

**MEMORANDO  
CEM-60-2019**

12 de junio del 2019

A: Junta Directiva

De: Ema Rebeca Alfaro Araya  
Contraloría Empresarial

Asunto: Informe de evaluación en cuanto a contratación con terceros.

De conformidad con el Plan de Trabajo de esta Unidad para el año 2018, presentamos el informe de la evaluación de las Áreas de Construcciones y Mejoras y Mantenimiento del Acueducto del Negocio de Agua Potable, en cuanto a la contratación con terceros.

Copia: Subgerencia  
Dirección Negocio Agua Potable  
Archivo  
Consecutivo

Anexo: CEM-2019-In-001

Jenny C.



12 de junio del 2019

## **CONTRALORÍA EMPRESARIAL**

### **INFORME FINAL: AUDITORÍA EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS DE CONSTRUCCIONES Y MEJORAS Y MANTENIMIENTO DEL ACUEDUCTO DEL NEGOCIO DE AGUA POTABLE, EN CUANTO A LA CONTRATACIÓN CON TERCEROS**

**CEM-2019-In-001**

**Remitido mediante el memorando CEM-60-2019**



Contraloría Empresarial Firmas de validación		
Estudio realizado por	Supervisado por	Aprobado por
Jenny Campos Arrieta Auditora	Daisy Villalobos Cruz Directora de Auditoría	Ema Rebeca Alfaro Araya Contralora Empresarial



## Contenido

1	<a href="#">RESUMEN EJECUTIVO</a>	5
1.1	<a href="#">¿Qué examinamos?</a>	5
1.2	<a href="#">¿Por qué es importante?</a>	5
1.3	<a href="#">¿Qué encontramos?</a>	5
1.4	<a href="#">¿Qué sigue?</a>	6
2	<a href="#">INTRODUCCIÓN</a>	6
2.1	<a href="#">Origen de la Auditoría</a>	6
2.2	<a href="#">Objetivo de la Auditoría</a>	7
2.3	<a href="#">Alcance y Naturaleza de la Auditoría</a>	7
3	<a href="#">RESULTADOS GENERALES</a>	8
3.1	<a href="#">Proyectos contratados con terceros y registro de la supervisión</a>	8
3.2	<a href="#">Comparación costo promedio de la mano de obra contratada versus el costo promedio de la mano de obra con personal propio</a>	9
4	<a href="#">HALLAZGOS</a>	9
4.1	<a href="#">Documentación sobre inspecciones de obras</a>	11
4.2	<a href="#">Recibido conforme por parte del encargado del proyecto</a>	11
4.3	<a href="#">Indicadores de gestión establecidos actualmente</a>	12
4.4	<a href="#">Elementos contables de las órdenes de trabajo, tiempo de cierre y capitalización de obras</a>	12
4.5	<a href="#">Razonabilidad de los equipos instalados o sustituidos</a>	13
5	<a href="#">CONCLUSIONES</a>	14
6	<a href="#">RECOMENDACIONES</a>	15
6.1	<a href="#">Negocio de Agua Potable</a>	15
7	<a href="#">ANEXOS</a>	16
7.1	<a href="#">Análisis realizado de las observaciones recibidas por la Administración</a>	17
7.2	<a href="#">Aspectos de Ley de Control Interno</a>	17



# **CONTRALORÍA EMPRESARIAL AUDITORÍA EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS DE CONSTRUCCIONES Y MEJORAS Y MANTENIMIENTO DEL ACUEDUCTO DEL NEGOCIO DE AGUA POTABLE, EN CUANTO A LA CONTRATACIÓN CON TERCEROS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **¿Qué examinamos?**

Esta auditoría tuvo como objetivo el verificar las contrataciones a terceros versus capacidad de personal del Negocio de Agua Potable, incluyendo análisis de costo / beneficio y generar un informe con los resultados.

El alcance de esta auditoría abarcó los años 2016 y 2017, considerando períodos anteriores o posteriores, cuando se estimó necesario.

### **¿Por qué es importante?**

Esta evaluación tiene su relevancia porque está relacionada al objetivo estratégico de la Empresa de incrementar el nivel de ejecución en proyectos e inversiones que aseguren la calidad y continuidad de los servicios brindados al cliente.

Es importante el verificar que la Administración, una vez adjudicada la obra, realizara las inspecciones a las obras, llevando los controles en bitácoras. También, para que en el seguimiento se establecieran indicadores de gestión y, corroborar que se cumpliera lo estipulado en el cartel. Por otro lado, una vez finalizada la obra, verificar que la Administración procediera a cerrar la orden de trabajo, con los rubros necesarios para realizar la obra (materiales, mano de obra, transporte, caja chica, servicios contratados, y otros) y posteriormente proceder con su capitalización o liquidación de la obra.

### **¿Qué encontramos?**

Se seleccionó una muestra no probabilística y se determinó que, en Construcciones y Mejoras, en las obras contratadas con terceros, se registró el costo de la supervisión, además, se presenta un crecimiento de estas obras. En Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, se verificó un costo por supervisión y los montos de las obras contratadas con terceros decrecieron en el año 2017. Por último, en Optimización, se corroboró los costos de las supervisiones en la mayoría de las obras seleccionadas.



También, se determinó que existe un seguimiento de verificación de las obras de parte de los encargados, ya que, en la Unidad de Construcciones y Mejoras, se disponen de bitácoras de las visitas a los proyectos. Caso contrario, sucede en la unidad de Mantenimiento y Calidad del Agua Potable, donde solamente se dispone con fotografías de las visitas de los proyectos de manera digital. Por último, en la Unidad de Optimización, se tienen bitácoras de los proyectos contratados con terceros.

Se evidenció que en la Unidad de Construcciones y Mejoras existen indicadores de las microinversiones, y se utiliza la herramienta del Project para las macroinversiones, cuyo parámetro ayuda en la gestión y seguimiento de los proyectos. Sin embargo, en la unidad de Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, no cuenta con indicadores, al igual que Optimización.

Se observó que actualmente, las órdenes de trabajo cuentan con los elementos de capitalización como recorrido de vehículos, mano de obra, materiales, servicios contratados (cuando concierne), entre otros, antes de ser capitalizadas. También, existen obras cerradas con más de tres meses que a la fecha no han sido capitalizadas o liquidadas según corresponda.

Se determinó a través de una muestra no probabilística, que se han retirado equipos como activos antes de que el período de su vida útil finalice, por motivos como robo, eventos meteorológicos, cambio de tecnología, pero, además, se han realizado retiros de activos de manera errónea.

## **¿Qué sigue?**

Es importante que el director del Negocio de Agua Potable establezca el uso de bitácoras u otros instrumentos entre los líderes y/o encargados de la supervisión de proyectos contratados con terceros. También, que considere valorar las cargas de trabajo del Líder de Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, con el propósito de que este funcionario pueda atender de mejor manera la labor de supervisión, inspección y demás actividades complementarias que conlleva esta función.

Aunado a lo anterior, establecer un control en la Unidad de Mantenimiento y Calidad del Agua, actas de recepción de obras, así como un informe técnico general de ejecución de las obras. Importante, establecer en el Negocio de Agua Potable indicadores básicos de gestión.

Por último, revisar los controles para que una vez cerrada la orden de trabajo, el tiempo que transcurre hasta su capitalización y/o liquidación sea razonable y que, al realizar retiros de activos, se siga el procedimiento establecido y se verifique tanto físicamente como documentalmente retirar el o los activos correctos. Además, comprobar que las adquisiciones de equipos sean funcionales para las actividades que desarrolla el Negocio de Agua Potable, de lo contrario establecer las responsabilidades pertinentes.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Origen de la Auditoría**



Se realizó la evaluación de las áreas de construcciones y mejoras y mantenimiento del acueducto del Negocio de Agua Potable, en cuanto a la contratación con terceros, como cumplimiento del plan de trabajo de la Contraloría Empresarial del año 2018.

Según la valoración de riesgos realizada por la Contraloría Empresarial, este proceso tiene un riesgo catalogado como medio.

Proceso	Actividad	Nivel de Riesgo
Negocio Agua Potable e Hidrantes	Gestión del Recurso Hídrico	6,74
	Medición de Agua Potable	6,98
	Atención de solicitudes Agua Potable e Hidrantes	4,27
	Operación de la red de servicio de Agua Potable	6,13
	Construcción y Mejora de la red de agua potable (gestión de la infraestructura de negocio) - Cadena de Soporte	6,14
	Mantenimiento de la Infraestructura de la Red de Agua potable e Hidrantes (gestión de la infraestructura de negocio) - Cadena de Soporte	6,01

## Objetivo de la Auditoría

Verificar las contrataciones a terceros versus capacidad de personal del Negocio de Agua Potable, incluyendo análisis de costo/beneficio.

El negocio sólo cuenta con datos de costos de instalación propia y contratada para la colocación de tuberías, y ese caso fue analizado por la Contraloría Empresarial, sin embargo, para la construcción de tanques y otras macroinversiones, no se cuenta con datos comparativos entre la modalidad interna y la contratada.

## Alcance y Naturaleza de la Auditoría

El período del estudio comprendió los años 2016 y 2017, considerando períodos anteriores o posteriores, cuando se estimó necesario. Abarcó las contrataciones a terceros relacionadas con Operación y Mantenimiento, Construcciones y Mejoras; así como, las obras de Optimización del Acueducto del Negocio de Agua Potable. En la elaboración del estudio se adicionó el atender una solicitud de la Gerencia General.



## RESULTADOS GENERALES

### Proyectos contratados con terceros y registro de la supervisión

En el Negocio de Agua Potable, se seleccionó una muestra no probabilística de órdenes de trabajo, considerando elementos como el costo total de cada obra, con el propósito de identificar los proyectos contratados con terceros, así como el personal interno y su costo, encargado de la supervisión de las obras, con la finalidad de establecer la relación entre el crecimiento de la contratación con terceros versus el personal interno dedicado a la supervisión de las obras.

Se determinó en la Unidad de Construcciones y Mejoras del Negocio de Agua Potable, las obras contratadas con terceros, corresponden básicamente a la construcción de tanques, construcción de planta de tratamiento e instalación de tubería con diámetros entre los 250 mm y los 150 mm. En estas obras se registró el costo de la supervisión de parte del líder, así como del técnico especializado 2, encargado de la inspección de las macroinversiones, y en algunas obras la colaboración del funcionario encargado de la supervisión de las microinversiones; tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

**Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.  
Contraloría Empresarial  
Proyectos contratados con terceros y supervisión de las obras de  
Construcciones y Mejoras  
Período 2016, 2017 y 2018.**

<b>Detalle / Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Costos Totales de Obras	89 639 644,36	1 325 003 101,73	386 819 562,81
Costos Totales de Supervisión	1 091 201,95	53 133 963,91	20 668 452,75
<b>Porcentaje de Supervisión</b>	<b>1,22%</b>	<b>4,01%</b>	<b>5,34%</b>

Por su parte, en la Unidad de Mantenimiento y Calidad del Negocio de Agua Potable, se verificó que en las obras seleccionadas solamente se tiene registrado el costo de la supervisión del líder. Estas obras contratadas corresponden principalmente a reparaciones de predios, realizando mejoras generales a lo externo (mallas perimetrales), como internas (casetas, cacheras), tapias, cerramientos, impermeabilización de tanques, pintura de tanques, cambio de tapas, mejoras en escaleras, entre otros.





**Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.**  
**Contraloría Empresarial**  
**Proyectos contratados con terceros y supervisión de las obras de**  
**Mantenimiento y Calidad de Agua Potable**  
**Período 2016, 2017 y 2018.**

<b>Detalle / Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Costos Totales de Obras	330 980 705,21	299 350 166,63	397 500 443,74
Costos Totales de Supervisión	24 768 863,80	28 520 774,55	28 556 248,90
<b>Porcentaje de Supervisión</b>	<b>7,48%</b>	<b>9,53%</b>	<b>7,18%</b>

Por último, en la Unidad de Optimización del Negocio de Agua Potable, se corroboró que los costos de las supervisiones corresponden mayormente a los del técnico especializado de Optimización - GIS, y el costo de supervisión del líder del proceso no se ha evidenciado en la mayoría de las obras seleccionadas. En total, el porcentaje destinado a la supervisión de las obras ha sido de un 7,09% en la muestra seleccionada. Al respecto a partir de este año 2019, la labor de construcción de cajas será asumida por la Unidad de Construcciones y Mejoras del Negocio de Agua Potable, con lo cual se espera una mayor supervisión del líder.

Por consiguiente, se concluye que los resultados fueron satisfactorios y se han tomado acciones de mejora por parte del Director del Negocio de Agua Potable.

## **Comparación costo promedio de la mano de obra contratada versus el costo promedio de la mano de obra con personal propio**

Se realizó una comparación de la mano de obra utilizada para la instalación de tubería realizada bajo la modalidad de contratación con terceros con una instalación de 7400 metros de longitud en San Isidro de Heredia, y se consideraron las órdenes de trabajo realizadas durante el año 2018 igualmente en San Isidro de Heredia ejecutadas con personal propio de la Empresa. Se tomó un promedio del costo de instalación de ambas modalidades para instalar tubería, y se concluyó que el costo es inferior en aproximadamente un 31% bajo la modalidad de recursos propios; sin embargo, la capacidad de instalación por contratación con terceros es aproximadamente un 189% superior.

La capacidad de instalación en las obras contratadas con terceros es muy superior que si se realizan con personal propio, así como el uso de una mejor tecnología, por lo que utilizar esta modalidad de contratación se convierte en una ventaja competitiva.

## **HALLAZGOS**

Para los hallazgos que se detallan a continuación, los criterios o mejores prácticas es el siguiente: El artículo 8 de la Ley General de Control Interno establece en el inciso a) "Proteger y conservar el patrimonio público, contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal."



También, las Normas de Control Interno para el Sector Público, Norma 4.5.2.<sup>1</sup> Gestión de Proyectos, dispone en los incisos c. d. y e. que se debe supervisar y controlar los avances de los proyectos, contar con un sistema de información confiable, oportuno y competente para dar seguimiento a los proyectos y finalmente se debe realizar una evaluación posterior. Y la Norma 4.4.3<sup>2</sup> señala que se debe asegurar que se mantengan actualizados los registros contables y presupuestarios. Por último, la Norma 4.3.1<sup>3</sup> Regulaciones para la Administración de Activos, considera el uso, conservación y custodia de los activos de la Institución.

Por su parte, el instructivo GFA-AF-GT-I-007(1) Registro de Facturas de Proveedores y Documentos por Pagar<sup>4</sup>, establece como responsabilidad del administrador del contrato que el bien o servicio sea recibido a satisfacción.

---

<sup>1</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero del 2009), Norma 4.5.2. Gestión de Proyectos, establece en los incisos c. d. y e. lo siguiente:

“c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.

d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.

e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros”.

<sup>2</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero del 2009), Norma 4.4.3 Registros contables y presupuestarios: *“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para asegurar que se establezcan y se mantengan actualizados registros contables y presupuestarios que brinden un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados.”*

<sup>3</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE, publicadas en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero del 2009), Norma 4.3.1 Regulaciones para la Administración de Activos:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, actualizar y comunicar las regulaciones pertinentes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución.

Deben considerarse al menos los siguientes asuntos:

...g. El tratamiento de activos obsoletos, en desuso o que requieran reparaciones costosas.”

<sup>4</sup> GFA-AF-GT-I-007(1) Registro de Facturas de Proveedores y Documentos por Pagar:



Además, la Política para la Gestión de Proyectos de la ESPH S.A. establece como responsabilidades del Director de Proyectos, lo siguiente: "4.7.1. Utilizará las herramientas, guías y técnicas definidas por la empresa para la formulación, ejecución, seguimiento y control de proyectos".

## **Documentación sobre inspecciones de obras**

Se determinó qué en la Unidad de Construcciones y Mejoras del Negocio de Agua Potable, se disponen de bitácoras de las visitas a los proyectos, independientemente si estas inspecciones se realizan de manera diaria o semanal, y llevan controles como el acta de recepción provisional de la obra, acta de recepción final de la obra, además, se realiza un informe técnico de ejecución. Caso contrario, sucede en la Unidad de Mantenimiento y Calidad del Agua Potable, donde solamente se encuentran fotografías digitales de las visitas a los proyectos. Por último, en la Unidad de Optimización, se tienen bitácoras de los proyectos contratados con terceros, y un formulario de inspección de obras que se incluye como parte de las bitácoras.

La situación anterior, obedece a que no se cuenta con una estandarización de parte de la Dirección del Negocio de Agua Potable, sobre la forma de documentar las inspecciones de los proyectos, a través de instrumentos como bitácoras y otros.

Sobre el particular, el líder de Mantenimiento y Calidad del Agua Potable, manifestó que no dispone de un asistente que le colabore en las visitas de inspección y llenado de bitácoras y también debe atender la función de las compras de los terrenos del Negocio, lo cual le consume gran tiempo, ya que esta labor abarca desde buscar los terrenos apropiados, hacer los carteles, debe tramitar el uso del suelo ante las Municipalidades, entre otros.

La debilidad apuntada, de no estandarizar el documentar las supervisiones a las obras de los proyectos del Negocio de Agua Potable, conlleva que los encargados no le otorguen la importancia necesaria de evidenciar y fundamentar las supervisiones realizadas a estas obras que tienen un costo significativo y por ende evitar desviaciones en la construcción de las mismas.

## **Recibido conforme por parte del encargado del proyecto**

---

"Recepción y Detalles de las Facturas:

...Los documentos o facturas a recibir deben presentar las siguientes características:

a) ...Quien firma la factura es el administrador de contrato, jefe o Director del Negocio que acepta el bien o servicio y se responsabiliza de que el mismo sea recibido a satisfacción, autorizando su pago respectivo...

Registro de Facturas y Aprobación:

...El jefe de cada unidad o administrador del contrato, procede con el visto bueno de la factura (vía sistema) o por firma digital, lo cual haría constar que el bien o servicio ya se recibió a satisfacción. Igualmente, si por alguna razón no se recibe el bien o servicio, se puede rechazar o no aprobar la factura y devolverla a su estado anterior o hasta anularla de ser el caso."



En la evaluación se determinó que existe un seguimiento de verificación de las obras de parte de los encargados, ya que al efectuar las visitas físicas de las mismas, se observó que las obras se encuentran terminadas o en su fase final de conclusión; por ejemplo, en Construcciones y Mejoras una vez finalizada la obra se tienen dos controles adicionales para evidenciar la supervisión de la obra como lo son el acta de recepción provisional de la obra y el acta de recepción definitiva; no obstante, en Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, no hay una documentación que respalde el recibido conforme de las obras. Por otra parte, en Optimización se lleva una boleta de inspección de obras, lo cual no corresponde.

Lo anotado anteriormente, se origina, porque no hay una directriz, procedimiento o instructivo, para que los encargados de la ejecución de obras a través de la contratación con terceros, utilicen algún mecanismo de control documentado para el correcto recibido a satisfacción de las obras de manera provisional y/o definitiva.

Esta situación, sobre la falta de documentar formalmente el recibo a satisfacción de las obras, por parte de algunos responsables de los proyectos del Negocio de Agua Potable, conlleva consecuentemente, a la carencia de evidencia y soporte para el encargado de las obras del recibido conforme y de aspectos que el contratista tuvo que solventar antes de realizar el recibido definitivo de las obras.

## **Indicadores de gestión establecidos actualmente.**

Se evidenció que en la Unidad de Construcciones y Mejoras existen indicadores de las microinversiones, que sirven de base para poder comparar la capacidad de instalación de tubería con recursos propios versus la capacidad de instalación y tecnología realizada bajo la modalidad de contratación con terceros. Además, de que se utiliza la herramienta del Project para las macroinversiones, cuyo parámetro ayuda en la gestión y seguimiento de los proyectos. Sin embargo, en la Unidad de Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, no cuenta con indicadores, al igual que Optimización.

Lo indicado en el párrafo anterior, obedece a que no existe algún lineamiento, directriz u otra normativa, para que los responsables de las obras contratadas con terceros cuenten con indicadores de gestión, que ayuden a medir y analizar la eficiencia y eficacia de estas obras.

Por consiguiente, la falta de indicadores de gestión, tienen el efecto que los proyectos similares que se desarrollen en el futuro no se puedan comparar con los realizados en años anteriores, o que se consideren como base para la toma de decisiones a futuro, porque en la actualidad no son desarrollados para poder realizar una evaluación de los resultados obtenidos.

## **Elementos contables de las órdenes de trabajo, tiempo de cierre y capitalización de obras**

Se determinó que actualmente las órdenes de trabajo cuentan con los elementos de capitalización como recorrido de vehículos, mano de obra, materiales, servicios contratados (cuando concierne), entre otros, antes de ser capitalizadas. También, existen obras cerradas con más de tres meses que



a la fecha no han sido capitalizadas o liquidadas según corresponda y son por montos significativos como, por ejemplo:

<b>Orden</b>	<b>Monto (Colones)</b>
128-05-01-003-2017	407 421 128,24
128-01-01-005-2016	32 323 207,70
128-01-01-008-2016	39 672 630,24
128-01-01-010-2016	55 643 352,67
128-01-01-011-2016	45 939 124,85
<b>Total</b>	<b>580 999 443,70</b>

Al respecto, se han establecido controles para que antes que una orden de trabajo sea cerrada cuente con los elementos mínimos de capitalización de activos, que corresponden a mano de obra, materiales, recorrido de vehículos y servicios contratados (cuando atañen); sin embargo, aún faltan medidas a implementar, para que el tiempo transcurrido entre el cierre de las órdenes de trabajo y su capitalización o liquidación no sea mayor a un plazo razonable, aún considerando el tiempo por el registro de mano de obras y el pago de facturas.

Consecuentemente, al capitalizar las órdenes de trabajo en un tiempo muy prolongado a su terminación, conlleva que se deje de adicionar activos fijos a la contabilidad de la empresa, así como el registro de la depreciación correspondiente, afectando la base tarifaria y reconocimiento del gasto por depreciación para efectos tarifarios.

## **Razonabilidad de los equipos instalados o sustituidos**

Se seleccionó una muestra no probabilística de algunos equipos, con el fin de establecer si eran funcionales para el objetivo de las obras realizadas y se determinó que se han retirado como activos antes de que el período de su vida útil finalice, por motivos como robo, eventos meteorológicos, cambio de tecnología, como es lo usual en este tipo de situaciones. Pero, además, se han realizado retiros de activos de manera errónea.

También, se presenta una situación que se adquirieron equipos no funcionales para las actividades del Negocio de Agua Potable, cuyas órdenes de compra datan de los años 2008, 2011 y 2012, lo cual tienen más de 5 años de haberse adquirido, y actualmente no se están comprando estos tipos de equipos.

Por consiguiente, que los equipos se tengan que retirar antes que concluya la vida útil de los mismos, afecta la situación financiera, ya que se deja de registrar el gasto por depreciación y se debe incurrir en nuevos costos al adquirir nuevos equipos, que vienen a sustituir los que se dañaron o no son funcionales para la Empresa. Además, al no establecer responsabilidades sobre activos comprados y que no son utilizables para el Negocio de Agua Potable, se incurre en un desperdicio de recursos para la institución. También, en el caso de los retiros de activos de manera incorrecta, implica que las órdenes de trabajo se puedan sobrevalorar o subvalorar según sea el caso, influyendo en los estados financieros y consecuentemente, las bases contables para efectos tarifarios.



## CONCLUSIONES

1. En los proyectos contratados con terceros tanto en la Unidad de Construcciones y Mejoras como en Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, se les ha reportado y registrado contablemente el costo de las supervisiones de los encargados de los proyectos. En la Unidad de Optimización, los costos de supervisión han sido mayormente los del técnico especializado de Optimización – GIS. A partir del año 2019, la labor de construcción de cajas será asumida por la Unidad de Construcciones y Mejoras del Negocio de Agua Potable, con lo cual se espera una mayor supervisión del líder. Por consiguiente, se concluye que los resultados fueron satisfactorios y se han tomado acciones de mejora por parte del Director del Negocio de Agua Potable.
2. Para las obras del Negocio de Agua Potable, el utilizar la modalidad de contratación con terceros, representa una ventaja competitiva, en cuanto a la superioridad de la capacidad de ejecución de las obras, respecto a instalación de tuberías.
3. En el Negocio de Agua Potable, no existe una uniformidad sobre el uso de bitácoras u otros instrumentos, que apoyen la labor de supervisión y control de las obras contratadas con terceros; lo anterior, es de gran importancia para dejar evidencia documentada de las inspecciones y cumplimiento de los carteles de especificaciones técnicas de los proyectos.
4. Las obras contratadas con terceros son supervisadas por personal de la ESPH S.A. para que se cumplan las especificaciones técnicas definidas en los carteles; sin embargo, no se cuenta con un instrumento como un acta de recepción provisional y/o definitiva que evidencie documentalmente el recibido conforme de las obras contratadas con terceros, y que sean utilizadas como fuente de consulta para futuras contrataciones.
5. No se dispone de indicadores de gestión para algunas obras que son contratadas a terceros, por lo tanto, se carece de una base de datos y parámetros de obras realizadas en años anteriores, que contribuyan para la toma de decisiones en futuras contrataciones similares, relacionados principalmente en la fijación de metas, objetivos y asignación de responsabilidades.
6. Existen controles en el Negocio de Agua Potable, para que todas las obras de la muestra cuenten con los principales elementos de capitalización de las obras como mano de obra y/o servicios contratados, materiales y transportes. Sin embargo, el tiempo transcurrido entre el cierre de la obra y la liquidación de la misma, es significativo a pesar del tiempo que se considera razonable para el registro de mano de obra, pago de facturas, por lo que no se están capitalizando obras oportunamente, afectando el incremento del activo y su efecto a nivel tarifario y de las finanzas de la Empresa.
7. Se han retirado de la red activos incorrectos, que ocasionan que las órdenes de trabajo se sobrevaloren o subvaloren, afectando los estados financieros y por ende, las bases contables para efectos tarifarios.



## RECOMENDACIONES

En cumplimiento de la normativa aplicable esta Contraloría Empresarial emite 8 recomendaciones, las cuales están sujetas a lo dispuesto en los artículos 37 y 38 (ver anexo 0 **Aspectos de Ley de Control Interno** en la página 16).

### Negocio de Agua Potable

Al Ingeniero Luis Diego Oviedo Zamora, Director del Negocio de Agua Potable, o a quien en su lugar ocupe su puesto.

1. Establecer una propuesta sobre el uso uniforme de bitácoras u otros instrumentos entre los líderes y/o encargados de la supervisión de proyectos contratados con terceros, con el propósito de documentar las supervisiones y dejar evidencia que los proyectos son ejecutados de conformidad con los carteles y las especificaciones técnicas de los mismos, a más tardar el 30 de agosto del 2019. **(Hallazgo 4.1, Conclusión N°3).**
2. Realizar las gestiones necesarias a fin de que Gestión Integrada proceda a formalizar la propuesta de bitácoras con el fin de que estén incorporadas en la gestión de calidad, a más tardar el 30 de setiembre del 2019. **(Hallazgo 4.1, Conclusión N° 3).**
3. Garantizar que todas las actividades de control que no se están ejecutando por parte del Líder de Mantenimiento y Calidad de Agua Potable, sean incorporadas como parte de las cargas de trabajo en el Modelo de Desarrollo Organizacional, con el propósito que este funcionario pueda atender de mejor manera la labor de supervisión, inspección y demás actividades complementarias que éstas conllevan. En un plazo de un mes después de que se finalice la intervención del Modelo de Desarrollo Organizacional en Agua Potable. **(Hallazgo 4.1, Conclusión N° 3).**
4. Establecer en la Unidad de Mantenimiento y Calidad del Agua, actas de recepción de obras, así como un informe técnico general de ejecución de las obras, esto con el propósito de concluir formalmente el cierre del proyecto, a más tardar el 30 de agosto del 2019. **(Hallazgo 4.2, Conclusión N° 4).**
5. Establecer indicadores básicos de gestión, en las áreas de Construcciones y Mejoras y Mantenimiento y Calidad del Agua, del Negocio de Agua Potable, que contemplen entre otros, los siguientes:
  - a. Indicadores de tiempos, por ejemplo, en cuanto a cumplimientos de plazos, de materiales en relación con el costo total de la obra.
  - b. Indicadores de mano de obra, como por ejemplo su relación total con la obra, relación de mano de obra calificada.
  - c. Indicadores de números de correcciones atendidas a tiempo.



Lo anterior, con el fin que sirvan de base para futuras contrataciones a terceros y así disponer de información para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que se planificaron, a más tardar el 30 de agosto del 2019. **(Hallazgo 4.3, Conclusión N° 5).**

6. Revisar los controles para que una vez cerrada la orden de trabajo, su registro, capitalización y/o liquidación se realice en el mes correspondiente, una vez que la mejora OT (Orden de Trabajo) Llave en Mano Tiquete N° 100046733, sea puesta en producción y para los proyectos nuevos que se desarrollen a partir de esta mejora. **(Hallazgo 4.4, Conclusión N° 6).**
7. Garantizar que se siga el procedimiento para realizar retiros de activos, y se verifique tanto físicamente como documentalmente el o los activos correctos, con el fin de minimizar errores de registro, a más tardar el 30 de agosto del 2019. **(Hallazgo 4.5, Conclusión N° 7).**
8. Verificar que las adquisiciones de equipos sean funcionales para las actividades que desarrolla el Negocio de Agua Potable, de lo contrario, en el plazo perentorio y ante las instancias correspondientes, solicitar que se establezcan las responsabilidades pertinentes, a más tardar el 30 de agosto del 2019. **(Hallazgo 4.5, Conclusión N° 7).**

## ANEXOS





## Análisis realizado de las observaciones recibidas por la Administración.

### VALORACIÓN DE OBSERVACIONES AL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA SOBRE

Nro. Párrafos	Párrafos
Observaciones Administración	El Director del Negocio de Agua Potable, solicita que la recomendación que indica "Solicitar al director del Negocio de Agua Potable para que, en un plazo de dos meses, establezca el uso de bitácoras u otros instrumentos entre los líderes y/o encargados de la supervisión de proyectos contratados con terceros, con el propósito de documentar las supervisiones y dejar evidencia que los proyectos son ejecutados de conformidad con los carteles de especificaciones técnicas de los mismos.", se modifique con el propósito que en el plazo de dos meses se realice la propuesta del uso de las bitácoras. La Subgerente añade que se podría utilizar el sistema de calidad para la formalización de las mismas.
¿Se acoge?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/>
Argumentos Contraloría Empresarial	Se acoge la solicitud de la Administración, y se propone realizar por fases, primero indicar que se establezca la propuesta en los dos primeros meses, y seguidamente Gestión Integrada proceda con la formalización de las bitácoras, a través del sistema de calidad.

## Aspectos de Ley de Control Interno

De acuerdo con las instrucciones de la Contraloría General de la República, se recuerda los artículos 36, 37 y 38 de la Ley de Control Interno:

Artículo 36. —Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.

b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá



apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

Artículo 37. —Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.

Artículo 38. —Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.