alberto
- Pavón Bárcenas Octavio
- Pinedo Aguilera Lissette Adriana (*Lider*)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 2 DE 53

ANTECEDENTES

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 3 DE 53

ANTECEDENTES

En 1970, la Ciudad de Aguascalientes contaba con 20 pozos profundos y con los manantiales de Ojocaliente para el abasto de agua en la Ciudad. La operación del servicio de agua potable era federal. La inversión en obras la hacía la federación y el gobierno estatal dejando a un lado al municipio. Ya desde entonces, los ingresos derivados de las tarifas del agua eran insuficientes para cubrir los gastos de operación, de tal manera que para cubrir el déficit, se recurría al subsidio público o al endeudamiento.

Diez años después, la ciudad contaba con 42 pozos además de los manantiales, que en conjunto producían 27.5 millones de metros cúbicos anuales para cubrir las necesidades de agua de una ciudad de 260 mil habitantes.

Por otro lado, para aligerar la carga técnica y financiera que representaban para la federación el manejo de las Juntas Federales de Agua Potable y Alcantarillado y a raíz de la crisis económica de 1982, se expidió un decreto presidencial en el que se entregaron estos sistemas, a los gobiernos estatales. Así, poco tiempo después, el gobierno estatal estableció la Dirección General de Agua Potable y Saneamiento para asumir esa responsabilidad.

En 1984 se creó la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado (CAPA), organismo descentralizado municipal para operar el sistema de la ciudad. Tenía 60 pozos de los que se extraían 32 millones de metros cúbicos de líquido para atender a 55 mil usuarios. El servicio en el área rural lo continuó prestando el gobierno estatal.

Desde su inició, CAPA tuvo un déficit operativo y la situación se tornó crítica para las finanzas municipales cuando se aceleró el proceso inflacionario que llegó al máximo en 1987, con una inflación del 150% anual. Las tarifas del agua sufrieron un rezago y ese año apenas se incrementaron en un 30%, claramente insuficiente para compensar los costos del servicio.

Origen de la Concesión.

En 1988, el gobierno federal implantó un plan de estabilización económica, que significó elevados ajustes en los impuestos y precios de los productos y servicios que prestaba. Los aumentos de las tasas de interés y de los precios de sus insumos aunados a los insignificantes ingresos por el cobro del servicio de agua, colocaron a CAPA en una condición financiera insostenible.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 4 DE 53

Ese año, la cuota fija del agua que cobraba el municipio en una casa de tipo medio era de 640 viejos pesos cada dos meses, en tanto que el salario mínimo diario era de 6,670 viejos pesos. Según las autoridades municipales cada metro cúbico servido a la población le significaba una erogación de 30 viejos pesos y el usuario sólo pagaba, en promedio, la décima parte de su costo.

El Presidente Municipal, en agosto de ese año, anunció que algunas funciones de este servicio serían concesionadas a una empresa particular y que las cuotas serían incrementadas a partir del 1° de enero de 1989, a 6,000 viejos pesos bimestrales para la tarifa mínima. El salario mínimo aprobado para ese año era de 8,400 nuevos pesos por día, es decir, que con algo menos de $\frac{3}{4}$ de él, sería posible pagar el servicio de agua de dos meses.

En el mes de agosto, la empresa ICA había aceptado la invitación de CAPA para hacer diversos estudios sobre la situación en las redes de distribución hidráulica urbana, la capacidad de los pozos y la posibilidad de abastecer a la ciudad desde la zona de Peñuelas, para que sobre los resultados de este examen se propusiera un esquema de concesión.

Ese mes, se firmó el contrato de prestación de servicios con una empresa constituida por ICA y BANAMEX, asociados técnicamente con la empresa francesa Générale des Eaux que formaron una nueva empresa OMSA de la cual se derivó Servicios de Agua de Aguascalientes, S.A. de C.V. (SAASA) para realizar los estudios técnicos y económicos que permitieran lograr el manejo eficiente de CAPA.

Según el contrato de prestación de servicios, la empresa recibiría un pago en función de los gastos que realizara en la operación del servicio, CAPA ejercería la rectoría del mismo y sería la responsable financiera de obtener los prestamos necesarios de BANOBRAS.

Los resultados de los estudios de la empresa apuntaron la existencia de una escasez ficticia del vital líquido y señalaron que el verdadero problema residía en las deficiencias técnicas en la construcción y operación de los pozos y en la operación y en el mantenimiento de las redes de agua potable y de alcantarillado. Además se detectó un buen número de usuarios clandestinos, un padrón incompleto de tomas domiciliarias y la ausencia de un sistema comercial adecuado.

Durante el trienio de la administración municipal 1990-1993 presidida por el Lic. Armando Romero Rosales y la Lic. María Alicia de la Rosa, SAASA realizó trabajos de operación, mantenimiento y administración de los servicios.

En marzo de 1991 se creó la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes (CAPAMA), con atribuciones semejantes a las de su antecesora, añadiéndosele la responsabilidad de prestar el servicio en el área rural del municipio.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 5 DE 53

CAPAMA renovó y amplió el contrato de servicios con SAASA. Ese año, en las zonas populares, las tarifas del agua representaban un tercio del salario mínimo diario para cubrir el servicio mensual.

Por estos años, el gobierno del estado había emprendido un ambicioso proyecto de construcción de fraccionamientos populares con miles de lotes al oriente de la ciudad a los que había necesidad de brindar el servicio de agua potable y de alcantarillado, por lo que se pusieron en funcionamiento varios pozos en esta zona.

De 1989 a 1992, el número de pozos en la ciudad de Aguascalientes pasó de 89 a 120, más 66 en comunidades rurales. El número de usuarios pasó de 74,000 a 108,000. Sin embargo, como ocurre con una empresa que amplía la venta de un artículo que se vende debajo de su costo, brindar más servicio de agua significó incurrir en pérdidas cada vez mayores.

Las inversiones en las obras de agua potable y de alcantarillado, supusieron aplicar numerosos recursos financieros, que los Ayuntamiento de Romero y de la Rosa, debieron obtener a partir de los ingresos adicionales, producto de nuevos ajustes en las cuotas de agua, pero insuficientes frente al deterioro real que suponía una inflación aún muy elevada.

De enero de 1989 a noviembre de 1993 cuando se otorgó la concesión a CAASA, la inflación acumulada fue del 90%, en tanto que las tarifas del agua se habían incrementado sólo en un 50%, es decir, nuevamente se deterioraron los, de por sí, precarios ingresos por el servicio.

La salida al desequilibrio financiero de CAPAMA, motivado por las nuevas inversiones y el gasto corriente de los servicios prestados por SAASA, se dio a través de la contratación de préstamos con BANOBRAS que entre 1990 y 1992 otorgó créditos por 25.4 millones de pesos. Además había un adeudo de pagos, similar en magnitud con SAASA, por los servicios prestados.

Al problema económico derivado del endeudamiento creciente, se unieron los problemas comerciales, por tarifas insuficientes, aumento del padrón de usuarios y deficiencias en el sistema de cobro. Todo ello, ante elevados costos de operación, derivados de la mala operación física del sistema hidráulico.

En 1993 se estimó (no existía macro medición) que, de 73 millones de metros cúbicos que se inyectaron en la red, únicamente se facturaban 30 millones de metros cúbicos (40%) a causa de las elevadas pérdidas de agua en tuberías de conducción y tomas domiciliarias y a las tomas clandestinas. Las pérdidas más importantes se concentraban en la los nuevos desarrollos habitacionales de la zona oriente de la ciudad y en la zona centro. Ese año solo se recaudó lo correspondiente a 21 millones de metros cúbicos, el 70% de lo facturado.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 6 DE 53

El Título de Concesión Original.

Para 1993, al poco tiempo de que una nueva administración estatal y municipal asumiera el gobierno estatal, parecía claro, que no sería posible la modernización del sistema de agua y alcantarillado en el esquema bajo el cual habían estado trabajando CAPAMA y SAASA.

El gobierno estatal y municipal no querían continuar siendo garantes y responsables de los altos pasivos, la empresa prestadora de servicios se resistía a continuar enfrentando la moratoria de pagos que sufría y BANOBRAS no quería otorgar más créditos en tanto no se cubrieran los adeudos.

Para el tiempo en el que Otto Granados Roldán y Fernando Gómez Esparza asumen sus respectivas responsabilidades, el entorno económico de las finanzas estatales y municipales no era favorable por la pesada carga financiera que habían heredado, derivada de los créditos que habían contraído en la anterior administración. De allí su renuencia a contratar más créditos para destinarlos al servicio del agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Así, una de las razones fundamentales que orillaron a la concesión de este servicio fue el endeudamiento de CAPAMA que en 1993 ascendía a 92 millones de pesos. Los créditos contratados en las administraciones de Romero y de la Rosa ascendían ya a 45 millones de pesos (incluyendo capital e intereses), había otros, pasivo internacional por 5.3 millones de pesos, un adeudo por pago de derechos federales con la Comisión Nacional del Agua por 4.9 millones de pesos y deudas diversas por 1.7 millones de pesos. Además existía un adeudo con SAASA por 35.25 millones de pesos.

La solución pareció encontrarse a través de otorgar una concesión a la empresa, bajo la cual, ésta asumiera la responsabilidad de los pasivos vigentes e hiciera directamente frente a las futuras inversiones, todo ello, bajo un ajuste tarifario de fondo que le diera autosuficiencia económica. El adeudo con SAASA se incorporaría a la nueva empresa como aportación de capital y así se daría oportunidad a la empresa para recuperar su inversión vía la operación del servicio.

Forzados por estas circunstancias y sin cubrir las normas aplicables del caso, en noviembre de 1993 se otorgó a CAASA, el Título de Concesión por 20 años para operar los sistemas de agua potable y de alcantarillado del municipio de Aguascalientes.

A partir de una tarifa media de 0.975 pesos por metro cúbico en noviembre de 1993, ésta se sujetaría a un incremento bimestral del 10% hasta el quinto bimestre de 1995, cuando alcanzaría un promedio de 2.78 pesos por metro cúbico, valor sujeto adicionalmente a la indexación por la inflación. Este índice, como el de las tasas de interés, mostraban tendencias descendentes y había confianza de una mejora económica en el país.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 7 DE 53

La estructura del capital inicial de la nueva empresa fue de 113 millones de pesos, de los cuales la inversión de los socios era 35.25 millones de pesos, es decir, justamente el adeudo que el municipio tenía con SAASA; la otra parte era un financiamiento por 78 millones de pesos, de los cuales, 57 millones de pesos, se destinarían para pagar los créditos anteriores y los 21 millones de pesos restantes, para inversiones de la empresa en el sistema durante el primer año.

La tasa real del crédito se estimó en un 10% anual y su amortización sería en 6 años. El flujo de efectivo esperado por la empresa registraba pérdidas los dos primeros años, para a partir del tercero, iniciar condiciones de superávit operativo.

Del valor total de la tarifa ajustada, en el primer año (1994), se destinaría en un 42% los gastos de operación de la concesionaria, y el resto, el 58% sería destinado a los servicios financieros. Para el noveno año el destino sería del 60% y 40% respectivamente y para el último año del 66% y 34%.

Al iniciar la operación de la concesión, en 1994 se instalaron miles de micro medidores domiciliarios, lo que aunado al ajuste de las tarifas provocaron inconformidad en muchos usuarios. Esta situación entró progresivamente en crisis cuando el modelo financiero de la concesión sufrió un severo revés con la devaluación de diciembre de ese año.

Crisis Económica, Rescate y Nuevo Título.

Durante 1995, la elevada inflación y el costo del dinero afectaron severamente al modelo, los gastos crecieron por la elevación de los costos de sus insumos y se agravó por el alto apalancamiento. Por otro lado, los ingresos esperados cayeron, pues los ajustes de tarifas indexadas fueron bloqueados por la rebelión de los usuarios, quienes vivieron un deterioro severo de sus ingresos. Esta situación se expresó en el terreno político cuando la irritación social por el desastre de fin de 1994 y el ajuste tarifario del agua se tradujeron en la derrota del PRI en las elecciones municipales de 1995.

Renuentes a pagar la factura política, el Gobierno del Estado y el PRI, presionaron a través de los medios y grupos afines partidistas a que el Alcalde entrante municipalizara el servicio señalando que éste lo había prometido, conocedores de que la capacidad financiera del Ayuntamiento hacía esto imposible.

Ya dentro del terreno político en febrero de 1996, y tratando de resolver el problema entre la concesionaria y los usuarios, el Ayuntamiento bajo esa presión, intentó lograr una solución a través de un “rescate de la concesión”, a través de la cual, retomaría el control de la operación.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 8 DE 53

Pronto, ante la imposibilidad de hacerlo, entro en un proceso de negociación acordando que la empresa continuara con el servicio y se firmara un nuevo Título de Concesión.

Por otra parte y para atender el problema financiero, el rescate negociado, incluía la aportación de recursos federales, de la concesionaria, del gobierno del estado y del propio municipio por 160 millones de pesos, en cuatro partes iguales. Las aportaciones no fueron cumplidas cabalmente pues si bien el municipio y la concesionaria hicieron su parte, aunque a destiempo, CNA aportó 37.5 millones de pesos y el Gobierno del Estado solo cinco millones de pesos.

CNA aceptó revertir el 60% del cobro de derechos federales por extracción del agua en la propia concesionaria y de manera similar el municipio aceptó revertir el 80% del 10% del cobro de derechos de concesión, que le correspondía sobre la facturación de la concesionaria, aunque en este último caso, lo que daba el municipio con una mano, en gran medida lo quitaba con la otra, pues en mayo de 1996, estableció el Fondo de Apoyo Social, del 7.5% sobre los ingresos de la concesionaria, para brindar subsidios a usuarios de escasos recursos.

El Ayuntamiento, logró acuerdos con la concesionaria para lograr algunas pequeñas disminuciones de tarifas en los niveles A y B e instrumentó la facturación mensual y aplicación de la tarifa con memoria, redujo la tarifa mínima, de 80 a 56 pesos por mes. Este costo representaba el salario mínimo de dos días.

En otros aspectos, el contrato original se modificó para pasar el periodo de vigencia de 20 a 30 años, establecer como tarifa mínima de pago un consumo de 10 metros cúbicos mensuales en lugar de los 20 anteriores y la capacidad para revisar los gastos de la empresa derivados de la subcontratación de servicios, pues suponía que allí había un incremento de costos operativos exagerados. Además, se quitaron penalidades a la concesionaria por ineficiencias del servicio.

También se implementó el Fondo de Apoyo Social y se otorgó un subsidio del 50% a pensionados, jubilados, tercera edad y personas cuyo estudio socioeconómico lo justificara. Con cargo al mismo fondo, se empezaron a aplicar descuentos directos en los Miércoles Ciudadanos.

Para compensar la indexación en términos reales que no se había hecho, se acordó ajustar las tarifas en el mes de enero de 1997 en un 32%, en el mismo mes de 1998 en 7%, e igual ajuste para 1999. Esto quedó plasmado en el nuevo Título de Concesión.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 9 DE 53

MARCO JURÍDICO

CONSTITUCIONES:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Aguascalientes.

LEYES:

- Ley de los Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Aguascalientes. P.O. Alcance al No. 42 del 20 de Octubre de 1993, No. 6 del 11 de Febrero de 1996 y No. 37 del 15 de Septiembre de 1996.
- Ley de Aguas Nacionales.
- Ley Federal Sobre Derechos de Agua.
- Ley Federal del Trabajo.
- Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Públicos Descentralizados. P.O. Suplemento al No. 23 del 7 de Junio de 1992.
- Ley de Seguridad y Servicios Sociales para los Servidores Públicos del Estado de Aguascalientes. P.O. Suplemento al No. 32 del 11 de Agosto de 1991.
- Ley de Responsabilidad de Servidores Públicos del Estado de Aguascalientes. P.O. suplemento al No. 29 del 19 de Julio de 1987.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Aguascalientes.
- Ley Estatal de Procedimiento Administrativo del Estado de Aguascalientes. P.O. Suplemento al No. 7 del 14 de Febrero de 1999.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados para el Estado de Aguascalientes. P.O. Suplemento al No. 23 del 6 de Junio de 1999.
- Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas. D.O. del 4 de Enero de 2000.
- Ley de Protección Ambiental para el Estado de Aguascalientes. P.O. No. 7 del 4 de Febrero de 2000.
- Ley Federal de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.
- Ley Sobre Metrología y Normalización.
- Código Urbano para el Estado de Aguascalientes.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 10 DE 53

REGLAMENTOS:

- Código Municipal del Municipio de Aguascalientes.
- Reglamento del Organismo Públicos Descentralizado de la Administración Municipal, denominado Comisión Ciudadana de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes. P.O. No. 15 del 11 de Abril de 1999.
- Reglamento Interior de la Comisión Ciudadana de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes. P.O. Suplemento al No. 30 del 26 de Julio de 1998.
- Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales.

DECRETOS:

- Decreto No. 32, autorización al Presidente Municipal de Aguascalientes, para que en representación del H. Ayuntamiento de la Capital, concesione los Servicios Públicos de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento de Aguas Residuales y su Rehusó. P.O. No. 5 del 31 de Enero de 1993.
- Decreto No. 62, aprobación del Título de Concesión de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento de Aguas Residuales y su Rehusó en el Municipio de Aguascalientes. P.O. No. 43 del 24 de Octubre de 1993.
- Decreto No. 44, Reforma el Decreto No. 32 expedido por el Congreso del Estado el día 31 de Enero de 1993. P.O. No. 37 del 15 de Septiembre de 1996.
- Decreto No. 65, Autorización de las Reformas al Título de Concesión de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento de Aguas Residuales y su Rehusó.

ACUERDOS:

- Acuerdo que aprueba las tarifas para el Servicio de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento. P.O. Suplemento al No. 51 del 19 de Diciembre de 1993.
- Acuerdo que aprueba el mecanismo de actualización o indexación a las tarifas. P.O. Suplemento al No. 51 del 19 de Diciembre de 1993.
- Acuerdo que aprueba diversos criterios de aplicación de las tarifas por Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, así como modificación a los rangos de consumo en la tarifa industrial. P.O. No. 14 del 2 de Abril de 1995.
- Acuerdo que aprueba las nuevas tarifas por Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, así como modificación a los rangos de consumo. P.O. No. 20 del 19 de Mayo de 1996.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 11 DE 53

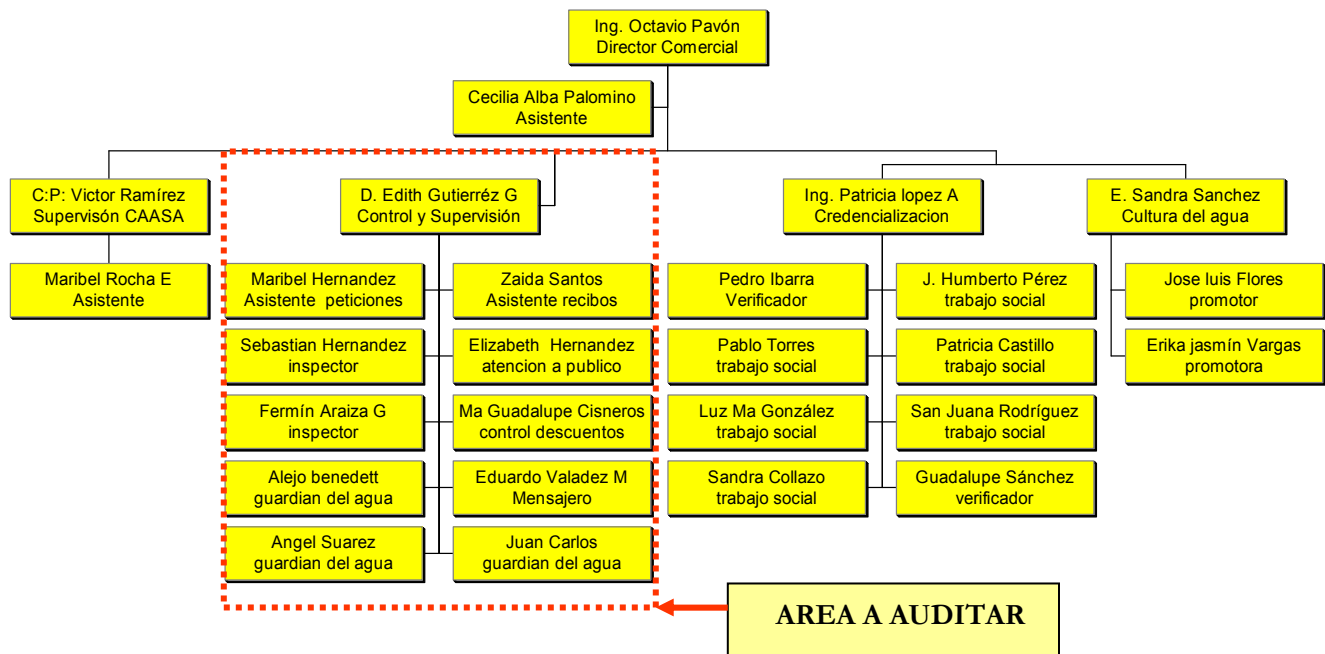
- Acuerdo que aprueba las reglas de prorrateo. P.O. del 24 de Noviembre de 1996.
- Acuerdo de ajuste de tarifas, tarifas públicas y adecuación a la estructura tarifaria para uso industrial y comercial. P.O. Suplemento al No. 52 del 29 de Diciembre de 1996.
- Acuerdo que aprueba las tarifas de agua, para aplicarse a consumos de Julio de 1998, con vigencia a partir del 1° de Agosto de 1998. P.O. del 9 de Agosto de 1998.
- Acuerdo que aprueba una adecuación tarifaria. P.O. No. 18 del 2 de Mayo de 1999.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS:

- Título de Concesión otorgado por el Municipio de Aguascalientes, en su carácter de concedente con fecha 21 de Octubre de 1993, a favor de la empresa Concesionaria de Aguas de Aguascalientes, S.A. de C.V., en su carácter de concesionario para la prestación de los Servicios Públicos de Agua Potable, Alcantarillado, Tratamiento de Aguas Residuales y su Rehusó en el Municipio de Aguascalientes, modificado en la Sesión de Cabildo, celebrada el día 11 de Octubre de 1996.
- Acta No. 48 de la Sesión Extraordinaria del Ayuntamiento del Municipio de Aguascalientes de fecha 15 de Enero de 1997, en la que se instala el Organismo Supervisor Ciudadanizado a que hace referencia el artículo 25 apartado “B” de la Ley de los Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Aguascalientes.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 12 DE 53

ESTRUCTURA ACTUAL



AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 13 DE 53

MISION

1. MISIÓN AYUNTAMIENTO

Hacer del municipio de Aguascalientes una mejor ciudad, sustentable, segura y participativa y de nuestras comunidades rurales lugares más dignos y humanos

2. MISIÓN CCAPAMA

Vigilar el cuidado y el buen uso del agua, implementando estrategias óptimas de supervisión a la Concesionaria de Aguas de Aguascalientes S.A. de C.V, (CAASA), la empresa concesionaria del servicio de agua potable, de mejoramiento de la infraestructura hidráulica y de reducción de costos, garantizando un servicio de calidad que satisfaga a la ciudadanía. Parte importante de esta misión es ser un organismo con alta vocación de servicio que propicie un desarrollo integral de su personal

VISION

Deberá orientar a nuestro municipio para ser una unidad organizada y activamente participativa, con capacidad jurídica política y administrativa que se apoye en la planeación democrática para fortalecerse como la instancia de gobierno más cercana a la comunidad, rectora de su desarrollo

Nuestros Compromisos Contigo:

- Promoveremos y expandiremos a todos los rincones del Municipio una cultura integral del ciudadano y buen uso del agua.
- Vigilaremos el óptimo aprovechamiento de los volúmenes de extracción de agua de nuestros mantos acuíferos, mejorando la infraestructura hidráulica.
- Elevaremos el nivel de satisfacción en la atención a los ciudadanos, en todos los ámbitos del servicio del agua.
- Impulsaremos el reuso de la aguas residuales tratadas y el mejor aprovechamiento de las agua pluviales.
- Mejoraremos los niveles de supervisión y fiscalización de la empresa concesionaria .

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 14 DE 53

PROGRAMAS

1.- Cultura del Agua



Este programa tiene por objetivo fomentar en todos los habitantes del Municipio una cultura integral del agua, incrementando la eficiencia en su uso y evitando el dispendio través de:

- Promover la adquisición de dispositivos ahorradores de agua, así como la adquisición de tinacos que actúen como cisternas en zonas donde escasea el agua.
- Extender los patrullajes y vigilancia de los Guardianes del Agua.
- Incrementar las inspecciones intradomiciliarias para detección de fugas a través de detectores sónicos de alta precisión.
- Visitar los centros de educación superior para fomentar la cultura del agua, a través de panfletos, calcomanías, artículos promocionales, presentación de video y teatro guiñol.

2.- Rehabilitación y Sectorización

El segundo programa, Rehabilitación y Sectorización, tiene como fin reducir los volúmenes de extracción de agua, evitando el desperdicio por fugas en las redes, a través de la rehabilitación y sectorización de la infraestructura hidráulica, de la siguiente forma:

- Se llevará a cabo la sectorización de los fraccionamiento y comunidades.
- Se rehabilitará la infraestructura de agua potable, redes y tomas domiciliarias.
- Se rehabilitarán y equiparán las fuentes de abastecimiento.
- Se rehabilitará la infraestructura de la red de alcantarillado.

3.- Calidad en el Servicio

Con el tercer programa, Calidad en el Servicio, se mejorará la atención a la ciudadanía, proporcionando un trato amable, reduciendo tiempos de respuesta en la atención de quejas y agilizando trámites, no sólo apoyando la capacitación y la preparación de nuestro personal; también mediante:

- La realización de auditorias aleatorias para determinar la oportunidad en la atención a quejas y solicitudes en los diferentes módulos.
- Aplicando encuestas para medir la satisfacción en la atención y la calidad del servicio que reciben los usuarios.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 15 DE 53

4.- Reuso y Capacitación

El cuarto programa de trabajo de CCAPAMA. Reuso y Capacitación, incrementará la reutilización de agua residual para el riego de áreas verdes y en procesos nos aptos para el consumo humano, así como el mayor aprovechamiento de las aguas pluviales. Las líneas de acción más importantes para llevarlo a cabo serán las siguientes:

- Se gestionará con los industriales que tengan plantas de tratamiento para que a través de convenios se reutilice el agua tratada en el Municipio.
- Se gestionará ante las autoridades correspondientes para que se legisle sobre el uso del agua residual tratada para los autolavados, construcción de terracerías y pruebas sanitarias.
- Se obligará a las industrias a cumplir con la normatividad para que cuenten con su registro de descarga.
- Se gestionará ante las autoridades correspondientes para que legisle a nuevos fraccionamientos para separar el agua pluvial de la sanitaria.

5.- Supervisión Efectiva

Finalmente, mediante una Supervisión Efectiva, se dará mayor eficiencia a las acciones de vigilancia y supervisión de la Concesionaria, vigilando el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Título de Concesión y una adecuada aplicación de los recursos.

- Se realizará la verificación de la aplicación tarifaria a la facturación de la concesionaria.
- Se realizará la evaluación de los sistemas de desinfección y la eficiencia de los equipos de cloración, para garantizar la calidad bacteriológica del agua suministrada.
- Se evaluarán los monitoreos en el alcantarillado cercano al antiguo relleno sanitario, así como en las zonas que presenten un alto riesgo por el tipo de materiales de trabajo que se utilizan.
- Se realizarán las supervisiones para que la atención a fugas, bacheo y retiro de escombros se realice en máximo 5 días.
- Se eficientará la utilización de energía eléctrica de los equipos de bombeo.
- Fortaleceremos la supervisión a CAASA a través de las Delegaciones Municipales para que el servicio que presta la concesionaria llegue en cantidad, calidad y precio justo a los usuarios.
- Se llevará a cabo la revisión y evaluación de los conceptos que integran los costos de operación y mantenimiento.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 16 DE 53

PLANEACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 17 DE 53

DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Consideramos que la estructura está diseñada de forma adecuada para cumplir con su misión. Se detectan necesidades de formalización de las metodologías, funciones y actividades.

PROPUESTA METODOLOGICA

Una vez definida el área a auditar definimos la siguiente propuesta técnica:

1. **Alcance:** Departamento de Control y Supervisión
2. **Antecedentes:** A Raíz de que se concesionó el servicio de agua en el Municipio de Aguascalientes se decide crear el organismo rector para la supervisión de la Concesionaria del cual se deriva la Dirección Comercial a la cual pertenece el departamento auditado.
3. **Objetivo:** Evaluar las actividades definidas para cumplir la misión de la Dirección Comercial de CCAPAMA, específicamente al Departamento de Control de Supervisión el cuál está encargado de la atención ciudadana.
4. **Estrategia:** Equipo de Trabajo
5. **Acciones:** Planeación, Instrumentación, Exámen, Informe, Implementación.
6. **Recursos:** Equipo Auditor
7. **Resultados Esperados:** Emitir un dictamen con recomendaciones y acciones que permitan detectar el camino a seguir para el cumplimiento de la misión.
8. **Información Complementaria:** Plan Municipal de Desarrollo 2002-2004.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 18 DE 53

PLAN DE TRABAJO

El siguiente es el diagrama en el que se muestran las actividades planeadas para la realización de la auditoría, así como la asignación de tiempos y responsables para cada una de ellas:

	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names	August			September			October		
						B	M	E	B	M	E	B	M	E
1	Planeacion	5 days	Tue 8/13/02	Mon 8/19/02										
2	Definicion de alcance de auditoria	2 days	Tue 8/13/02	Wed 8/14/02	Equipo									
3	Antecedentes del departamento	1 day	Mon 8/19/02	Mon 8/19/02	O. Pavon									
4	Instrumentacion	3 days	Wed 8/21/02	Fri 8/23/02										
5	Miercoles ciudadano	1 day	Wed 8/21/02	Wed 8/21/02	M. Paez, F. Aparicio									
6	Entrevista director	1 day	Thu 8/22/02	Thu 8/22/02	M. Paez									
7	Entrevista personal operativo	1 day	Fri 8/23/02	Fri 8/23/02	F. Aparicio, L. Pinedo									
8	Examen	2 days	Mon 8/26/02	Tue 8/27/02										
9	Recopilacion y estudio de resultados	2 days	Mon 8/26/02	Tue 8/27/02	G. Medina									
10	Informe	7 days	Wed 8/28/02	Thu 9/5/02										
11	Preparacion de informe	3 days	Wed 8/28/02	Fri 8/30/02	L. Pinedo									
12	Revision final	2 days	Mon 9/2/02	Tue 9/3/02	Equipo									
13	Envio de informe a profesor	1 day	Thu 9/5/02	Thu 9/5/02	Equipo									
14	Seguimiento	1 day	Fri 9/6/02	Fri 9/6/02										
15	Envio de informe al departamento	1 day	Fri 9/6/02	Fri 9/6/02	Equipo									

FORMATO DE CONTROL DE ACTIVIDADES

El registro de las actividades realizadas lo realizamos en formatos como la el que se muestra a continuación:

CEDULA DE ANALISIS DOCUMENTAL		FECHA 28/08/02 HOJA NUM 04
AREA: ORGANIZACION	TIPO DE DOCUMENTO: ESTADISTICO	Responsable y función: ASISTENTE DIRECT.
DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANALISIS	PROPUESTAS
ENCUESTA DE SALIDA DE OFICINAS COMERCIALES	CUENTAN CON INDICADORES QUE INFIEREN COMO BUENA LA ATENCIÓN A LA CIUDADANIA	PUBLICITAR LAS ESTADISTICAS
ELABORO: M. PAEZ		REVISO: L. PINEDO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 19 DE 53

FACTORES A EVALUAR

De acuerdo al objetivo de la auditoría, definimos los siguientes factores a evaluar:

PLANEACION

- a) Visión
- b) Misión
- c) Objetivos
- d) Metas
- e) Estrategias
- f) Políticas y procedimientos
- g) Niveles y horizontes

ORGANIZACION

- h) Estructura organizacional
- i) División y distribución de funciones
- j) Recursos Humanos
- k) Instrumentos técnicos de apoyo

DIRECCION

- l) Liderazgo
- m) Comunicación
- n) Motivación
- o) Manejo de estrés y conflicto
- p) Información y tecnologías
- q) Creatividad e Innovación

CONTROL

- r) Naturaleza
- s) Sistemas
- t) Proceso (procedimientos)
- u) Areas de aplicación
- v) Herramientas

ELEMENTOS ESPECIFICOS:

- w) 1.2.6 Servicio al cliente

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 20 DE 53

INSTRUMENTACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 21 DE 53

INSTRUMENTACION

Básicamente basamos nuestro proyecto en 2 instrumentos para la recabación de la información:

1. Observación y encuestas a la gente que acudió al Programa “Miércoles Ciudadano” (21-ago-02)
2. Entrevista y aplicación de cuestionarios, al Director y al personal operativo del área.

1. ENCUESTAS (MIERCOLES CIUDADANO)

Observaciones del Miércoles Ciudadano.

Fecha: Agosto 21, 2002.

Lugar: Edificio del Ayuntamiento.

Al llegar el personal del área de información te define el lugar de CCAPAMA pero sin el procedimiento para exponer tu queja.

Los ciudadanos llegan con su recibo de agua, lo entregan para que sea capturado, asignándole el número de reclamación, además con esto se emite una ficha, con la cual es llamado para que un empleado de la dirección comercial lo atienda.

Cuestionario a usuarios inconformes. (10 personas)

1. ¿Cuál fue la razón de venir aquí?
Cobro excesivo (10 veces)
2. ¿Resolvieron su problema?
No (5 veces)
Si (5 veces)
3. ¿Por qué no?
Van a revisar mi caso (1 vez)
El problema es mío (1 vez)
Tengo que ir a CAASA (3 veces)
4. ¿La atención fue correcta?
No (2 veces)
Si (8 veces)
5. ¿Este mecanismo de Miércoles ciudadano funciona?
No (2 veces)
A veces (2 veces)
Si (6 veces)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 22 DE 53

2. CUESTIONARIOS

PREGUNTAS AL DIRECTOR

I. PLANEACION

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
(ABIERTA)
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene la organización?
(ABIERTA)
3. ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?

SI NO
4. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?
(ABIERTA)

VISION

5. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?

SI NO
6. ¿Considera la visión como un atributo primordial de la planeación?

SI NO
7. ¿Cómo se transmite la visión a toda la organización?
(ABIERTA)

MISION

8. ¿Ha servido la visión como plataforma para definir la misión?

SI NO
9. ¿Cómo establecieron la misión de la organización?
(ABIERTA)
10. ¿Qué representa para la organización su misión?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 23 DE 53

OBJETIVOS

11. ¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos y metas específicas?

SI NO

12. ¿Conocen los objetivos todas la áreas y niveles de la organización?

SI NO

METAS

13. ¿Permiten la metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?

SI NO

14. ¿Utilizan el scorecard o registro de resultados balanceados en la formulación de indicadores?

SI NO

15. ¿Qué tipos de formatos han diseñado para reportar avances?
(ABIERTA)

16. ¿Con qué periodicidad se producen?
(ABIERTA)

17. ¿Cómo y a quién se entregan?
(ABIERTA)

ESTRATEGIAS

18. ¿Las estrategias son acordes con los objetivos y metas trazados?

SI NO

19. ¿Quiénes definen las estrategias?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 24 DE 53

POLITICAS

20. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?

SI

NO

PROCEDIMIENTOS

21. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?

SI

NO

PROGRAMAS

22. ¿Representan los programas una forma práctica de canalizar las acciones?

SI

NO

ENFOQUES

23. ¿Qué tipo de planeación emplea la organización?

- a) *estratégica*
- b) *operacional*
- c) *de contingencias*
- d) *prospectiva*
- e) *normativa*
- f) *interactiva*
- g) *otras*

NIVELES Y HORIZONTES

24. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?

SI

NO

25. ¿Cómo se vincula la planeación con el sistema de calidad?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 25 DE 53

II. ORGANIZACION

26. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluye organigrama.
(ABIERTA)
27. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
(ABIERTA)
28. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global?
- SI NO

DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES

29. ¿Cómo se definen las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?
(ABIERTA)
30. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
(ABIERTA)
31. ¿La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización?
- SI NO

RECURSOS HUMANOS

32. ¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación de personal? Explique brevemente.
(ABIERTA)
33. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal?
- SI NO
34. ¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?
- SI NO

INSTRUMENTOS TECNICOS DE APOYO

35. ¿Se dispone de manuales de organización, procedimientos, políticas, operación?
- SI NO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 26 DE 53

III. DIRECCION

36. ¿La dirección genera los lineamientos en el departamento para cumplir su razón de ser?

SI NO A VECES

37. ¿Cómo integra y concilia la dirección entre el usuario final y el proveedor de servicios?
(ABIERTA)

38. ¿Busca la dirección hacer más efectivo al departamento?

SI NO A VECES

LIDERAZGO

39. ¿Cuál es la base de su liderazgo?
(ABIERTA)

COMUNICACIÓN

40. ¿La comunicación es importante en el departamento?

SI NO A VECES

41. ¿Qué información recibe la dirección?
(ABIERTA)

MOTIVACION

42. El modelo de motivación considera:
- a) *Su necesidades profesionales*
 - b) *Recompensas*
 - c) *Actitudes*
 - d) *Otros*

MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTO

43. Por las características de su labor el estrés y conflicto se genera por:
- a) *Recursos limitados para trabajar*
 - b) *Falta de claridad en las instrucciones*
 - c) *Comunicación inadecuada*
 - d) *Información impropia*
 - e) *Centralización de datos.*
 - f) *Otros*

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 27 DE 53

INFORMACION Y TECNOLOGIA

44. ¿Cuál es la dependencia de su departamento a la tecnología de información?
Mucha Regular Poca
45. ¿Sus redes internas y externas las considera apropiadas?
(ABIERTA)

CREATIVIDAD E INNOVACION

46. ¿Cómo la dirección promueve la innovación y el cambio en su personal?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 28 DE 53

IV. CONTROL

47. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?

SI

NO

NATURALEZA

48. ¿Están definidos los controles de acuerdo con el enfoque:

- a) *Preventivo*
- b) *Concurrente*
- c) *De retroalimentación*

49. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?

SI

NO

50. ¿Se han establecido mecanismos de control se han establecido?

SI

NO

51. ¿Se reciben reportes de seguimiento de las acciones?

SI

NO

52. ¿Qué tratamiento se da a los reportes?
(ABIERTA)

SISTEMAS

53. ¿Qué tipos de recursos informáticos apoyan el control?
(ABIERTA)

54. ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?

SI

NO

55. ¿Existen mecanismos para canalizar las sugerencias e inconformidades del personal?

SI

NO

56. ¿La atención de las opiniones y quejas incide en el clima de la organización?

SI

NO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 29 DE 53

57. ¿Las sugerencias permiten instrumentar mejoras en la organización?

SI NO

58. ¿La resolución de quejas influye en la previsión de conflictos?

SI NO

59. ¿Constituyen las quejas y sugerencias un recurso para atenuar los niveles de tensión?

SI NO

PROCESO

60. ¿Cómo se mide la productividad?
(ABIERTA)

AREAS DE APLICACIÓN

61. ¿El control reside en órganos de línea o de staff?

SI NO

HERRAMIENTAS

62. ¿Se emplea la auditoría como mecanismo de evaluación?

SI NO

63. ¿Se cuenta con una metodología para instrumentar auditorías? Incluya copia.

SI NO

64. ¿Qué área de la organización integra y difunde la información producto de las auditorías?
(ABIERTA)

65. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación de recomendaciones? Explíquelo brevemente.
(ABIERTA)

66. ¿Cómo se efectúan el seguimiento y la evaluación del impacto de los resultados de la auditoría?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 30 DE 53

PREGUNTAS A PERSONAL OPERATIVO

I. PLANEACION

1. ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?

SI

NO

2. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?
(ABIERTA)

VISION

3. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?

SI

NO

4. ¿Considera la visión como un atributo primordial de la planeación?

SI

NO

5. ¿Cómo se transmite la visión a toda la organización?
(ABIERTA)

MISION

6. ¿La organización cuenta con una misión definida?

SI

NO

7. ¿Conoces la misión de la organización?

SI

NO

8. ¿Cómo fue difundida la misión?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 31 DE 53

OBJETIVOS

9. ¿Conocen los objetivos todas la áreas y niveles de la organización?

SI

NO

METAS

10. ¿Qué tipos de formatos han diseñado para reportar avances?
(ABIERTA)

11. ¿Con qué periodicidad se producen?
(ABIERTA)

12. ¿Cómo y a quién se entregan?
(ABIERTA)

ESTRATEGIAS

13. ¿Quiénes definen las estrategias?
(ABIERTA)

POLITICAS

14. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?

SI

NO

PROCEDIMIENTOS

15. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?

SI

NO

NIVELES Y HORIZONTES

16. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?
SI NO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 32 DE 53

II. ORGANIZACION

17. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluye organigrama.
(ABIERTA)
18. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
(ABIERTA)
19. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global?
- SI NO

DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES

20. ¿Cómo se definen las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?
(ABIERTA)
21. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
(ABIERTA)
22. ¿La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización?
- SI NO

RECURSOS HUMANOS

23. ¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación de personal? Explique brevemente.
(ABIERTA)
24. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal?
- SI NO
25. ¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?
- SI NO

INSTRUMENTOS TECNICOS DE APOYO

26. ¿Se dispone de manuales de organización, procedimientos, políticas, operación?
- SI NO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 33 DE 53

III. DIRECCION

27. ¿Considera que la dirección genera los lineamientos o ideas en el departamento para cumplir su razón de ser?
- Siempre*
 - Frecuentemente*
 - En ocasiones*
 - Nunca*
28. ¿Cómo integra y concilia la dirección entre el usuario final y el proveedor del servicio?
(ABIERTA)
29. ¿Busca la dirección hacer más efectivo al departamento?
- Siempre*
 - Frecuentemente*
 - En ocasiones*
 - Nunca*
30. ¿Considera que en la dirección tienen a un líder?
- Siempre*
 - Frecuentemente*
 - En ocasiones*
 - Nunca*
31. ¿La comunicación es importante en el departamento?
- Siempre*
 - Frecuentemente*
 - En ocasiones*
 - Nunca*
32. ¿Qué información envía a la dirección?
(ABIERTA)
33. El modelo de motivación en su departamento que cubre:
- Su necesidades profesionales*
 - Recompensas*
 - Actitudes*
 - Otros*
34. Por las características de su labor el estrés y conflicto se genera por:
- Recursos limitados para trabajar*
 - Falta de claridad en las instrucciones*
 - Comunicación inadecuada*
 - Información impropia*
 - Centralización de datos.*
 - Otros*
35. ¿Cuál es la dependencia de su departamento a las tecnologías de información?
(ABIERTA)
36. ¿Sus redes internas y externas las considera apropiadas?
- SI NO
37. ¿Cómo la dirección promueve la innovación y el cambio en ustedes?
(ABIERTA)

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 34 DE 53

IV. CONTROL

NATURALEZA

38. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?

SI NO

39. ¿Qué mecanismos de control se han establecido?
(ABIERTA)

40. ¿Se reciben reportes de seguimiento de las acciones?

SI NO

41. ¿Qué tratamiento se da a los reportes?
(ABIERTA)

SISTEMAS

42. ¿Qué tipos de recursos informáticos apoyan el control?
(ABIERTA)

43. ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?

SI NO

44. ¿Existen mecanismos para canalizar las sugerencias e inconformidades del personal?

SI NO

45. ¿Las sugerencias permiten instrumentar mejoras en la organización?

SI NO

46. ¿La resolución de quejas influye en la previsión de conflictos?

SI NO

47. ¿Constituyen las quejas y sugerencias un recurso para atenuar los niveles de tensión?

SI NO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 35 DE 53

EXAMEN

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 36 DE 53

EXAMEN

Una vez recabada la información, se determinaron los indicadores para aplicarlos en los factores a evaluar y así determinar una calificación para cada uno de ellos.

EXAMEN AL PERSONAL OPERATIVO

ETAPA: PLANEACION

a) Visión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{6} = 100\%$$

b) Misión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{6} = 100\%$$

OBSERVACION: La planeación y definición de misión y visión se realiza en la alta dirección aunque la proyección de la misma a todas las áreas es muy pobre y su transmisión es mínima y muy informal.

Toda la organización reconoce la importancia de saber a donde van y porque existen sin embargo no lo saben

Las áreas se desconocen entre si, no conocen la interrelación que tienen un área con otra ni su importancia en la organización lo que muestra una identificación local por departamento y no con toda la organización

Las estrategias se generan por departamento y de acuerdo a la necesidad del momento, no se delinea un plan de trabajo uniforme.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 37 DE 53

ETAPA: ORGANIZACIÓN

c) Estructura organizacional

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{6} = 100 \%$$

Congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global

$$\frac{\text{Empleados que opinan que si}}{\text{Total de empleados}} = \frac{5}{6} = 83 \%$$

OBSERVACION: La estructura organizacional se deriva de diferentes disposiciones gubernamentales como son leyes y reglamentos y obedece a los lineamientos y funciones asignadas en el PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2002 – 2004.

Si existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global. Cuenta con un tipo de estructura vertical cuyos factores de diseño obedecen a las necesidades del servicio.

d) División y distribución de funciones

Definición de las funciones para cada area y nivel jerarquico de la organización

- a) Manual de Organización 1
- b) Ordenes directas del Director del Area 4
- c) Trabajo en Equipo 1

Comunicación del contenido de las funciones a toda la organización

- a) Manual para cada puesto 1
- b) Por el director del area 5
- c) Otros medios 0

La coordinación posibilita una interaccion efectiva entre las diferentes areas de la organización?

- a) SI 6
- b) NO 0

OBSERVACIÓN: La división y distribución de funciones es definida por el Director Comercial en base a una función y cuenta con un manual de organización que solo él conoce, sin embargo, el trabajo que desarrolla cada elemento es bastante claro para cada uno y están bien organizados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 38 DE 53

e) Recursos Humanos

Procedimiento se utiliza para la contratación de personal, definido por:

- a) Director del area 6
- b) Area administrativa de CCAPAMA 0
- c) Otros 0

Existe un programa de capacitacion y desarrollo de personal?

- a) SI 0
- b) NO 6

Existen estrategias para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?

- a) SI 3
- b) NO 0
- c) SI, PERO INCONCLUSO 3

OBSERVACION: La contratación de personal la hace el Director Comercial, No se tiene un procedimiento que incluya perfil del puesto, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, manual de bienvenida, programa de incentivos, etc. En la administración municipal anterior se inició la implantación del modelo GRUMAN pero quedó inconcluso, por lo que no se cuenta con una estrategia para promover el cambio en el proceso de aprendizaje organizacional.

f) Instrumentos técnicos de apoyo

Se dispone de manuales de organización, procedimientos, políticas, operación?

- a) SI 1
- b) NO 5

OBSERVACION: En virtud de la carencia de los instrumentos técnicos de apoyo , se juzga necesario su diseño e implementación para que influyan en la dinámica del trabajo y fortalezcan y promuevan la imagen organizacional.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 39 DE 53

ETAPA: DIRECCION

g) Liderazgo

$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo directivo}}{\text{Total de personal}} = \frac{6}{6} = 100\%$$

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo gerencial de CCAPAMA}}{\text{Total de personal}} = \frac{2}{6} = 20\%$$

OBSERVACION: Existe inconformidad con la gerencia, pero muy leales a su dirección

h) Comunicación

$$\frac{\text{Canales de comunicación empleados}}{\text{Medios establecidos}} = \frac{2}{2} = 100\%$$

OBSERVACION: Factor determinante, si internamente no se manejara en forma correcta generaría problemas en los clientes causando daños a la imagen política del Ayuntamiento.

i) Motivación

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}} = \frac{4}{6} = 60\%$$

OBSERVACION: No muy claro, los limites de la dirección con la gerencia de CCAPAMA en la generación de incentivos, situación que incomoda al personal y lo manifiestan como falta de motivación en un porcentaje del personal.

j) Manejo de estrés y conflicto

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}} = \frac{2}{6} = 20\%$$

OBSERVACION: Personal con experiencia en su labor, refleja dominio de su tarea para manejar situaciones con los clientes. Estos últimos al término de la entrevista continúan con cierto disgusto por el punto económico pero se sienten atendidos.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 40 DE 53

k) Información y tecnologías

$$\frac{\text{Auditorías a sistemas de información}}{\text{Sistemas de información aceptados}} = \frac{1}{1} = 100\%$$

OBSERVACION: La red instalada es determinante para la operación de la dirección comercial, sin ella sería casi imposible su labor.

l) Creatividad e Innovación

$$\frac{\text{Personal incentivado}}{\text{Total de personal}} = \frac{4}{6} = 60\%$$

OBSERVACION: La dirección busca la innovación en su personal, persiste el problema con la gerencia de CCAPAMA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 41 DE 53

ETAPA: CONTROL

m) Naturaleza

OBSERVACION: Los controles establecidos para obtención de objetivos están ligados a las acciones implementadas, sin embargo falta más formaización de los mismos.

n) Sistemas

OBSERVACIONES: Cuentan con sistemas informáticos que les permite contar con información de una forma oportuna, así como darle un mejor seguimiento a las quejas reportadas.

o) Herramientas

OBSERVACION: Existen ciertos controles y reportes hacia la dirección pero estos son informales y de acuerdo al entendimiento de cada área, cremos necesario que se haga más formal y apegado a estándares.

ELEMENTOS ESPECIFICOS:

p) 1.2.6 Servicio al cliente

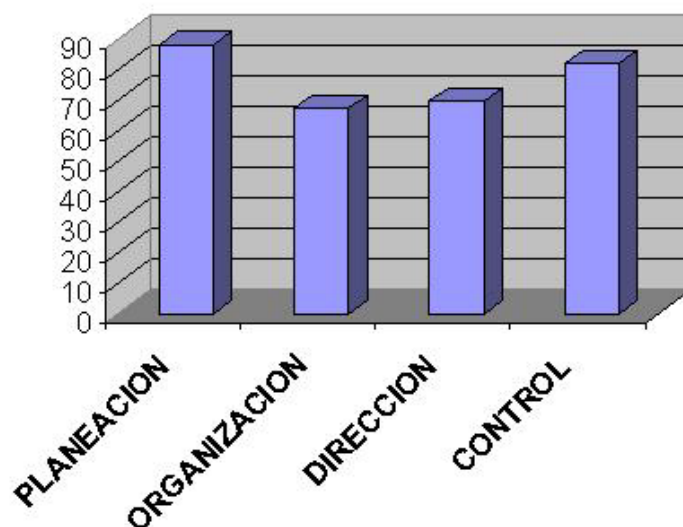
OBSERVACION: Regularmente se realizan encuestas a la ciudadanía donde se mide el grado de atención que estos perciben, según datos estdísticos de la propia Dirección actualmente la calificación con la cual se evalúa tiene un rango de 7.5. Creemos que es una calificación satisfactoria para este tipo de servicios tomando en cuenta que muchas de las quejas presentadas por la ciudadanía son improcedentes

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 42 DE 53

EXAMEN AL PERSONAL OPERATIVO

CRITERIOS DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION FINAL			
ELEMENTOS	PUNTOS ESTABLECIDOS	MAXIMOS OBTENIDOS	%
PLANEACION			
PLANEACION	24	16	
VISION	36	36	
MISION	36	36	
OBJETIVOS	12	9	
METAS	36	27	
ESTRATEGIAS	12	12	
POLITICAS	12	12	
PROCEDIMIENTOS	12	11	
NIVELES Y HORIZONTES	<u>12</u>	<u>10</u>	
TOTAL (PLANEACION)	192	169	88.02
ORGANIZACIÓN			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30	25	
DIVISIÓN Y DIST. DE FUNCIONES	30	26	
RECURSOS HUMANOS	30	15	
INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO	<u>10</u>	<u>1</u>	
TOTAL (ORGANIZACIÓN)	100	67	67.00
DIRECCION			
DIRECCION	40	28	
LIDERAZGO	20	9	
COMUNICACION	20	14	
MOTIVACIÓN	20	14	
MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTO	30	22	
INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	<u>20</u>	<u>17</u>	
TOTAL (DIRECCION)	150	104	69.33
CONTROL			
NATURALEZA	48	44	
SISTEMAS	72	60	
HERRAMIENTAS	<u>60</u>	<u>43</u>	
TOTAL (CONTROL)	180	147	81.66
T O T A L	622	487	78.29

EVALUACION GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 44 DE 53

INFORME

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 45 DE 53

INFORME

De acuerdo a los resultados del examen se definieron las siguientes recomendaciones:

ETAPA: PLANEACION

q) **Visión**

r) **Misión**

STATUS: La planeación y definición de misión y visión se realiza en la alta dirección aunque la proyección de la misma a todas las áreas es muy pobre y su transmisión es mínima y muy informal.

Toda la organización reconoce la importancia de saber a donde van y porque existen sin embargo no lo saben

Las áreas se desconocen entre sí, no conocen la interrelación que tienen un área con otra ni su importancia en la organización lo que muestra una identificación local por departamento y no con toda la organización

Las estrategias se generan por departamento y de acuerdo a la necesidad del momento, no se delinea un plan de trabajo uniforme.

RECOMENDACIÓN: Formalizar la difusión de la misión y la visión en la organización por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, etc.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 46 DE 53

ETAPA: ORGANIZACIÓN

s) Estructura organizacional

STATUS: La estructura organizacional se deriva de diferentes disposiciones gubernamentales como son leyes y reglamentos y obedece a los lineamientos y funciones asignadas en el PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2002 – 2004.

Si existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global. Cuenta con un tipo de estructura vertical cuyos factores de diseño obedecen a las necesidades del servicio.

RECOMENDACIÓN: Sería importante generar planes a mediano y largo plazo que trascendieran a los periodos de las administraciones para evitar que se vean truncos cada 3 años que en esencia ese es el espíritu de CCAPAMA pero no se logra desligar de cada administración por lo que sus planes varían cada cambio de administración

t) División y distribución de funciones

STATUS: Definición de las funciones para cada area y nivel jerarquico de la organización está hecha por el Director de Area, así como la comunicación del contenido de funciones. La coordinación posibilita una interaccion efectiva entre las diferentes areas de la organización. La división y distribución de funciones es definida por el Director Comercial en base a una función y cuenta con un manual de organización que solo él conoce, sin embargo, el trabajo que desarrolla cada elemento es bastante claro para cada uno y están bien organizados.

RECOMENDACIÓN: Elaborar con mas formalidad los manuales de operación y bajarlos al personal que desarrolla cada función

u) Recursos Humanos

STATUS: No existen programas de capacitación y desarrollo de personal. Las estrategias para propiciar un cambio no están bien definidas. La contratación de personal la hace el Director Comercial. En la administración municipal anterior se inició la implantación del modelo GRUMAN pero quedó inconcluso, por lo que no se cuenta con una estrategia para promover el cambio en el proceso de aprendizaje organizacional.

RECOMENDACIÓN: Realización de manuales y procedimientos que incluyan perfil del puesto, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, manual de bienvenida, programa de incentivos, etc., buscando que el personal desarrolle sus aptitudes para lograr una mejora continua en cada uno de ellos.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 47 DE 53

v) Instrumentos técnicos de apoyo

STATUS: No se dispone de manuales de organización, procedimientos, políticas, operación.

RECOMENDACION: En virtud de la carencia de los instrumentos técnicos de apoyo , se juzga necesario su diseño e implementación para que influyan en la dinámica del trabajo y fortalezcan y promuevan la imagen organizacional.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 48 DE 53

ETAPA: DIRECCION

w) Liderazgo

STATUS: El personal acepta el estilo directivo. Existe inconformidad con la Dirección General, pero muy leales a la organización.

RECOMENDACIÓN: La Dirección General debería involucrarse más en el área para que el personal sepa como piensa ésta, cabe hacer mención que la Dirección General tiene 4 meses de haber cambiado y probablemente esta sea la causa del rechazo del personal, aún no logran identificarse.

Definir situación entre los encargados de la Dirección General de CCAPAMA y Dirección Operacional estableciendo sus intereses, prioridades y conciliando puntos en común para establecer formas de trabajo que mantengan el adecuado servicio a clientes del personal del área, con lo que también se fortalecería la imagen de ambos niveles dentro de la estructura del Municipio.

x) Comunicación

STATUS: La imagen a través de los medios de comunicación es determinante para el Municipio, no es exclusiva de la Dirección Comercial ya que políticamente tiene una alta repercusión, si no se manejan adecuadamente los problemas de ciudadanos.

RECOMENDACION: Factor determinante, si internamente no se manejara en forma correcta generaría problemas en los clientes causando daños a la imagen política del Ayuntamiento.

Preservar la fortaleza de su comunicación interna, formalizando los elementos y datos clave para la Dirección General, sin dejar a un lado la comunicación informal que es importante en el proceso, además ayuda al Director Comercial en el control y manejo del área.

y) Motivación

STATUS: El 40% del personal no percibe la motivación y los incentivos oficiales. Es necesario señalar que la motivación que tienen de su Director Comercial es opuesta a la de la Dirección General de CCAPAMA, se sienten confortables en su área.

RECOMENDACION: La motivación económica es importante y probablemente esta situación se deba a que los sueldos no fueron incrementados este año.

Como consecuencia de los problemas de liderazgo, el personal se observa desorientado en este aspecto, resuelto ese conflicto ayudaría en la percepción de los empleados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 49 DE 53

z) Manejo de estrés y conflicto

STATUS: Personal con experiencia en su labor, refleja dominio de su tarea para manejar situaciones con los clientes. Estos últimos al término de la entrevista continúan con cierto disgusto por el punto económico pero se sienten atendidos.

RECOMENDACION: Se deberá mantener una rotación en el área para no caer en la rutina, apatía y el conformismo; de esta manera el estrés se vería abatido en forma importante.

Formalizar rutina de atención para todo el personal pero dejando la libertad de actuación, como hasta ahora para el personal con más experiencia.

aa) Información y tecnologías

STATUS: La red instalada es determinante para la operación de la Dirección Comercial, sin ella sería casi imposible su labor.

RECOMENDACIÓN: Diseño y utilización de más sistemas de información e implementarlos en toda la organización (CCAPAMA) para que todo el personal los pueda consultar.

Mantener la actualización de los equipos involucrados en su manejo de datos e información que mantienen al día a esta área con el proveedor del servicio CAASA y los usuarios externos del Municipio.

Capacitación formal al personal en el manejo de paqueterías de software que pueden facilitarles sus operaciones, por ejemplo Excel de Windows.

bb) Creatividad e Innovación

STATUS: La Dirección Comercial busca la innovación en su personal, persiste el problema con la gerencia de CCAPAMA.

RECOMENDACIÓN: Nuevamente ligamos el problema del liderazgo, que repercute en otras etapas del proceso, la Dirección Comercial requiere el apoyo de la Dirección General para buscar una mayor innovación en su operación, pensando en su personal y recursos físicos.

La Dirección General debería involucrarse mas en el área para que el personal sepa como piensa esta y que también él conozca las necesidades del personal.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 50 DE 53

ETAPA: CONTROL

cc) Naturaleza

STATUS: Los controles establecidos para obtención de objetivos están ligados a las acciones implementadas, sin embargo falta más formalización de los mismos.

RECOMENDACIÓN: Mejora de los controles y estandarizarlos de acuerdo a los objetivos ya establecidos

dd) Sistemas

STATUS: Cuentan con sistemas informáticos que les permite contar con información de una forma oportuna, así como darle un mejor seguimiento a las quejas reportadas.

RECOMENDACIÓN: Diseño e implementación de más sistemas de información que integren a las áreas involucradas.

ee) Herramientas

STATUS: Existen ciertos controles y reportes hacia la dirección pero estos son informales y de acuerdo al entendimiento de cada área.

RECOMENDACION: Creemos necesario que se haga más formal y apegado a estándares.

ELEMENTOS ESPECIFICOS:

ff) 1.2.6 Servicio al cliente

RECOMENDACION: Dar mayor seguimiento a las encuestas realizadas a la ciudadanía

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 51 DE 53

SEGUIMIENTO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 52 DE 53

SEGUIMIENTO

En una reunión con el Director Comercial de CCAPAMA y con la Jefa del área de Control y Supervisión se les entregó el informe final de esta auditoría, así como las recomendaciones para seguimiento al comportamiento de los indicadores el cual se debe hacer periódicamente para medir los efectos de la implementación en la organización al igual que la mejor en los controles reflejándose en una mejora continua del área.

Desgraciadamente, por cuestiones de tiempo, el equipo no participará directamente en esta etapa, sin embargo el Director Comercial será quien dé seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones, plantéandose como objetivo lograr una mayor integración dentro del área de trabajo incluyendo al Director General.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AGOSTO DE 2002	AA-UAA-001
		PAGINA 53 DE 53