



# CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

---

## INFORME

***FUNDACIÓN MALECÓN 2000***  
*Guayaquil, Guayas*

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: 2003-01-01 AL 2004-07-31**

**DIRECCIÓN REGIONAL 1**

116

**DR1 - 2004** .....

FUNDACION MALECON 2000

FUNDACION MALECON 2000

INDICE

CONTENIDO

PAGINA

CAPITULO I ENFOQUE DE LA AUDITORIA

AUDITORIA DE GESTION DEL 1 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE JULIO DEL 2004

SECCION II ENTIDAD

CAPITULO III: RESULTADOS GENERALES

INFORME DE AUDITORIA  
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO  
DIRECCION REGIONAL I

02

Guayaquil - Ecuador

# FUNDACIÓN MALECÓN 2000

## INDICE

CONTENIDO	PAGINA
<b>CAPITULO I : ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>	
Motivo de la auditoria	02
Componentes auditados	03
Indicadores de Gestión utilizados	04
<b>SECCION II : INFORMACION DE LA ENTIDAD</b>	
Misión, Visión, Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	07
Estructura Orgánica	08
Objetivos de la entidad	09
Actividades principales, operaciones e instalaciones	10
<b>CAPITULO III : RESULTADOS GENERALES</b>	
Planificación de actividades	16
Aplicación Indicadores de Gestión	17
Componente Área Comercial: Concesiones a locales comerciales	20
Componente Gerencia Administrativa Financiera	25
Índices Financieros de Gestión	26
Adquisiciones	29
Planificación para adquisición de bienes o servicios	30
Proceso Mantenimiento	38
Valores del IVA reclamados y no devueltos	32
Gestión de Control	32
Componente Gerencia de Operaciones:	34
Parqueos	35
Proceso de Mantenimiento	37
Proceso de Electricidad	39
Consumo Agua Potable	41
Proceso Seguridad	42
Componente Gerencia Técnica	44
<b>CAPITULO IV : Anexos</b>	49

Guayaquil

**26. ENF 2005**

Señor

**GERENTE DE FUNDACION MALECON 2000**

Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Fundación Malecón 2000 al 31 de julio del 2004, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, con cargo al Plan Operativo Integral Área de Control año 2004 de la Dirección Regional 1 de la Contraloría General del Estado.

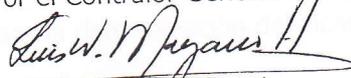
Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponde se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron los componentes: Estructura Organizacional, Dirección Administrativa Financiera, Dirección Técnica, Gerencia de Comercialización y Gerencia de Operaciones. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones, serán aplicables con el carácter de obligatorio en el tiempo programado de acuerdo con el cronograma aceptado por la entidad.

Atentamente,  
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
Por el Contralor General del Estado

  
Dr. Luis Moyano Alarcón,  
**DIRECTOR REGIONAL 1**

## CAPITULO I

### ENFOQUE DE LA AUDITORIA

#### Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la Fundación Malecón 2000 se realiza de conformidad con lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, con cargo al Plan anual para el año 2004 y en cumplimiento de la orden de trabajo 5339 DRJA.1 de 5 de abril del 2004.

#### Objetivos

- Verificar el grado de eficacia en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y medir la oportunidad de los servicios ofrecidos.
- Establecer si las políticas, metas, objetivos, planes y procedimientos son adecuados y concordantes y soportan la realidad actual.

#### Alcance

La auditoría de gestión a la Fundación Malecón 2000 comprendió la evaluación de los procedimientos administrativos y cumplimiento de los Manuales de Funciones del nivel directivo y de las unidades operativas, por el período comprendido entre el 1 de enero del 2003 al 31 de julio del 2004.

Para la determinación del alcance se consideró:

- Logro de objetivos institucionales

- Cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Las Gerencias que se tomaron en consideración para la evaluación, fueron la de Operaciones, Técnica, Comercial y Administrativa Financiera.

La evaluación de las obras en su parte técnica fue solicitada a la Dirección de Control de Obras, mediante memorando 274-DR1 de 6 de septiembre del 2004, cuyos resultados serán tramitados independientemente.

### Enfoque

La auditoría de gestión en la Fundación Malecón 2000, está orientada hacia la determinación de la eficiencia de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas, así como evaluar la eficacia y economía en el uso de los recursos y el grado de satisfacción y calidad de los servicios que brinda para atender las necesidades de sus usuarios.

### Componentes auditados

Los componentes y subcomponentes seleccionados para la presente Auditoría de Gestión, son los que se detallan a continuación:

Componentes	Subcomponentes
Estructura Organizacional	Plan Estratégico Planes Operativos Organigramas funcional y estructural

Gerencia	Contable
Administrativa	Presupuestaria
Financiera	Compras
Gerencia	Concesionarios y cartera vencida
Comercial	
Gerencia	Mantenimiento del Malecón 2000 y Malecón del Salado,
Operaciones	Parqueos del Malecón 2000
Gerencia	Obras ejecutadas (aspectos administrativos)
Técnica	

### Indicadores de gestión utilizados

Los indicadores utilizados en la presente auditoría para la evaluación de los componentes, fueron:

#### Componente: GERENCIA TECNICA

Indicador	Forma de cálculo
INDICE TOTAL DE PROYECTOS	Ejecutados
	Programados
	En ejecución
	Programados
	No ejecutados
EFFECTIVIDAD DE LA GERENCIA	Programados
	<u>METAS ALCANZADAS</u>
	METAS PROGRAMADAS

## Componente: Gerencia Administrativa Financiera

Indicador	Forma de cálculo
Eficiencia	$\frac{\text{Monto de ingresos reales}}{\text{Monto estimado de ingresos}}$
Eficiencia	$\frac{\text{Monto de los ingresos reales}}{\text{Monto estimado de gastos}}$
Solvencia financiera	$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$
Dependencia financiera	$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Ingresos totales}}$

## Ejecuciones Presupuestarias año 2003 (US \$)

Indicador	Forma de cálculo
% de asignaciones presupuestarias para Gastos Corrientes del año 2003	$\frac{\text{Monto asignado para Gastos Corrientes año 2003}}{\text{Total gastos 2003}}$
% ejecutado en Gastos de Personal año 2003	$\frac{\text{Monto asignado para Gastos de Personal año 2003}}{\text{Total asignaciones año 2003}}$
% de ejecutado en Gastos de Inversión en obras año 2003	$\frac{\text{Monto para Gastos de Inversión obras año 2003}}{\text{Total asignaciones año 2003}}$
Porcentaje ejecutado frente a lo asignado año 2003	$\frac{\text{Monto pagado en el año 2003}}{\text{Monto presupuestado en el año 2003}}$

## Adquisiciones

Indicador	Forma de cálculo
Adquisiciones del período	$\frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones}}{\text{Valor presupuestado para adquisiciones}}$
Adquisiciones programadas para el período por Proyectos	$\frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones por proyecto}}{\text{Valor presupuestado para adquisiciones}}$
EFFECTIVIDAD DE LA GERENCIA	$\frac{\text{METAS ALCANZADAS}}{\text{METAS PROGRAMADAS}}$

## COMERCIAL

Indicador	Forma de cálculo
% de cartera vencida en el Centro Comercial	$\frac{\text{Total de las cuentas por cobrar}}{\text{Cartera vencida superior a 90 días}}$
EFFECTIVIDAD DE LA GERENCIA	$\frac{\text{METAS ALCANZADAS}}{\text{METAS PROGRAMADAS}}$

## OPERACIONES

Indicador	Forma de cálculo
% de cumplimiento de los programas para el mantenimiento, limpieza, seguridad, energía eléctrica, parqueos, en el Malecón 2000	$\frac{\text{Valor ejecutado gastos operativos}}{\text{Valor presupuestado para gastos operativos}}$
EFFECTIVIDAD DE LA GERENCIA	$\frac{\text{METAS ALCANZADAS}}{\text{METAS PROGRAMADAS}}$

FUNDACION MALECON 2000

INFORMACION DE LA ENTIDAD

---

AUDITORIA DE GESTION DEL 1 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE JULIO DEL 2004

SECCION II

---

INFORMACION DE LA ENTIDAD

## CAPITULO II

### INFORMACION DE LA ENTIDAD

#### Misión

Apoyar al Municipio en la planificación, desarrollo, construcción, administración, financiación y mantenimiento de obras de la ciudad, a fin de reencontrar estos espacios como el eje de su desarrollo social, cultural y productivo, gestionando y movilizandorecursos físicos, financieros y humanos con calidad, eficacia, eficiencia y transparencia.

#### Visión

Convertirse en el líder de proyectos de construcción y ejecución de obras en el Cantón, utilizando tecnología de punta, que convierta la ciudad en un Icono de la Regeneración Urbana orientada hacia un nuevo Guayaquil, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

#### Principales Fortalezas

- Legitimidad, que respalda las actuaciones y resoluciones adoptadas por el Directorio y sus Gerencias.
- Personal Técnico Especializado nacional e internacional, capacitado en materias de planificación y ejecución de proyectos, permitiendo que las actividades sean emprendidas de manera técnica y profesional.
- Asesoramiento en proyectos de regeneración urbana y afines a instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras
- Institución líder en la planificación y ejecución de proyectos.
- Infraestructura tecnológica interna existente
- Organización técnica, no politizada

### Principales Oportunidades

- Marco legal privilegiado basado en la Constitución Política del Estado que garantizan la legalidad y legitimidad de las resoluciones adoptadas.
- Que el trabajo de las obras ejecutadas, se conozca a nivel internacional y nacional por el incremento del turismo
- Liderar el desarrollo de programas y proyectos

### Principales Debilidades

- Su desarrollo depende de los recursos de autogestión que generen los bienes que administra.

### Principales Amenazas

- Demanda del sector privado de personal técnico calificado, que puede otorgar mejores ofertas laborales.
- Crisis socio económico del país.
- Fenómenos naturales que afectan al normal desenvolvimiento de los planes, programas y proyectos.

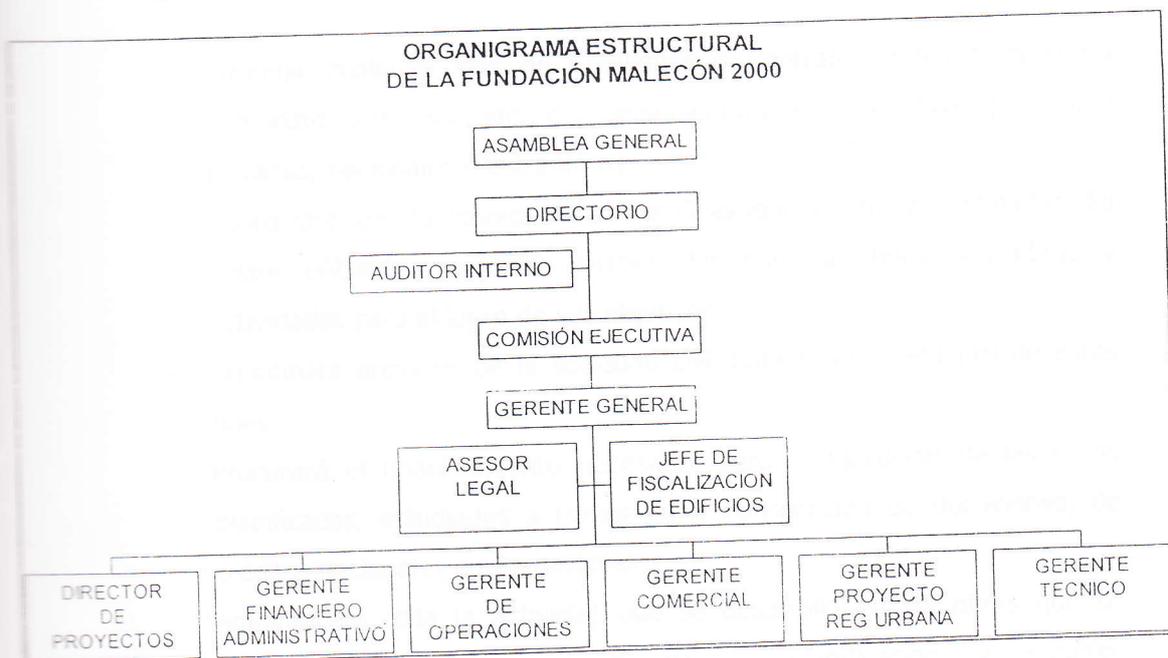
### Base legal

La fundación se constituyó en la ciudad de Guayaquil, como una entidad de derecho privado, de acción social y cívica sin fines de lucro y que se rigen por las Disposiciones del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil, por su estatuto, publicado en el Acuerdo 2317 de enero 24 de 1997 y reformado mediante Acuerdo 5132 del 26 de septiembre del 2001. Adicionalmente se sustenta en las siguientes bases legales:

- Constitución Política del Estado
- Estatutos de la FUNDACION
- Manuales de Procedimientos
- Reglamento de Estructura Orgánico funcional.
- Código de Civil, I Trabajo

## Estructura Orgánica

La estructura de la Fundación Malecón 2000 comprende los siguientes organismos y autoridades:



## Objetivos de la entidad

- Propiciar la regeneración urbana del centro de la ciudad y evitar el deterioro y pérdida de valor de las inversiones inmobiliarias de las zonas adyacentes a los proyectos
- Mejorar el sistema de evacuación de aguas lluvias en el área de influencia de los proyectos.
- Contribuir al ordenamiento comercial, así como también del tránsito vehicular.
- Propiciar el turismo nacional e internacional.
- Incrementar la seguridad en las zonas aledañas a los proyectos.
- Generar empleo directo e indirecto.
- Incrementar el área verde por habitante en la ciudad de Guayaquil.

- Revalorizar los monumentos existentes y el Patrimonio Nacional (Las Peñas, Municipio, Gobernación, Mercado Sur, etc.)
- Mejoramiento del medio Ambiente (sonido, aire, etc.)

Para el cumplimiento de los fines expuestos, La Fundación podrá:

- Suscribir cualquier tipo de Convenios o Contratos lícitos tales como comodato, concesión, etc., con personas naturales o jurídicas; públicas o privadas; nacionales o extranjeras.
- Coordinará con la Municipalidad de Guayaquil y con las entidades del sector público y privado, relacionadas con sus fines, las obras y actividades para el logro de sus objetivos.
- Coordinará acciones de la sociedad civil para el cumplimiento de estos fines.
- Procurará el financiamiento necesario, para la ejecución de las obras planificadas, estudiadas a través de la consecución de donaciones, de créditos nacionales e internacionales.
- Administrará toda la actividad que se desarrolle en las obras que se ejecuten como consecuencia de la planificación y estudio, fundamentalmente del espacio físico en que intervengan, de conformidad con la Ley, así como de las obras, monumentos, fuentes, etc. que serán entregadas a la Fundación.
- Brindar asesoramiento en proyectos de regeneración o afines, a instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

En toda planificación y ejecución de obras se tendrá en consideración el cumplimiento de las normas de protección ambiental.

### **Actividades Principales, Operaciones e instalaciones**

1. La Fundación suscribió un Contrato de Comodato celebrado el 30 de enero 1997 entre la Fundación Malecón 2000 y la Muy I. Municipalidad de Guayaquil, el cual fue celebrado mediante Escritura 579 emitida por la Notaria Trigésima del Cantón Guayaquil y que expresa la realización en el

Malecón Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil en el área comprendida desde el mercado sur hasta el barrio de las Peñas, un proyecto integrado denominado Malecón 2000 que comprende tres aspectos. 1.- Desarrollo hasta nivel de diseño definitivo del perfil del proyecto Malecón 2000 que ha sido elaborado por la Escuela de Arquitectura y Planificación de Oxford Brookes University de Inglaterra. 2.- La ejecución de obras que determinen los diseños definitivos referidos y 3.- La administración y operación del proyecto por cuenta y en forma independiente. El convenio incluye principalmente los siguientes términos: La Muy I. Municipalidad cede y entrega en comodato o préstamo de uso a la Fundación Malecón 2000, los bienes municipales de uso público y afectados al servicio público que forman parte del Malecón Simón Bolívar limitados al norte; hasta los terrenos donde actualmente se levantan los edificios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral y del Muelle, los Ferrocarriles del Estado; al Sur; por la calle Capitán Nájera, incluyendo los terrenos que se ganarían al Río Guayas y que se determinarán específicamente una vez que los estudios estén incluidos, al igual que los que se expropiaren en el futuro para el desarrollo del proyecto denominado "Malecón 2000". La Fundación se obliga a conservar la integridad, mantener en buen estado, reparar, reponer, mejorar los bienes municipales dados en comodato así como los que por la ejecución del proyecto se incorporen al dominio municipal e igualmente en préstamo de uso. La vigencia del contrato es noventa y nueve años, renovables por igual período, contados a partir de su inscripción en el Registro de la Propiedad. En marzo 30 de 1998, fue inscrito en el Registro de la Propiedad el referido contrato de comodato. La Fundación deberá ejecutar el proyecto denominado Malecón 2000, para lo cual obtendrá el financiamiento necesario, bien sea por donaciones nacionales o extranjeras, créditos de organismos nacionales o extranjeros, el aporte de entidades públicas o privadas y otros mecanismos que se establezcan para este efecto. Los diseños definitivos del proyecto, deberán ser aprobados por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, sin perjuicio de la supervisión que esta entidad pudiera hacer del avance del proyecto en sus diversas instancias. La Fundación podrá entregar en arriendo o concesión y sin comprometer el dominio del bien,

- las obras edificaciones de carácter comercial que se ejecuten o construyen en el área entregada en comodato, las mismas que no podrán exceder del veinte por ciento de implantación de la superficie total de la referida área.
2. Ordenanza de la M. I. Municipalidad de Guayaquil en la que se establecen las normas urbanísticas y arquitectónicas para la ejecución del proyecto Malecón 2000, emitida el 5 de noviembre de 1998.
  3. Ampliación del Comodato celebrado entre la Muy I. Municipalidad de Guayaquil y la Fundación Malecón 2.000, suscrita el 4 de diciembre de 1998, que establece la ampliación de los bienes en comodato y en caso de que se exista revocatoria del comodato por parte de futuras administraciones municipales y consecuentemente retorne a la Municipalidad el derecho de uso, se obligue la Municipalidad a asumir los pasivos que la Fundación haya contraído con entidades de crédito para la ejecución del Proyecto, en virtud de que el repago de los créditos ha sido estructurado mediante el fideicomiso de las rentas futuras generadas por la explotación de las áreas comerciales a construirse dentro del Proyecto Malecón 2000 y las entidades crediticias, al no poder dárseles garantías reales sobre bienes raíces por la naturaleza del Comodato. Aspiran a cubrir el riesgo crediticio mediante una cláusula que establezca el compromiso anotado. Aprobada según resolución del Concejo Cantonal del 19 de noviembre de 1998.

Las actividades de la Fundación Malecón 2000 están relacionadas principalmente con aquellas que se derivan de los objetivos institucionales antes descritos, a través de la gestión desarrollada en las diferentes unidades técnicas. Su sistema económico financiero se encuentra centralizado en la oficina principal.

Las instalaciones de la Fundación Malecón 2000, están comprendidas de la siguiente manera: Oficina Principal, ubicada en el Edificio frente al Club la Unión junto al renovado mercado sur que está localizado en el Malecón Simón Bolívar y Sargento Vargas. En el Malecón se encuentran ubicadas las

oficinas de administración del Centro Comercial y en la Plaza Cívica la oficina de Administración del Malecón; cada área cuenta con su propio Dpto. de Mantenimiento, así existe en el mercado sur, plaza cívica, centro comercial, plaza Olmedo, subsector VII- Museo y Jardines. El Dpto. de Fiscalización, se ubica de acuerdo a donde se desarrolla la obra, es así que hasta octubre del 2002 se mantuvieron en el proyecto del Malecón Simón Bolívar, después el personal se trasladó a fiscalizar los trabajos de la Fundación Aeroportuaria y en la actualidad verifican los procesos de construcción del Malecón del Salado, de conformidad con los contratos suscritos. La Fundación cuenta con un Vivero en la Vía Milagro Naranjito; y la Bodega se encuentra ubicada en la Cdla. Bellavista.

La Fundación inició las actividades de planificación del proyecto Malecón 2000 en marzo de 1997 y en junio de 1998 inició la ejecución de la obra. Al 31 de diciembre del 2003, la Fundación ha terminado los subsectores denominados Plaza Cívica, Centro Comercial Malecón y sus áreas recreacionales, Plaza Olmedo, Jardines del Malecón, Mercado Sur, Museo del Banco Central del Ecuador, Teatro IMAX y Malecón del Salado Bloques Norte y Sur, cuyo contrato de comodato fue suscrito por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil el 29 de mayo del 2002 con ampliaciones el 25 de octubre del 2003, para incluir el Parque Guayaquil y el 9 de junio del 2003, el parque de la ciudadela Ferroviaria. Actualmente una gran parte de su gestión se orienta a dar asistencia técnica a nivel de asesorías de construcción, proyectos, compras, etc., a quienes requieren sus servicios.

### Financiamiento

Sus actividades fueron financiadas hasta el año 2002, con los recursos provenientes de la Ley 26 publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No.173 de octubre 15 de 1997 y la sustitución del Art.1 por Ley 48, publicada en Registro Oficial 436 de octubre 19 del 2001, esto es donaciones del impuesto a la renta (hasta del 25 %) de los años 1997, 1998 e Impuesto a la Circulación de Capitales (hasta del 25 %) de los años 1999 y 2000. En el 2001 y 2002 la entidad se financió con el anticipo al Impuesto a la Renta;

Durante el año 2003, su financiamiento se basa en las Concesiones de los locales comerciales y derechos de uso exclusivo de edificación y sus correspondientes acabados de interiores, equipamientos y museografía del Banco Central; así como un saldo de US\$ 394.290.00 remanentes de las donaciones de la reliquidación del Impuesto a la Renta del año 2001 que fue recibido del Servicio de Rentas Internas en abril del 2003 Posteriormente en julio y septiembre del 2003, el SRI notificó el valor de las donaciones por US\$ 16.3 millones, correspondiente a la reliquidación del impuesto a la renta del año 2002. Convenios de Cooperación Institucional, con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Contratos de prestación de servicios de gestión con la FUNDACIÓN SIGLO XXI (7% sobre el valor total de cada planilla cobrada por los contratistas de ejecución de obra o proveedores de materiales), diseños arquitectónicos, administración y contabilidad de sus recursos; FUNDACIÓN AUTORIDAD AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL. En octubre 27 del 2003, se suscribió la reforma al adéndum modificatorio al contrato de prestación de servicios de gestión, suscrito el 11 de julio del 2002 (7 % sobre el valor total de cada planilla cobrada por los contratistas de ejecución de obra ); FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE, contrato de prestación de servicios de gestión para estudios técnicos, diseños, planos y demás documentos para la remodelación, adecuación y rehabilitación de las instalaciones del terminal terrestre de pasajeros de Guayaquil, por este servicio la fundación recibirá el 6.5 % sobre el valor total de cada planilla cobrada efectivamente por los contratistas de ejecución de obra o proveedores de materiales, FUNDACIÓN DRAGADO PUERTO MARÍTIMO, prestación de servicio de asesoría contable, financiera y tributaria, US\$ 2.000 más el 0.50 por ciento por transacción contable ejecutada más impuestos; Contrato de prestación de servicios contables, con Fundación Guayaquil Siglo XXI, recibiendo una retribución económica del 0.5% sobre el valor de cada planilla cobrada por los contratistas de estudios diseños, ejecución de obras, provisión de materiales y equipos de prestación de servicio de mantenimiento y seguridad. Igualmente recibe ingresos por alquileres de parqueaderos, intereses generados por inversiones locales e internacionales y otros ingresos, por venta de bases de concursos, camisetas, monedas tiradas a piletas entre otros.

Para el desarrollo de sus actividades, dispuso de los siguientes ingresos efectivos:

INGRESOS	2003 (dólares)	Enero-Julio 2004 (dólares)
Consultorías y servicios de gestión	3.309.338	2.347.162
Concesión locales comerciales	2.504.368	1.626.099
Alquiler de parqueos	1.197.953	766.249
Expensas concesionarios	780.323	281.206
Teatro Imax	272.760	691.498
Intereses ganados	169.874	169.874
Derechos de llave	111.577	180.125
Otros	259.386	199.841
<b>TOTAL</b>	<b>8.605.579</b>	<b>6.262.054</b>

### Funcionarios principales

Constan en el anexo 1

FUNDACION MALECON 2000

---

AUDITORIA DE GESTION DEL 1 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE  
JULIO DEL 2004

SECCION III

---

RESULTADOS GENERALES

## CAPITULO III

### RESULTADOS GENERALES

#### CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL

##### PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Las diferentes Gerencias que conforman la Fundación Malecón 2000, generan reportes de tipo gerencial, que son presentados conforme los requerimientos de la Gerencia General o de la Comisión Ejecutiva, compuesta por el Alcalde o su delegado, Gerente General, y como invitados los niveles directivos: Director de Proyectos, Gerente Técnico, Gerente Taller arquitectura, Operaciones, Comercial, Financiero Administrativo, Regeneración Urbana Gerente de Compras y la Asesora Legal de la Fundación. Esta Comisión Ejecutiva tiene como una de sus funciones principales, evaluar la gestión cumplida por cada Gerencia, reuniéndose los martes de cada semana, para analizar el avance y situación de las obras que se encuentra realizando la Fundación, así como de las obras que se llevan a cabo a través de los convenios de servicio de gestión suscritos con las otras entidades, complementándose la información con el análisis de la situación financiera de la entidad y las demás actividades de la Fundación, verificándose el seguimiento de las decisiones tomadas por cada Gerencia; como resultado de estas sesiones se llevan las actas de comisión ejecutiva. Igualmente se efectúan sesiones mensuales de Directorio y sesión de la Asamblea, convocada una vez al año, donde se conoce el informe de labores de la Gerencia General.

La Fundación cuenta con un Reglamento Orgánico Funcional, de acuerdo a su estructura organizacional, mediante el cual se establece detalladamente las funciones y actividades que desarrolla el personal

administrativo, técnico y de fiscalización de proyectos, las líneas de comunicación entre los niveles de autoridad, jerarquía y responsabilidad.

La ejecución de sus operaciones y actividades se encuentran reguladas por Manuales de Procedimientos, que son normas y políticas internas que son aplicadas por los servidores de la Fundación. Entre los principales Manuales tenemos los siguientes: Adquisición de bienes y contratación de obras, Políticas para el Departamento de Contabilidad, Control de Garantías, Anticipo de honorarios, reembolso de gastos, donaciones, control de la biblioteca, autorización de parqueos temporales, concesión de locales temporales, procedimientos para el Departamento de Compras, Calificación de Concesionarios, etc.

Sin embargo, de lo expuesto, únicamente las Gerencias Técnica y de Operaciones, han presentado programas, cronogramas y objetivos operativos.

### **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

La Fundación, a Diciembre del 2003, presentó ciertos indicadores de gestión que permiten medir los resultados y evaluar la gestión. De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, las Gerencias, presentaban a la Comisión Ejecutiva, informes semanales de avances y medición de las obras y proyectos que ejecuta la Fundación. Igualmente las otras Gerencias que en gran parte dependen de la planificación y ejecución de las Gerencias Técnicas y de Operaciones, si bien no presentaron una planificación integral, éstas fueron medidas y controladas en los informes de actividades que cada una presentan a la Comisión Ejecutiva.

A Julio del 2004, con la participación de los auditores actuantes, se crearon y establecieron adicionalmente otros índices de gestión que han

permitido medir de manera cuantitativa y cualitativa la gestión desarrollada por sus funcionarios.

Los indicadores de gestión, son de aplicación obligatoria conforme lo dispone la exigencia constante en el artículo 77, numeral 2, literal b), de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La Fundación a Diciembre del 2003, no presentó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo a julio del 2004, con la participación de los auditores de gestión, se han elaborado las mismas.

En la comunicación de resultados, la Gerencia señala que al tener definido el objetivo de la Fundación, el establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es un ejercicio que ratifica los objetivos.

## CONCLUSION

Las evaluaciones de las actividades de cada Gerencia, fueron medidas a través de los informes que se presentan a la Comisión Ejecutiva, presentándose algunos indicadores de gestión.

## RECOMENDACION 1

### Al Gerente General :

- 1.1. Pondrán en práctica los indicadores de gestión establecidos ya que servirán para evaluar constantemente la gestión, a fin de conseguir de manera permanente el mejoramiento de los rendimientos alcanzados durante el desarrollo de las actividades, utilizando los parámetros y la información sistematizada con la que cuentan,

midiendo lo real gastado con lo presupuestado a fin de ir realizando los ajustes respectivos conforme la planificación o monitoreando el cumplimiento o desfases de los planes propuestos.

CAPITULO IV  
FUNDACION MALECON 2000

AUDITORIA DE GESTION DEL 1 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE JULIO DEL 2004

SECCION IV

RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE

## CAPITULO IV

## RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

## COMPONENTE AREA COMERCIAL

## CONCESIONES A LOCALES COMERCIALES

La Gerencia Comercial de la Fundación, es la encargada de otorgar las concesiones o dar en arrendamiento los bienes, previo a un análisis de la capacidad crediticia y antecedentes personales del usuario dependiendo si es una persona natural o jurídica, conforme lo dispuesto en el MVM-005 Calificación de Concesionarios, vigente desde diciembre del 2002, el mismo que fue evaluado en su cumplimiento, sin que se presenten novedades que comentar.

Dentro del análisis a la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar y la aplicación del indicador de efectividad a la Gerencia Comercial, se ha determinado que los 281 locales comerciales, concesionados y que administra la Fundación, a Diciembre del 2003, 71, clientes registran cartera vencida por más de 90 días, la misma que en valores ascendió a US\$ 145.431.63 del total de las Cuentas por Cobrar de la Fundación que a esa fecha fue de US\$ 396.406,39, representando el 37% de cartera vencida y al 31 de julio del 2004, ésta se ha incrementado a US\$ 245.011.43, es decir presenta un aumento del 68%, ya que los clientes con cartera vencida superior a 90 días, son 154, conforme se demuestra en el cuadro que detallo a continuación:

SALDOS SEGÚN DPTO. CONTABILIDAD	TOTAL CUENTAS POR COBRAR	CARTERA VENCIDA MAS DE 90 DIAS	RELACION EN %	# DE CLIENTES VENCIDOS MAYOR A 90 DIAS
A DICIEMBRE 31 DEL 2003	396,406.39	145,431.63	37	71
A JULIO 31 DEL 2004*	554,688.52	245,011.13	44	154

EL INCREMENTO DE DEUDA VENCIDA SE PRESENTA A JULIO 31 DEL 2004, EN UN 68%, TOMANDO COMO BASE DICIEMBRE DEL 2003

\*INCLUYE LOCALES CONCESIONADOS EN EL MALECON DEL SALADO

Esta situación se presenta a pesar que esa Gerencia, en los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2003, realizó diferentes refinanciamientos, determinándose que éstas beneficiaron a un total de 60 clientes que ya mantenían deudas vencidas superiores a los 90 días, sin embargo, esta política no fue aplicada a todos los clientes con deudas vencidas, permitiendo que 10 de estos clientes, a julio del 2004, no hayan cumplido con los acuerdos de la reestructuración y continúen con atrasos superiores a los 90 días y registrando una deuda vencida de acuerdo a los saldos contables a julio 31 del 2004 de US\$ 221.615.54, y adicionalmente se les presente vencimientos en las refinanciamientos y en las alícuotas mensuales de alquiler, expensas y derechos de llave.

No se ha considerado lo dispuesto en la cláusula de Terminación de la relación contractual y procedimiento para la restitución inmediata del local concesionario, que en la parte pertinente señala: ..... "La terminación del contrato de concesión por vencimiento del plazo convenido, por la mora de más de 30 días en el pago del valor mensual de concesión y/o derechos de llaves, por incumplimiento de una de cualquiera de las obligaciones contractuales contraídas por el concesionario o en general por su inobservancia o violación a los reglamentos y normativas que dictare la fundación, dará derecho a esta última a declararlo resuelto..", ocasionando que la Fundación, no logre recuperar oportunamente los valores vencidos por pensión de concesión y que se continúe incrementando los valores de cartera vencida, afectando su disponibilidad y sustentabilidad económica.

Lo expuesto se dio a conocer al Gerente de Comercialización mediante oficio No. 005-M2000-SVG de octubre 7 del 2004, y conforme a la información proporcionada por el Gerente Comercial de la Fundación, constante en oficios s/in de fecha 27 de agosto del 2004 y 9 de septiembre del 2004, en los mismos que entre otras cosas dice: ..... "se han realizado múltiples gestiones de cobro, considerando que la recuperación de cartera se ha tornado difícil, debido a varios factores externos, entre otros: la competencia, la recesión que atraviesa el país y por ende de los centros comerciales, notable reducción del poder adquisitivo

los consumidores y tipo de clientes que visita este Centro Comercial, nuevas inauguraciones de otros centros comerciales, como San Marino en julio del 2003, Riocentro del Sur en julio del 2004, y otros, que afecta notablemente la gestión de recuperación de cartera." De igual forma se hace necesario señalar que el Centro Comercial Malecón 2000, está muy cercano a una competencia informal como es la Bahía, cuyos precios al gozar de la informalidad afectan significativamente las ventas del Centro Comercial Malecón 2000.

Lo comentado, origina que con el afán de recuperar la cartera vencida en el Malecón 2000 a través de la Gerencia de Comercialización, se han realizando procedimientos alternativos como permitir la cesión de derechos de los concesionarios, hacia otros clientes, situación que a julio del 2004, representa un 22% del total de locales concesionados y en números significan 63 cesiones de derechos, igualmente se han aplicado políticas de cobro flexibles y gestiones adicionales de refinanciamientos de deudas y descuentos que alcanzan hasta el 50% en los meses atrasados, debidamente autorizados por la Comisión Ejecutiva, asimismo la administración ha desarrollado campañas publicitarias en las que se ejecutan diferentes estrategias dirigidas a incrementar el nivel de ventas, con el propósito que mantener el Centro Comercial.

Estos procedimientos, en buena parte han dado resultados positivos para el refinanciamiento de la deuda, conforme se lo demuestra en el análisis de la eficiencia de la gestión de esta Gerencia, que se encuentra en un 53%

GERENCIA COMERCIAL	OBJETIVO. RECUPERACION DE CARTERA	
INDICE DE EFECTIVIDAD		
	JULIO 31 DEL 2004	
DEUDA RECUPERADA	122,329.12	GESTION
DEUDA REFINANCIADA	231,714.82	META
% GESTION	0.53	

Sin embargo, a criterio de los auditores, se considera que no se ha realizado un análisis comparativo de precios por metros cuadrados entre lo que cobra la Fundación Malecón 2000 frente a lo que cancela la competencia, situación que

habría permitido revisar la ecuación económica que favorezca a las partes y facilite su cobrabilidad.

Adicionalmente, de acuerdo a la comunicación recibida de la Gerencia Comercial de fecha 19 de octubre del año en curso, efectivamente ocho de los diez clientes que registraban cartera vencida, a la fecha han cancelado parte de su deuda o se encuentran en proceso de refinanciamiento de su deuda, por lo que se evidencia que se está cumpliendo con la gestión de cobro propuesta por la Gerencia.

Se señala además, que de la comunicación de 8 de diciembre del 2004, la Gerencia General, es de la opinión que la cartera vencida debe ser calculada del total de la facturación que a diciembre del 2003 asciende a \$ 2.451.451.17 y los valores cobrados \$ 2.371.809, 86, que representa un 3% de mora y a julio del 2004, lo facturado asciende a \$ 1.443.884.93 y lo cobrado a \$ 1.053.440.13, teniendo un porcentaje de mora del 27%, que acumulado con el total de la facturación de los años 2002, 2003 y 2004, \$ 5.542.368.74 y lo cobrado dentro del mismo período que fue de \$ 5.059.530.84, su porcentaje de mora total sería de 9%.

## CONCLUSION

Se han realizado procedimientos alternativos de gestión de cobro de la cartera vencida a pesar de lo cual no se ha logrado el cobro o refinanciamiento de las mismas en los porcentajes esperados, afectando la disponibilidad económica de la Fundación.

## RECOMENDACIÓN 2

Al Gerente General

- 2.1 Realizará un análisis comparativo entre los cobros de los cánones de arrendamiento por metro cuadrado de los espacios y locales que mantienen con los de la competencia, de tal forma que se busquen

alternativas de competitividad, que permitan la atracción de clientes, revisado la ecuación económica con los actuales arrendatarios, de tal forma sean atractivas para las partes. Situación que hará conocer al Directorio para que se modifiquen las políticas actuales o se creen nuevas políticas, tendentes a asegurar rentas atractivas y cobrables, lo que evitará que se generen pérdidas como en el caso actual que de mes a mes se va incrementando las cuentas por cobrar por deudas vencidas por cánones de arrendamientos, derechos de llave, expensas y otros.

- 2.2 Se incluirá o se reformará los Manuales de Procedimientos para el área de concesiones, estableciendo claramente el tiempo y % máximo permitido para los descuentos a los concesionarios en la cancelación de deudas atrasadas, así como los descuentos por pronto pago.
- 2.3 El Gerente Comercial y Asesoría Jurídica, deberán aplicar lo dispuesto en las cláusulas contractuales de los contratos suscritos entre la Fundación Malecón 2000 y los concesionarios, ejecutando las garantías y dando por rescindido los contratos en los casos que amerite, tramitando las demandas que sean necesarias.

## COMPONENTE: ADMINISTRATIVO FINANCIERO

### Sistema Financiero

La Fundación Malecón 2000, presentó los informes financieros al 31 de diciembre del 2003 y a julio 31 del 2004, en los que sintetizan la gestión cumplida por la entidad en los siguientes reportes financieros:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de flujo de caja
- Estado de Cambios en el Patrimonio

Dichos estados fueron elaborados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, bajo los lineamientos de las normas, técnicas, políticas, manuales de procedimientos y métodos contables aplicados al sector privado, utilizando el sistema contable informático SOLOMON de Microsoft, que integra las operaciones y la información contable de la fundación, el cual se encuentra diseñado para aplicaciones por módulos, así Contabilidad, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Caja y Bancos y Compras y se prevee ampliaciones del sistema que integren todas las operaciones que se generan en la Fundación, las cuales aún se encuentran en la fase de revisión de requerimientos y ampliación de varios sistemas para la generación de reportes gerenciales.

Los estados financieros correspondientes al año 2003, fueron auditados por la Empresa Delloite & Touche, con dictamen sin salvedades, presentando su informe en Abril del 2004.

A continuación se presentan los índices financieros básicos que permiten evaluar la gestión financiera:

## INDICES FINANCIEROS DE GESTION (Expresados en dólares estadounidenses)

### Liquidez y Solvencia

Solvencia Financiera	Ingresos Corrientes	8,605,581.00
	Gastos Corrientes	9,991,807.00
		<b>0.86</b>

El parámetro de medición óptimo es de 1, lo que significa que la Fundación debe mejorar su capacidad de solvencia con el objeto que sus ingresos corrientes logren cubrir la totalidad de sus gastos corrientes o disminuir sus gastos.

$$\text{Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Detalle	2002	2004-07-30
Activo Corriente	26.578.877.00	15.602.813.39
Pasivo Corriente	1.649.982.00	1.743.316.90
	<b>16.11</b>	<b>8.95</b>

Este indicador financiero permite medir la capacidad potencial financiera para atender las obligaciones o deudas de corto plazo a base de las disponibilidades reflejadas en el activo corriente, por lo que se determina que en el período analizado la Fundación tiene excelente liquidez.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Detalle	2002	2004-07-30
Activo Corriente	26.578.877.00	15.602.813.39
Pasivo Corriente	1.649.982.00	1.743.316.90
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	<b>24.928.895</b>	<b>13,859,496.49</b>

Endeudamiento o Apalancamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Detalle	2003	2004-07-31
Pasivos Totales	1.649.982.00	1.743.316.90
Activos Totales	37.071.453.00	34.977.254.12
Endeudamiento	0.04	0.05

Según este índice la entidad no tiene ningún problema de endeudamiento.

**AUTONOMIA FINANCIERA**

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$$

Detalle	2003	2004-07-31
Ingresos propios Totales	3.309.338.00	2.347.162.00
Ingresos Totales	8.605.579	6.092.180.00
	0.38	0.39

Este índice refleja que la Fundación tiene aproximadamente un 39% de recursos generados por su autogestión que sirve para financiar parte de sus gastos.

**Presupuesto**

Durante el año 2003 el Presupuesto de la Fundación ascendió en los ingresos a US\$ de 29.327.342 más US\$ 26.413.909 del saldo inicial y para los egresos US\$ 55.362.218 y de la comparación con los ingresos y gastos reales, se obtuvo un cumplimiento del 100%

	2003	%	2004	%
Ingresos Estimados	29,327,342.00	102.48	9,558,282.00	63.74
Ingresos Reales	30,054,020.00		6,092,180.00	
Presupuestado Inversiones	25,160,477.00	77.15	6,664,802.00	118.50
Ejecutado	19,411,676.00		7,897,595.00	

## Ejecución Presupuestaria de Gastos

Presupuesto Gastos Inversión en Obras	25,160,477.00	77.15	6,664,802.00	118.50
Gastos Ejecutados de Inversión en Proyectos	19,411,676.00		7,897,595.00	
Presupuestado Gastos de Operación	13,052,381.00	76.55	8,478,470.00	85.04
Gastos Ejecutados de Operación	9,991,805.00		7,210,142.00	
Egresos presupuestados	55,362,218.00	72.44	15,143,272.00	99.77
Egresos reales	40,106,185.00		15,107,737.00	
INGRESOS REALES	30,054,020.00	0.75	6092180	0.40
GASTOS REALES	40,106,185.00		15,107,737.00	
Gastos pagados	837,381.00	0.08	743,922.00	0.10
Total Gastos Operaciones	9,991,805.00		7,210,142.00	

En lo referente al presupuesto de gastos se ejecutó solo el 72% de lo presupuestado, para el año 2003 y del período de enero a julio del 2004, el 99.78%

En lo referente al presupuesto de ingresos se ejecutó el 100% de lo presupuestado, para el año 2003 y para el período de enero a julio del 2004, el 63.74%.

## CONCLUSION

La Fundación Malecón 2000, cumple con las metas programadas en sus presupuestos, por lo que la gestión es buena.

## RECOMENDACIÓN 3

### Al Gerente Administrativo Financiero

Continuará realizando la evaluación del presupuesto en forma periódica, a base de la aplicación de indicadores, para contar con información que le permita medir los resultados, así como los efectos producidos, el análisis de las causas de las variaciones, a fin de implementar los ajustes necesarios y las acciones correctivas en caso necesario.

## ADQUISICIONES

Realizado el análisis al cumplimiento del Manual de Procedimientos GFA- 019, con vigencia desde el 4 de agosto del 2003 y GFA-020 de 1 de junio del 2004, Normas para la adquisición de bienes, provisión de servicios y contratación de obras y de la revisión de la muestra tomada de los comprobantes de egresos y de lotes y su documentación anexa, se determinó que en varios casos, especialmente en lo referente a las órdenes de compra, en los documentos de soporte de los comprobantes de pago no constan las cotizaciones de las empresas, ni los análisis comparativos de precios o cuadro resumen de las cotizaciones de las diferentes ofertas seleccionando la más conveniente, así como los documentos de recepción conforme en bodega, ni consta la solicitud de requerimiento del bien o servicio, incumpliendo lo señalado en el numeral III "Adquisición de Bienes, Provisión de Servicios y Contratación de Obras hasta por \$ 100.000.00, de dicho Manual, sobre requerimiento, cotizaciones y archivo de los documentos de compra.

De la comunicación mantenida con los responsables del proceso, manifestaron que únicamente, cuando se trata de adquisición de bienes, servicios, por medio de contratos, es decir en compras superiores a US\$ 20.000.00, la información sustentatoria, de los documentos precontractuales no consta archivada en el comprobante de egreso sino en otro archivo generado dentro del proceso de contratación y cuando se trata de compras directas a través de órdenes de compra, en algunos casos no se adjuntan las diferentes cotizaciones por cuanto son proveedores recurrentes y que constan en el Banco de Proveedores, situación que fue verificada y confirmada

### **CONCLUSION**

Del análisis de los comprobantes de egreso por adquisiciones de bienes o servicios en varios casos se determinó que no constaban todos los documentos de soporte; sin embargo, en el transcurso de la auditoría fueron presentados.

### **RECOMENDACIÓN 4**

#### **Al Gerente de Compras**

Dispondrá en forma obligatoria a sus asistentes que previa la elaboración de las órdenes de compras deberá incluir las diferentes cotizaciones de los bienes a adquirir y cuando se trate de proveedores recurrentes, por un determinado período, deberá especificar dicha información. Igualmente, dispondrá que se cumpla con todos los procedimientos señalados en el Manual de Procedimientos No.GFA 019 sobre Normas de Contratación de bienes, provisión de servicios y de obras y el GFA-017 así como los Procedimientos para el Departamento de Compras.

### **PLANIFICACIÓN PARA ADQUISICIÓN DE BIENES DEBE IMPLEMENTARSE**

La Gerencia de Compras, durante el año 2003, tramitó adquisiciones de bienes, servicios y contratación de obras, por el valor de US\$ 3.074.437.00 y de enero

a julio del 2004, de US\$ 1.838.521.00, sin embargo, no elabora ninguna planificación anual para la adquisición de bienes y/o servicios, sino que se enmarcan en los procedimientos detallados en el Manual de Procedimientos GFA-020, relacionados con las Normas para la adquisición de bienes, provisión de servicios y contratación de obras, efectuando las compras según los requerimientos y necesidades planificadas por la Gerencia Técnica o del Proyecto, conforme lo señalado en los contratos de obras y de acuerdo a las requisiciones que realicen las demás Gerencias de la Fundación

Según lo expuesto por los responsables del proceso de compras, se señala que esta Gerencia no puede planificar las compras por cuanto no conoce anticipadamente las condiciones y formas de compras, sino que éstas se realizan cuando existe la necesidad inmediata.

## CONCLUSIÓN

A pesar del volumen de las adquisiciones, éstas son planificadas en el momento del requerimiento del área respectiva.

## RECOMENDACIÓN 5

### Al Gerente de Compras y Gerente Administrativo Financiero:

- 5.1 Realizará una planificación de adquisiciones que tomará como base los requerimientos reales de cada una de las Gerencia de la Fundación. Se recurrirá a la participación conjunta de todas las unidades, apoyados siempre por la dirección administrativa financiera en razón de que toda actividad ha desarrollarse tiene afectación económica.
- 5.2 Las requisiciones de bienes, materiales o servicios que realicen los diferentes Gerentes, para la ejecución de sus proyectos programados o necesidades del servicio, deberán ser de acuerdo con la planificación aprobada.

## VALORES DEL IVA RECLAMADOS Y NO DEVUELTOS

La Fundación Malecón 2000, realizó los correspondientes reclamos tributarios ante el Servicio de Rentas Internas, por los años 2002 y 2003, sin embargo a pesar que la Dirección Regional Litoral Sur, liquidó a través de las resoluciones respectivas las devoluciones del IVA a favor de la entidad, el Servicio de Rentas Internas, no ha realizado los desembolsos correspondientes, los cuales ascienden al valor de US\$ 446.448.04, conforme lo señala el Art. 69-B de la Ley de Régimen Tributario Interno, afectando la disponibilidad de los recursos de la Fundación para cumplir con sus objetivos programados.

### CONCLUSIÓN

A pesar de haberse emitido las resoluciones favorables de Devolución de Iva, para la Fundación Malecón 2000, el Servicio de Rentas Internas, no devuelve el valor de US\$ 446.448.04, afectando los recursos financieros de la entidad.

### RECOMENDACIÓN 6

#### Al Gerente General

Realizará las gestiones necesarias e insistirá ante el Servicio de Rentas Internas, con el objeto que esta Institución proceda a la devolución de los valores retenidos por IVA, amparándose en la resolución 20 publicada en el R.O. 14 del 10 de febrero de 2000.

### GESTION DE CONTROL

En la Fundación Malecón 2000, se han llevado procedimientos de control entre los que podemos citar Auditoría a los estados financieros, dictaminados 31 de diciembre del 2003, por la Firma de Auditores Externos Deloitte & Touche,

Adicionalmente, la Auditoría interna de la entidad, durante el año 2003 y 2004 ha realizado los siguientes informes de auditoría sin que existan hallazgos

importantes: Informe 2002.13 de 28 de enero del 2003, Revisión a las planillas de obras 2002-11, de 14 de enero del 2003, Circularización a los Concesionarios del Centro Comercial Malecón, 2003-08 de marzo 24 del 2004, Publicidad Pantalla Teatro Imax, 2003-09 al 31 de diciembre del 2003, Inventario Físico de Souvenirs 26 marzo 2004, 2003-11, Calificación de Concesionarios, del 25 de Marzo del 2004, Verificación Física de Locales Comerciales al 22 de mayo del 2003, del 2003-10, Cesión de Derechos y Obligaciones, 2003-10 de marzo 25 del 2004, 2992-14 Anticipos de honorarios a Asesores Permanentes y Empleados, de 7 de mayo del 2003.

### **CONCLUSION**

Por los hechos indicados, se concluye que en la Fundación Malecón 2000, ha existido preocupación por el control de sus componentes.

### **RECOMENDACIÓN 7**

#### **A la Gerencia General**

Dispondrá que la auditoría interna continúe realizando evaluación de sus áreas a través del control concurrente.

## COMPONENTE GERENCIA DE OPERACIONES

### La Gerencia de Operaciones, desarrolla sus actividades a base de un Plan Operativo

Para el ejercicio económico 2003, la Gerencia de Operaciones desarrolló su actividad con el concurso de 66 personas que laboraron a base de un plan operativo que contempló principalmente los siguientes objetivos:

1. Reducir los gastos de mantenimiento en un 12%, respetando los incrementos que por contrato la empresa Tercerizadora presentase
2. Reducir los gastos de seguridad en un 10%, sin afectar a la custodia de los bienes de la Fundación ni de los visitantes de las instalaciones.
3. Incrementar las recaudaciones de parqueo de un 40% sin aumentar las tarifas vigentes:
4. Disminuir el consumo de energía eléctrica en un 5% en lo referente al alumbrado público.
5. Utilizar parte de la organización administrativa del Malecón 2000 para apoyar a la organización administrativa del Malecón del Estero Salado.

Para el año 2004, se propuso los siguientes objetivos:

1. Disminuir el consumo de agua potable 5% hasta enero del 2005 en las instalaciones del Malecón 2000.
2. Disminuir el consumo de energía eléctrica en un 5% en lo referente al alumbrado público.
3. Reducir los gastos de seguridad en un 10%, sin afectar a la custodia de los bienes de la Fundación ni de los visitantes de las instalaciones.
4. Incrementar las recaudaciones de parqueo de un 10% sin aumentar las tarifas vigentes

Consideraron la actividad del incremento de las recaudaciones de parqueos como un eje dinamizador y generador de recursos que permitirá el autofinanciamiento de los gastos y mejorar la gestión de administración del Malecón 2000.

La Gerencia de Operaciones tiene como misión la administración integral de las instalaciones del Malecón 2000 y del Malecón del Estero Salado, bajo el criterio de autosustentabilidad, planificando y coordinando su uso y manteniendo sus activos, tiene las siguientes áreas a su cargo: SubGerente de Operaciones del Malecón 2000, Coordinador Técnico, Jefe Administrativo contable, Asesor cultural, Asistente y Subgerente de Operaciones Malecón del Estero Salado. El resultado de sus actividades son reportadas a la Gerencia General conforme a las reuniones semanales que sostienen en la Comisión Ejecutiva.

### PARQUEOS

Como resultado del análisis de la gestión en la Gerencia de Operaciones y la medición del Objetivo: Incrementar las recaudaciones de parqueo de un 30% sin aumentar las tarifas vigentes, para el año 2003 y el 10% para el año 2004. Se establece lo siguiente:

De la aplicación del Índice de Eficiencia, que se relaciona con la medición de la utilización de los recursos, comparando los valores presupuestados y los recaudados, obtenemos que a Diciembre del 2003, según los datos que registra el Departamento de Contabilidad de la Fundación y la Gerencia de Operaciones (anexo 2) se presupuestó recaudar el valor de US\$ 1.222.270,50 y lo realmente recaudado fue de US\$ 1.341.706,24, lo cual significa que hubo un 109.77% del cumplimiento.

Las plazas por parqueos, a julio del 2004 ascienden a 686 en Malecón 2000 y 194 en el Malecón del Salado, encontrándose todos los parqueos del Malecón 2000 bajo un sistema automático para el funcionamiento y administración, lo que logra que su servicio sea eficiente, sin embargo, el Malecón del Salado, los parqueos recién se encuentran en la etapa de desarrollo.

De acuerdo a la aplicación del Índice de Efectividad, obtenemos que los ingresos por parqueos de la Fundación Malecón 2000, al 31 de diciembre del 2003, representan un 27.40% de incremento en comparación con el año anterior, en que se generó el valor de \$ 1.053.160.26, por lo que a diciembre del 2003, se registró un aumento a US\$ 1.341.706.24, sin embargo, considerando el objetivo operativo propuesto por la Gerencia de Operaciones, de alcanzar un incremento del 30% de las recaudaciones de parqueos, observamos que de la medición de la gestión realmente lograda y la meta propuesta, existe un cumplimiento del 91.33% y una brecha del 8.67%.

Durante el año 2004, el objetivo impuesto fue incrementar un 10% de los ingresos por parqueos, según la aplicación del índice de eficiencia, obtenemos que los recursos que se han generado, corresponden al 90% de lo programado y su efectividad comparando los ingresos obtenidos en el período anterior y el actual se incrementaron en un 22.91%, lo que comparado con el % de cumplimiento de la meta u objetivo establecido a Diciembre del 2004, que es del 10% y que prorrateado a Julio 31 del 2004, corresponde al 5.83%, éste ha sido superado, lo cual demuestra una excelente gestión de manejo de los recursos y de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Adicionalmente, es necesario comentar que analizado la capacidad física de las áreas de parqueos, tomando como 10 horas promedio diarias de parqueo utilizado, por las plazas de parqueos físicas disponibles, el área de Parqueos del Malecón 2000, debió generar US\$ 1.798.290, comparando con lo realmente producido por este concepto a Diciembre del 2003, que fue de \$ 1.151.981, la utilización de la capacidad física representó un 64%, mientras que a julio 31 del 2004, únicamente se está utilizando el 51% de su capacidad, por lo que las acciones o estrategias que desarrolle la Gerencia de Operaciones, deberán orientarse a buscar nuevos mecanismos para que se incremente el uso de parqueos, aumentando su productividad.

Para el Malecón del Salado, a pesar que es un área recientemente inaugurada y que se encuentra en la fase de desarrollo, la capacidad física promedio de parqueos es de 194, lo que en el tiempo utilizado debería generar

aproximadamente US\$ 211.848 y lo recaudado hasta el 31 de julio del 2004, fue de \$ 67.270, representando un aprovechamiento de la capacidad física únicamente del 32%, por lo que el crecimiento de los ingresos se ha dado en el orden el 31.66%, razón por la cual las autoridades de la Fundación Malecón 2000, deberán orientar sus esfuerzos a difundir la utilización de estos parqueos, desarrollando estrategias que permitan incrementar las recaudaciones, para una mejor sustentabilidad de los gastos de mantenimiento que generan.

## CONCLUSION

La gestión de la Gerencia de Operaciones, ha sido muy buena, por cuanto se ha logrado incremento en las recaudaciones, tanto en el año 2003 como en lo que va del año 2004, comparando las cifras presupuestadas contra lo ingresado, tenemos un cumplimiento del 109.77 y 100.53% respectivamente; sin embargo, de lo anterior, al comparar con la capacidad física de los mismos, se determina que solo se utiliza un 64%, quedando un área subutilizada del 36%.

## RECOMENDACIÓN 8

### Al Gerente de Operaciones

- 8.1. Desarrollar estrategias que impulsen la obtención de mayores recaudaciones, a fin de mejorar el índice de subutilización, especialmente el nocturno.
- 8.2. Continuar con la política de servicio y eficiencia en el uso de los parqueos.

## PROCESO DE MANTENIMIENTO

El objetivo operativo que se propuso la Gerencia de Operaciones para el año 2003, fue reducir los gastos de mantenimiento de limpieza, en un 12%, que se pagan a la empresa tercerizadora Kalina y para el año 2004, el 5%.

Del resultado de la aplicación de los respectivos índices de eficiencia y efectividad a este objetivo operativo impuesto, establecemos que durante el año 2003, la Fundación Malecón 2000, de acuerdo a la información que registra el Departamento de Contabilidad, canceló por planillas de limpieza para el mantenimiento de todo el Malecón 2000 con sus sectores: Mercado Sur, Plaza Olmedo, Centro Comercial, Plaza Cívica, Área de Entretenimiento, Jardines, Museo Banco Central, Avenida Olmedo y Estero Salado, el valor de US\$ 1.104.591,00 habiendo presupuestado el valor de US\$ 1.295.350,17, lo que representa que de los valores presupuestados para los gastos de mantenimiento por limpieza, se ejecutaron el 85.27%, estableciéndose una diferencia a favor de 14.73%. (anexo 3)

Mientras que el índice de efectividad en comparación de la gestión/meta determinamos que la gestión fue lograda en un 11.05 % y la meta propuesta fue de la reducción del 12%, razón por lo existió un cumplimiento de la gestión propuesta de un 92.08%.

A julio 31 del 2004, se obtuvo una utilización de recursos del 99.08%, en comparación entre lo presupuestado y lo gastado.

De acuerdo a la meta propuesta a diciembre del 2004, que fue la reducción del 5% de las planillas, que proporcional a julio del 2004, sería del 2.92%, tenemos un incremento de los costos de mantenimiento en el orden del 8.47%, por lo que la meta de ahorro debe revisarse así como la gestión desarrollada. Durante este período se gastaron los siguientes valores: De enero a julio del 2003, US\$ 601.223 y de enero a julio del 2004, US\$ 652.148.00. Esto se debió principalmente al aumento de los sectores de limpieza en el Malecón del Salado, que incluye la Plaza Baquerizo Moreno y Parque Ferroviaria.

El logro obtenido en la reducción de los gastos por mantenimiento en limpieza, para el año 2003, se debió a la utilización de las siguientes estrategias:

1. Establecer mantenimiento estándares, calidad de limpieza a través de optimizar el consumo de químicos, realizando mediciones de calidades y rendimiento de los materiales usados, durante un promedio de tres meses,
2. Solicitar a la empresa contratista el reemplazo y adquisición de nueva maquinaria con nueva y mejor tecnología, que signifique ahorro de energía eléctrica y mayor productividad.
3. Reubicación y disminución del personal de acuerdo a los planes operativos de limpieza y mantenimiento, y
4. Solicitar a la empresa contratista el cumplimiento de la capacitación al personal operativo de limpieza, en lo referente al uso de químicos y utilización de maquinarias.

### CONCLUSION

De lo antes expuesto, se concluye que la Gerencia de Operaciones, deberá continuar con la estrategia de ajustes y control al área de Mantenimiento, especialmente en insumos, para que durante el año 2004, se cumpla efectivamente con la meta planificada.

### RECOMENDACIÓN 9

La Gerencia de Operaciones, deberá continuar con la estrategia de ajustes y reducción de los costos por Mantenimiento y limpieza, que tiene a su cargo la empresa Kalina, especialmente en insumos, para que durante el año 2004, se cumpla efectivamente con la meta planificada.

### PROCESO DE ELECTRICIDAD

La Gerencia de Operaciones, se propuso como una de sus metas para el año 2003 y 2004, la reducción del consumo de energía eléctrica en un 5% y del 3%, respectivamente, en cuanto a alumbrado público.

Dentro del análisis de la eficiencia en cuanto a la utilización de los recursos,

(anexo 4) se pudo determinar que el 84.17% de los recursos programados fueron gastados, por lo que el ahorro de gastos de energía entre los valores presupuestados y realmente gastados se ubicó en un 15.83%. Para el año 2004, en forma proporcional a julio, se obtuvo una variación de incremento del 24.5%, entre lo gastado y lo presupuestado, significando que los gastos superaron el 24.5% de lo que se presupuestó.

En la comparación del índice de efectividad de la Gerencia de Operaciones para el año 2003 en este proceso, la gestión anual de ahorro fue del 19.68%, considerando la meta propuesta de disminuir un 5%, que significa un cumplimiento del 394%.

En cuanto al año 2004, a julio 31, se observa que la meta propuesta de disminuir en 3% los gastos de electricidad a diciembre del 2004, que en proporción a julio serían de 1.75%, la gestión no ha tenido un rendimiento positivo, sino que este alcanza un 25.47% de incumplimiento.

Este aumento se presenta por cuanto se han habilitado nuevos sectores que utilizan gran iluminación como la Plaza Rodolfo Baquerizo Moreno y la segunda parte del Malecón del Salado.

Las estrategias utilizadas por la Gerencia de Operaciones, para lograr la disminución de los gastos por energía eléctrica, alumbrado público, para el año 2003, se debieron fundamentalmente a los siguientes aspectos:

1. Reprogramación de horarios en el encendido de luces vía Power Link
2. Reprogramación de horarios en el encendido de 60 bombas de las piletas del subsector 1-Automatización del sistema de extracción de gases del parqueo en el subsector 1-B
3. Optimización de la limpieza nocturna coordinando con automatización eléctrica de alumbrado.

Adicionalmente, es necesario señalar que las autoridades de la Fundación Malecón 2000, actualmente se encuentran implementando y coordinando el

traslado y cambio de los medidores de luz al I. Municipio de Guayaquil, con el objeto que el consumo que genera el alumbrado público, sea asumido por esa Institución y ya no por la Fundación Malecón 2000, que solo pagaría el 20% de los costos actuales que corresponden al consumo propio de la Fundación.

## **CONCLUSIÓN**

La Gerencia de Operaciones en el año 2003, logró disminuir los gastos de energía eléctrica, sin embargo, en el año 2004, éstos se han incrementado así como las áreas iluminadas.

## **RECOMENDACIÓN 10**

La Gerencia continuará con las negociaciones con el I. Municipio de Guayaquil, a fin que se trasladen los medidores de las áreas de alumbrado público.

## **CONSUMO DE AGUA POTABLE**

El Objetivo impuesto por la Gerencia de Operaciones fue una disminución de hasta un 5% en las instalaciones del Malecón 2000, para el año 2004, por lo que para medir el avance de este objetivo al 31 de julio del 2004, la parte proporcional del objetivo fue del 2.92%.

Analizado la utilización de recursos en el índice de eficiencia, (anexo 5) obtenemos que se ha gastado un 5.23% más de lo que se había presupuestado para este rubro, sin embargo en la medición del índice de efectividad en cuanto a la comparación de los gastos, se determina que éstos han disminuido en un 20.10%, por lo que el objetivo de reducir los gastos por consumo de agua potable, ha sido superado en forma óptima, sin que esta disminución afecte el servicio y calidad de los servicios que se presta.

## CONCLUSIÓN

La Gerencia de Operaciones ha logrado disminuir sus gastos por agua potable, por lo que esta cumpliendo con su objetivo.

## RECOMENDACIÓN 11

### Al Gerente de Operaciones

Continuará con su plan de ahorro logrando que su gestión sea positiva.

## PROCESO DE SEGURIDAD

El objetivo operativo propuesto por la Gerencia de Operaciones para el año 2003, fue reducir los gastos de seguridad en un 10% y para el año 2004 en un 5%.

La Gerencia de Operaciones, tiene suscrito un contrato de servicios con la Empresa SEGUIRESA, que brinda el servicio de seguridad para la Fundación Malecón 2000, habiéndose propuesto disminuir la facturación mensual que dicha empresa realiza.

Para el año 2003, la Gerencia de Operaciones, presupuestó el valor de US\$ 1.543.691.07, sin embargo, se gastaron US\$ 1.611.668.00, los cuales equivalen a un 4.40% más de lo presupuestado, esta situación se presentó por cuanto no se consideró en esa programación los sectores de la Av. Olmedo y Estero Salado.

En cuanto a la medición del índice de efectividad de la gestión realizada, para el año 2003, se determinó que éste no se cumplió, por cuanto los gastos se incrementaron en un 19.92%, ya que a diciembre del 2002, se registró un gasto de US\$ 1.343.978.48 y a diciembre del 2003, el valor de US\$ 1.611.668.00. En cuanto julio 31 del 2004, igualmente se registra una variación de más de US\$ 109.925.92, que representa un incremento del 11.55%. Cabe señalar que también aumentaron la cantidad de áreas para ser vigiladas, así: Plaza

Baquerizo Moreno y Segunda Parte Malecón del Salado. Esta situación afecta los objetivos de reducción de gastos en seguridad.

En la comunicación de resultados, según oficio de la Gerencia General del 8 de diciembre del 2004, sostienen que el índice debió ser medido con relación a la Cantidad de metros cuadrados que el servicio de seguridad establece, debido a que durante los años 2003 y 2004, se incrementaron los sectores inaugurados, por consiguiente aumentaron los valores absolutos, pero comparando el ratio dólares de seguridad por metro cuadrado, el costo por metro cuadrado ha disminuido conforme el siguiente cuadro:

GASTOS DE SEGURIDAD			
	Jul-04	Dic-03	Dic-02
TOTAL PAGADO	1.061.832,00	1.611.668,00	1.343.978,48
TOTAL METROS CUAD.VIGILADOS	246.380,08	189.895,71	157.736,85
INDICE	4,31	8,49	8,52

## CONCLUSIÓN

Los gastos por seguridad que cancela la Fundación Malecón 2000 no se han reducido, sin embargo las áreas controladas también han aumentado.

## RECOMENDACIÓN 12

### Al Gerente de Operaciones

- 12.1. La Gerencia de Operaciones, deberá revisar los objetivos propuestos para el área de Seguridad y buscará estrategias que permitan lograr una disminución de estos costos.
- 12.2. La Gerencia de Operaciones, continuará con la gestión desarrollada, aplicando los planes operativos, cronogramas de trabajo, evaluaciones periódicas a la gestión, medición de resultados, monitoreo al cumplimiento y ajustes en caso necesario, logrando que las metas propuestas se adecuen positivamente con la gestión administrativa-operativa y de servicio que brinda.

## COMPONENTE GERENCIA TECNICA

La Gerencia Técnica tiene como su actividad principal la coordinación general de los aspectos técnicos de los proyectos desarrollados por la Fundación Malecón 2000, realizando reportes semanales del avance de las obras a la Comisión Ejecutiva y el Directorio, además, se encarga de la evaluación y preparación de los contratos, aprobación de las planillas de avance de obras, Supervisión de las áreas de Ingenierías de Costos, Servicios generales y Fiscalización. La forman 10 personas, que se encargan principalmente de asesorar o coordinar las áreas de diseño estructural, eléctrico-telefónico y sanitario de cada proyecto. En caso que se necesite dentro del proyecto otro tipo de asesoría, ésta es directamente contratada.

Entre las obras realizadas durante el año 2003, tenemos el Malecón del Estero Salado, cuyo contrato fue suscrito el 29 de mayo del 2002, entre el M. Ilustre Municipio de Guayaquil y la Fundación Malecón 2000, el cual ha tenido varias ampliaciones y que son las siguientes:

El 25 de octubre del 2002, la M. Ilustre Municipalidad de Guayaquil, debidamente autorizada por el Concejo Cantonal, mediante oficio SMG-2002-34433 de 3 de octubre del 2002, suscribió la primera ampliación al contrato de comodato del Malecón del Estero Salado, el cual establece la inclusión del Parque Guayaquil al referido contrato.

En febrero 19 del 2003, el Gerente General de la Fundación Malecón 2000 presentó a la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, solicitud de entrega en comodato del área denominada Parque de la Ciudadela Ferroviaria para el desarrollo del proyecto Malecón del Estero Salado.

El 9 de junio del 2003, la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, debidamente autorizada por el Concejo Cantonal, mediante oficio SMG-2003-15474 del 24 de abril del 2003, suscribió la segunda ampliación al contrato de comodato del

Malecón del Estero Salado, el cual establece la inclusión del Parque de la Ciudadela Ferroviaria.

Así el 31 de julio del 2003, entregó a la ciudad la primera etapa del Proyecto Malecón del Salado, Bloques Norte y Sur, áreas verdes y puente peatonal sobre la Av. 9 de Octubre. El 30 de octubre del 2003, se completó el Parque de la Cdla. Ferroviaria, como primera intervención en la ribera Oeste del Estero Salado. Posteriormente el 31 de octubre del 2003, se inauguró el Teatro Imax y en el mes de Diciembre del 2003, el edificio donde funciona la Fundación Malecón 2000.

En cuanto a la medición de los índices de efectividad y eficiencia de la gestión cumplida en el área Técnica de la Fundación Malecón 2000, se determina lo siguiente:

En el período de enero a julio del 2003, la Fundación, presupuestó el valor de US\$ 25.160.477.00 para obras, de las cuales según los registros contables, se invirtieron US\$ 19.411.675.00, estableciéndose un ahorro del 22.85% del valor que inicialmente se había presupuestado.

En cuanto a la efectividad de la Gerencia, verificamos que la inversión en obras del año 2002, fue de US\$ 10.182.562 y a diciembre del 2003, se invirtieron US\$ 19.411.676.00, por lo que la gestión en las obras ejecutadas fue del 90.64%. De igual forma las obras programadas para el año 2003 fueron 3 y las ejecutadas 3, por lo que se cumplieron en un 100%.

Durante el período de enero a julio del 2004, la Fundación, presupuestó una inversión en obras de US\$ 6.002.698, que en comparación a lo gastado en las obras programadas que ascienden a US\$ 7.897.595.00, se establece un incremento en dicha inversión de un 31.57%, por lo que la Gerencia Técnica deberá establecer los reajustes necesarios a fin que se cumplan los valores programados inicialmente.

En la aplicación del índice de efectividad que nos permite medir la gestión realizada por la Gerencia en cuanto a la ejecución de las obras, en el período de enero a julio del 2004, determinamos que ésta se ha cumplido en un 114.29%, ya que de las seis obras proyectadas para el año 2004, que son Plaza Rodolfo Baquerizo Moreno, Rivera Rocafuerte, Rivera Ferroviaria, Edificio Fundación Malecón 2000, Malecón del Salado II Etapa, SS-VII MACC Museografía, a julio del 2004, se han ejecutado y terminado cuatro obras: Plaza Rodolfo Baquerizo Moreno, Rivera Rocafuerte, Rivera Ferroviaria, Edificio Fundación Malecón 2000, por lo que las metas logradas se alcanzan en niveles muy favorables a la Fundación.

Del análisis realizado al proceso de contratación y pago de las obras, conforme las normas establecidas en los Manuales de Procedimientos GFA- 019, con vigencia desde el 4 de agosto del 2003 y GFA-020 de 1 de junio del 2004, sobre las Normas para la adquisición de bienes, provisión de servicios y contratación de obras y de la revisión de la muestra tomada de los comprobantes de pago, se verificó que se cumplen estos procedimientos, con la excepción que cuando existen ampliación de los plazos, no se adjunta esta información a los comprobantes de pago y el Departamento de Contabilidad no conoce esta situación, sino cuando existen multas por incumplimiento de plazo, ya que en las ampliaciones de plazo es la Fiscalización quien lleva directamente el control. Sin embargo en las entregas de recepción provisional y definitiva si consta esta información y las garantías se encuentran renovadas hasta la entrega de las actas correspondientes.

Igualmente se verificó que varios contratistas no tienen suscritas sus actas de entrega recepción definitivas a pesar que ha transcurrido el plazo establecido en el contrato, por lo que no se ha devuelto la garantía de fiel cumplimiento, sin embargo, según cláusulas contractuales son los contratistas quienes deben solicitar la elaboración del acta definitiva.

Según la comunicación de resultados, la Gerencia General ha dispuesto que la Gerencia Técnica y Fiscalización agilicen este proceso.

El estudio y análisis de las obras realizadas, fue solicitado por esta auditoría a la Dirección de Control de Obras Públicas, mediante memorando 274-DR1 de 6 de septiembre del 2004, cuyos resultados se tramitarán independientemente.

## CONCLUSION

La Gerencia Técnica durante el año 2003 se propuso la ejecución de varias obras las cuales las ejecutó totalmente, dentro de los programas y presupuestos establecidos, logrando que se cumplan los objetivos propuestos en un 100%. Para el período de enero a julio del 2004, se determina que se ha utilizado un 31.57% adicional del presupuesto establecido para las obras, las cuales se han ejecutado en un 114.29%.

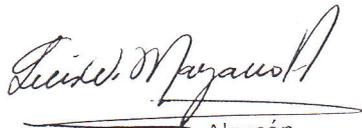
En el Departamento de Contabilidad no existe información de las ampliaciones de los plazos, ya que no se adjunta esta información a los comprobantes de pago, sino cuando existen multas por incumplimiento de plazo, ya que cuando se trata de ampliaciones de plazo es la Fiscalización quien lleva este control. Los contratistas no tienen suscritas sus actas de entrega recepción definitivas a pesar que ha transcurrido el plazo establecido en el contrato, por lo que no se ha devuelto las garantías de fiel cumplimiento.

## RECOMENDACIÓN 13

### Al Gerente Técnico

- 13.1. La Gerencia Técnica, continuará con el cumplimiento de sus planes y cronogramas de trabajo, logrando que su gestión continúe siendo eficiente.
- 13.2. Notificará al Departamento de Fiscalización que cuando se trate de ampliaciones de plazo de las obras, en el informe de Fiscalización se haga conocer esta situación al Departamento de Contabilidad

13.3. Gestionará la suscripción de las actas de entrega recepción definitiva de las obras realizadas, entre la Fundación Malecón 2000 y los contratistas.



Dr. Luis Moyano Alarcón

**DIRECTOR DE AUDITORIA 1**

FUNDACION MALECON 2000

---

AUDITORIA DE GESTION DEL 1 DE ENERO DEL 2003 AL 31 DE  
JULIO DEL 2004

SECCION IV

---

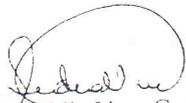
ANEXOS

# FUNDACION MALECON 2000

## FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Anexo I

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERIODO DE GESTION	
		DESDE	HASTA
Dr. Pedro Gómez-Centurión	GERENTE GENERAL	1997-01	Actual
Ing. Roberto Espíndola Zevallos	GERENTE TECNICO	1997-04	Actual
Sr. Guillermo Suaya Laprida	DIRECTOR DE PROYECTOS	1998-07	Actual
Ing. Daniel Torre Robalino	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	2000-04	Actual
Ab. Patricia Bastidas de Valero	ASESOR JURIDICO	1998-06	Actual
Arq. Fernando Deigado B.	GERENTE DE OPERACIONES	1999-09	Actual
Ing. Leticia Recalde Salazar	AUDITORA INTERNA	1999-01	Actual
Ing. Jonathan Gómez Rosales	GERENTE DE COMERCIALIZACION	2000-12	Actual
César Robalino Bayona	CONTADOR GENERAL	1997-05	Actual
Ing. Jorge Servigón Loor	JEFE DE FISCALIZACION	2002-04	Actual
Arq. Juan C. Pédola Recalde	GERENTE DE COMPRAS	1998-08	Actual

  
 Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
 AUDITOR CONTRALORIA

FUNDACION MALECON 2000

Anexo 2-Pág.1

EVALUACION DEL PROCESO DE INGRESOS DE PARQUEO

PERIODO: DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003  
 PARQUEOS RECAUDACIONES

OBJETIVO AÑO 2003: INCREMENTAR LAS RECAUDACIONES DE PARQUEO EN UN 40% SIN AUMENTAR LAS TARIFAS VIGENTES.

COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO RECAUDADO

SECTOR	AÑO 2003		
	VALOR PRESUP	CONTABILIDAD RECAUDADO	DIFERENCIA
PLAZA OLMEDO	172.377,00	176.057,28	3.680,28
CENTRO COMERCIAL	402.289,21	422.534,56	20.245,35
PLAZA CIVICA	206.319,26	223.201,44	16.882,18
SUBSECTOR VI Y VII	224.557,51	261.797,76	37.240,25
AVENIDA OLMEDO	164.763,01	206.627,68	41.864,67
MALECON DEL SALADO	51.964,51	51.487,52	-476,99
<b>TOTAL</b>	<b>1.222.270,50</b>	<b>1.341.706,24</b>	<b>119.435,74</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

RECAUDADO 1.341.706,24 109,77 % DE CUMPLIMIENTO  
 PRESUPUESTADO 1.222.270,50 9,77 % BRECHA

INTERPRETACION:

LA GERENCIA DE OPERACIONES CUMPLIO CON EL 98% DE LO PROGRAMADO EN CUANTO A LA RECAUDACION DE LOS INGRESOS POR PARQUEO

INDICE DE EFECTIVIDAD

INGRESOS PARQUEO A DICIEMBRE DE 2002 1.053.160,26 AÑO BASE  
 INGRESOS PARQUEO A DICIEMBRE DE 2003 1.341.706,24 AÑO ACTUAL

VARIACION ABSOLUTA X 100  
 VARIACION RELATIVA =  $\frac{288.545,98}{1.053.160,26} \times 100 = 27,40$

VARIACION ABSOLUTA= DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

FORMULA ORG.  
 1053160,26 - 1,341706,24 = 288,545,98

GESTION META 27,4 91,33 % de la meta cumplida  
 30 8,67 % brecha

INTERPRETACION:

LA GERENCIA DE OPERACIONES UNICAMENTE CUMPLIO CON EL 91,33% DEL OBJETIVO PROPUESTO

EVALUACION DEL PROCESO DE INGRESOS DE PARQUEO DE 2004

PERIODO DE ENERO A JULIO DE 2004

OBJETIVO OPERATIVO: INCREMENTAR LAS RECAUDACIONES EN UN 10% SIN AUMENTAR LAS TARIFAS VIGENTES

SECTOR	A JULIO 30 AÑO 2004		
	VALOR PRESUP	RECAUDADO	DIFERENCIA
PLAZA OLMEDO	103.880,31	102.252,64	-1.627,67
CENTRO COMERCIAL	252.919,61	252.126,56	-793,05
PLAZA CIVICA	131.314,20	129.853,92	-1.460,28
SUBSECTOR VI Y VII	149.605,07	160.156,64	10.551,57
AVENIDA OLMEDO	124.460,07	138.465,60	14.005,53
MALECON DEL SALADO	91.494,65	75.343,52	-16.151,13
<b>TOTAL</b>	<b>853.673,91</b>	<b>858.198,88</b>	<b>4.524,97</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

RECAUDADO 858.198,88 100,53 % de la meta cumplida  
 PRESUPUESTADO 853.673,91 -0,53 % brecha

INTERPRETACION:

Los recursos generados son menores a los presupuestados en el semestre

INDICE DE EFECTIVIDAD

INGRESOS PARQUEO DE ENERO A JULIO DE 2003 698.257,28 AÑO BASE  
 INGRESOS PARQUEO DE ENERO A JULIO DE 2004 858.198,88 AÑO ACTUAL

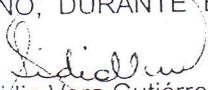
VARIACION ABSOLUTA =  $\frac{\text{ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$   $\frac{159.641,60}{698.257,28} \times 100 = 22,91$

VARIACION ABSOLUTA= DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

GESTION 22,91 392,97  
 META 5,83

INTERPRETACION:

EL OBJETIVO OPERATIVO ESTABLECIDO DEL INCREMENTO DEL 10% AL AÑO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE FUE SUPERADO EN UN 39,3%

  
 Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
 AUDITOR CONTRALORIA

## COMPARACION GASTO DE ENERO A JULIO DEL 2003 A JULIO 30 DEL 2004

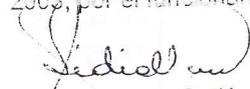
SECTOR	ANOS		DIFERENCIA
	2003	2004	
MERCADO SUR	59.227,00	52.837,00	-6.390,00
PLAZA OLMEDO	61.295,00	47.594,00	-13.701,00
CENTRO COMERCIAL	173.724,00	172.465,00	-1.259,00
PLAZA CIVICA	108.653,00	107.396,00	-1.257,00
AREA DE ENTRETENIMIENTO	49.502,00	43.585,00	-5.917,00
JARDINES	80.906,00	64.537,00	-16.369,00
MACC	57.488,00	53.147,00	-4.341,00
ESTERO SALADO	-	103.799,00	103.799,00
AVENIDA OLMEDO	10.428,00	6.788,00	-3.640,00
<b>TOTAL</b>	<b>601.223,00</b>	<b>652.148,00</b>	<b>50.925,00</b>

Incremento de gasto

8,47

## INTERPRETACION:

La Gestión realizada por la Fundación Malecón 2000 muestra que se ha generado un incremento de los gastos en mantenimiento de la empresa Kalina en el 8.47% para el semestre del 2004 en relación a lo gastado en el 2003, por el funcionamiento del nuevo Malecón del Salado

  
Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
AUDITOR CONTRALORIA

FUNDACION MALECON 2000

Anexo 3 - Pág. 1

EVALUACION DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO  
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003

PERIODO:

INDICE DE EFICIENCIA

OBJETIVO.- Realizar gestiones administrativas y operativas para reducir los gastos de mantenimiento en un 12% hasta enero de 2004 a la empresa Kalina

COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO EJECUTADO

2003			
SECTOR	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
MERCADO SUR	120.555,00	104.291,00	-16.264,00
PLAZA OLMEDO	108.653,88	102.105,00	-6.548,88
CENTRO COMERCIAL	357.673,20	321.755,00	-35.918,20
PLAZA CIVICA	229.633,20	194.146,00	-35.487,20
AREA DE ENTRETENIMIENTO	96.404,88	85.034,00	-11.370,88
JARDINES	162.265,39	141.558,00	-20.707,39
MACC	116.300,88	101.222,00	-15.078,88
ESTERO SALADO	89.134,33	38.188,00	-50.946,33
AVENIDA OLMEDO	14.729,41	16.292,00	1.562,59
<b>TOTAL</b>	<b>1.295.350,17</b>	<b>1.104.591,00</b>	<b>-190.759,17</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO	1.104.591,00	85,27 %
PRESUPUESTADO	1.295.350,17	14,73 %

INTERPRETACION:

Existe una brecha del 14.73% que significa una reducción en los gastos de mantenimiento, debido a que se ha gastado menos de lo que se presupuestó, resultado obtenido de las estrategias aplicadas durante el año 2003

INDICE DE EFECTIVIDAD

GASTO DE MANT. DE ENERO A DICIEMBRE DE 2002	994.641,25	AÑO BASE	109.949,75
GASTO DE MANT. DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003	1.104.591,00	AÑO ACTUAL	11,05

VARIACION RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$

$\frac{994641,25 - 1104591}{994.641,25} \times 100 = 11,05$

VARIACION ABSOLUTA = DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

VARIACION RELATIVA =  $\frac{109.949,75}{994.641,25} = 11,05$

GESTION META	11,05	92,08 % Cumplimiento Meta
	12,00	7,92 Brecha

INTERPRETACION

Existe una brecha del 7.92%, que significa una gestión muy buena en cuanto a la reducción de los gastos de mantenimiento, ya que se ha gastado menos de lo presupuestado.

## EVALUACION DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO 2004

Anexo 3 - Pág. 2

PERIODO: De enero a julio de 2004

OBJETIVO.- Realizar gestiones administrativas y operativas para reducir los gastos de mantenimiento en un 5% hasta enero de 2005

SECTOR	2004		
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
MERCADO SUR	54.797,70	52.837,00	-1.960,70
PLAZA OLMEDO	45.690,72	47.594,00	1.903,28
CENTRO COMERCIAL	154.955,22	172.465,00	17.509,78
PLAZA CIVICA	103.100,10	107.396,00	4.295,90
AREA DE ENTRETENIMIENTO	41.841,90	43.585,00	1.743,10
JARDINES	61.955,46	64.537,00	2.581,54
MACC	51.020,88	53.147,00	2.126,12
ESTERO SALADO	136.281,24	103.799,00	-32.482,24
AVENIDA OLMEDO	8.564,99	6.788,00	-1.776,99
<b>TOTAL</b>	<b>658.208,21</b>	<b>652.148,00</b>	<b>-6.060,21</b>
	Decremento de gasto		-0,92

### INDICE DE EFICIENCIA

GASTADO  
PRESUPUESTADO

### UTILIZACION DE RECURSOS

<u>652.148,00</u>	99,08 % cumplimiento
658.208,21	0,92 % brecha

### INTERPRETACION:

Existe una brecha del 0.92% que significa una reducción en los gastos de mantenimiento, debido a que se ha gastado menos de lo que se presupuestó, resultado obtenido de las estrategias aplicadas durante el semestre del año 2004

### INDICE DE EFECTIVIDAD

GASTO DE MANT. DE ENERO A JULIO DE 2003  
GASTO DE MANT. DE ENERO A JULIO DE 2004

601.223,00 AÑO BASE  
652.148,00 AÑO ACTUAL

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$        $\frac{601223 - 652148}{601.223,00} \times 100 = 8.47$

VARIACION ABSOLUTA = DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{50.925,00}{601.223,00}$       8,47 incremento

GESTION META       $\frac{8,47}{2,92}$       290,40 Incumplimiento Meta  
-190,40 Brecha

### INTERPRETACION:

La Gestión realizada por la Fundación Malecón 2000 muestra que se ha generado un aumento de los gastos en mantenimiento de la empresa Kalina en el 8.47% para el semestre del 2004, que significa el 190.40% en relación al objetivo operativo que era el de reducir los gastos en relación a lo gastado en el 2003. Se debe mencionar que se incrementó la etapa del Malecón del salado que anteriormente no existía.

FUNDACION MALECON 2000

Anexo 4 Pág. 1

EVALUACION DEL PROCESO DE ELECTRICIDAD

PERIODO: DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003

OBJETIVO OPERATIVO 2003 Disminuir el consumo de energía eléctrica en un 5% hasta diciembre de 2003 en lo referente a alumbrado público.

INDICE DE EFICIENCIA

COMPARACION ENTRE LO ASIGNADO Y LO EJECUTADO

SECTOR	2003		
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
MERCADO SUR	138.000,00	34.995,00	-103.005,00
PLAZA OLMEDO	121.200,00	48.431,00	-72.769,00
CENTRO COMERCIAL	261.000,00	250.221,00	-10.779,00
PLAZA CIVICA	18.000,00	65.670,00	47.670,00
AREA DE ENTRETENIMIENTO	78.000,00	25.795,00	-52.205,00
JARDINES	115.200,00	121.897,00	6.697,00
MACC	115.200,00	144.366,00	29.166,00
ESTERO SALADO	-	18.629,00	18.629,00
AVENIDA OLMEDO	-	2.605,00	2.605,00
<b>TOTAL</b>	<b>846.600,00</b>	<b>712.609,00</b>	<b>-133.991,00</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO 712.609,00 84,17 % cumplimiento  
 PRESUPUESTADO 846.600,00 15,83 Brecha

INTERPRETACION: Disminución de los gastos en energía eléctrica en un 15.83 %

INDICE DE EFECTIVIDAD

Gastos de enero a diciembre de 2002 595.452,00 AÑO BASE  
 Gastos de enero a diciembre de 2003 712.609,00 AÑO ACTUAL

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$   $\frac{117.157,00}{712.609,00} \times 100 = 19.68$

VARIACION ABSOLUTA= DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

595,452 - 712,609 = 117,157

GESTION 19,68 393,60  
 META 5,00

INTERPRETACION: El objetivo operativo establecido en la reducción del 5% para el año 2003, el no fue cumplido ya que la gestión para éste año indica que fue superado en el 394% de incremento, debido a qu nuevas etapas fueron abiertas al público

COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO EJECUTADO

OBJETIVO OPERATIVO 2004 Disminuir en consumo de energía eléctrica en un 3% en lo referente al alumbrado público.

SECTOR	2004		
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
MERCADO SUR	65.100,00	19.874,00	-45.226,00
PLAZA OLMEDO	58.800,00	55.683,00	-3.117,00
CENTRO COMERCIAL	98.000,00	127.008,00	29.008,00
PLAZA CIVICA	17.500,00	35.854,00	18.354,00
AREA DE ENTRETENIMIENTO	28.000,00	9.211,00	-18.789,00
JARDINES	31.500,00	86.765,00	55.265,00
MACC	33.600,00	114.203,00	80.603,00
ESTERO SALADO	84.000,00	70.506,00	-13.494,00
AVENIDA OLMEDO	2.047,00	2.047,00	-
<b>TOTAL</b>	<b>418.547,00</b>	<b>521.151,00</b>	<b>102.604,00</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO 521.151,00 124,51 %  
 PRESUPUESTADO 418.547,00 -24,51

INTERPRETACION:

Incremento de los gastos en energía eléctrica en un 24.51 % debido al incremento de sectores

INDICE DE EFECTIVIDAD

PAGOS DE ELECTRICIDAD DE ENERO A JULIO DE 2003 415.373,58 AÑO BASE  
 PAGO DE ELECTRICIDAD DE ENERO A JULIO DE 2004 521.151,00 AÑO ACTUAL

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$   
 $\frac{105.777,42}{415.373,58} \times 100 = 25,47$

VARIACION ABSOLUTA= FORMULA ORG.

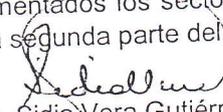
DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

415373.58 - 521151 = - 105777.42 25,47 %

GESTION 25,47 1455,43  
 META 1,75

INTERPRETACION:

El objetivo operativo es la disminución de los costos por electricidad, en el primer semestre, lo que no fue cumplido, al contrario fue aumentado en un 1456%, debemos de considerar que han aumentados los sectores, como la plaza Rodolfo Baquerizo Moreno y la segunda parte del Malecón del Salado

  
 Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
 AUDITOR CONTRALORIA

FUNDACION MALECON 2000

EVALUACION DE LOS GASTOS DEL CONSUMO DE AGUA POTABLE

Anexo 5- Pág. 1

INDICE DE EFICIENCIA

OBJETIVO AÑO 2004: Disminuir el consumo de agua potable hasta un 5% en las instalaciones del Malecón 2000

COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO PAGADO

SECTOR	Año 2004 a julio 30		
	PRESUPUESTADO	PAGADO	DIFERENCIA
MARCADO SUR	14.000,00	12.058,00	-1.942,00
PLAZA OLMEDO	21.000,00	21.134,00	134,00
CENTRO COMERCIAL	80.500,00	76.121,00	-4.379,00
PLAZA CIVICA	45.500,00	42.130,00	-3.370,00
SECTOR 6 JARDINES	63.000,00	80.458,00	17.458,00
SECTOR 7 MACC	22.400,00	31.556,00	9.156,00
AVENIDA OLMEDO	6.651,70	6.047,00	-604,70
SECTOR 4 Y 5 ENTRETENIMIENT	24.500,00	19.900,00	-4.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>277.551,70</b>	<b>289.404,00</b>	<b>11.852,30</b>

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO  $\frac{289.404,00}{277.551,70}$  104,27 %  
 PRESUPUESTADO 4,27 % BRECHA

INTERPRETACION:

Los recursos gastados son mayores a los presupuestados en un 4,27% durante los meses de enero a julio de 2004,

INDICE DE EFECTIVIDAD

Gastos de enero a julio de 2003 361.130,33 AÑO BASE  
 Gastos de enero a julio de 2004 277.346,00 AÑO ACTUAL

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$   $\frac{71.726,33}{361.130,33} \times 100 = 19,86$

VARIACION ABSOLUTA= DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

951,925.92 - 1,061,832 = 109925.92

GESTION  $\frac{19,86}{2,92}$  680,91  
 META

INTERPRETACION:

La Gerencia de Operaciones ha establecido en el Objetivo Operativo la reducción del 5% para el año 2004, porcentaje que ha sido cumplido completamente en el primer semestre, ya que la gestión para éste año indica que fue del 680,91% del cumplimiento de la meta.

COMPARACION DE ENERO A JULIO DE 2003 A JUL 2004 EN LO PAGADO

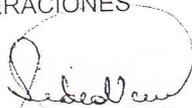
Anexo 5 Pág. 2

SECTOR	DE ENERO A JULIO		
	2003 PAGADO	2004 PAGADO	DIFERENCIA
MARCADO SUR	14.028,00	12.058,00	-1.970,00
PLAZA OLMEDO	29.302,00	21.134,00	-8.168,00
CENTRO COMERCIAL	82.717,83	76.121,00	-6.596,83
PLAZA CIVICA	61.335,75	42.130,00	-19.205,75
SECTOR 6 JARDINES	95.193,00	80.458,00	-14.735,00
SECTOR 7 MACC	70.223,17	31.556,00	-38.667,17
AVENIDA OLMEDO	4.506,25	6.047,00	1.540,75
SECTOR 4 Y 5 ENTRETENIMIEN	3.824,33	19.900,00	16.075,67
<b>TOTAL</b>	<b>361.130,33</b>	<b>289.404,00</b>	<b>-71.726,33</b>

-19,86 %

INTERPRETACION

EN EL SEMESTRE DEL 2004 SE HAN REDUCIDO LOS GASTOS POR CONSUMO DE AGUA EN UN 19,86% EN RELACION AL SEMESTRE DEL AÑO 2003 DEBIDO A LAS ESTRATEGIAS APLICADA POR LA GERENCIA DE OPERACIONES



Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
AUDITOR-CONTRALORIA

**EVALUACION DEL PROCESO DE SEGURIDAD  
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2003**

PERIODO:  
INDICE DE EFICIENCIA

**OBJETIVO OPERATIVO 2003.-** Realizar gestiones administrativas y operativas para reducir los gastos de seguridad en un 10% hasta diciembre de 2003 respetando el incremento que por contrato la empresa tercerizadora presentase, sin afectar la custodia de los bienes de la Fundación.

META: 10%

**COMPARACION ENTRE LO ASIGNADO Y LO EJECUTADO**

2003			
SECTOR	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
MERCADO SUR	197.801,04	1.746,00	-196.055,04
PLAZA OLMEDO	146.914,20	136.933,00	-9.981,20
CENTRO COMERCIAL	388.667,34	356.932,00	-31.735,34
PLAZA CIVICA	229.330,77	209.006,00	-20.324,77
AREA DE ENTRETENIMIENTO	87.911,64	79.813,00	-8.098,64
JARDINES	313.185,00	288.958,00	-24.227,00
MACC	179.881,08	158.262,00	-21.619,08
ESTERO SALADO	-	78.280,00	78.280,00
AVENIDA OLMEDO	-	111.037,00	111.037,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.543.691,07</b>	<b>1.420.967,00</b>	<b>-122.724,07</b>

-7,95

EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO  $\frac{1.420.967,00}{1.543.691,07}$  92,05 %  
 PRESUPUESTADO -7,95 % BRECHA

INTERPRETACION:

No se cumplió con el Objetivo Operativo debido a que hubo un incremento de los gastos en seguridad en 4.40%

INDICE DE EFECTIVIDAD

Gastos de enero a diciembre de 2002 1.343.978,48 AÑO BASE  
 Gastos de enero a diciembre de 2003 1.611.668,00 AÑO ACTUAL

VARIACION RELATIVA =

$\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$   
 $\frac{267.689,52}{1.343.978,48} \times 100 = 19,92$

VARIACION ABSOLUTA=  
 1343978.48 - 1611668 =

DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL  
 267.689,52

GESTION  
 META

$\frac{19,92}{10,00} = 199,20$

INTERPRETACION:

El objetivo operativo establecido en la reducción del 10% para el año 2003, el cual no fue cumplido, ya que la gestión para éste año indica que hubo un incumplimiento del 199,20%

## COMPARACION DE GASTOS DE ENERO AJULIO DE 2003 A JULIO DE 2004

De enero a julio de 2003 a julio de 2004			
SECTOR	2003	2004	DIFERENCIA
MERCADO SUR	112.260,75	95.279,00	-16.981,75
PLAZA OLMEDO	79.912,58	67.279,00	-12.633,58
CENTRO COMERCIAL	208.210,33	185.760,00	-22.450,33
PLAZA CIVICA	121.955,17	90.239,00	-31.716,17
AREA DE ENTRETENIMIENTO	46.557,58	37.279,00	-9.278,58
JARDINES	168.558,83	121.998,00	-46.560,83
MACC	104.015,92	84.020,00	-19.995,92
ESTERO SALADO	45.663,33	329.705,00	284.041,67
AVENIDA OLMEDO	64.771,58	50.273,00	-14.498,58
<b>TOTAL</b>	<b>951.906,08</b>	<b>1.061.832,00</b>	<b>109.925,92</b>

%

11,55

Pocentaje de incremento del semestre del 2003 en relación a lo gastado en el semestre del 2002

## INTERPRETACION:

Los gastos de seguridad aumentaron en un 11.55% para el año 2004, no se cumplió con la meta de reducir los gastos si no que aumentaron.

## PERIODO:

DE ENERO A JULIO DE 2004

## INDICE DE EFICIENCIA

OBJETIVO OPERATIVO 2004.- Realizar gestiones administrativas y operativas para reducir los gastos de seguridad en un 5% hasta diciembre de 2004, después de analizar el comportamiento del Malecón del Estero Salado.

## COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO EJECUTADO

SECTOR	2004		DIFERENCIA
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	
MERCADO SUR	104.894,51	95.279,00	-9.615,51
PLAZA OLMEDO	78.824,13	67.279,00	-11.545,13
CENTRO COMERCIAL	206.516,45	185.760,00	-20.756,45
PLAZA CIVICA	104.539,05	90.239,00	-14.300,05
AREA DE ENTRETENIMIENTO	41.676,39	37.279,00	-4.397,39
JARDINES	140.108,64	121.998,00	-18.110,64
MACC	98.330,82	84.020,00	-14.310,82
ESTERO SALADO	492.125,34	329.705,00	162.420,34
AVENIDA OLMEDO		50.273,00	50.273,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.267.015,33</b>	<b>1.061.832,00</b>	<b>-205.183,33</b>

## EFICIENCIA

## UTILIZACION DE RECURSOS

GASTADO  
PRESUPUESTADO

1.061.832,00  

---

1.267.015,33

83,81 % CUMPLIMIENTO  
-16,19 % BRECHA

**INTERPRETACION:**

Los gastos en seguridad fueron menor a lo presupuestado en el semestre de enero a julio del 2004 en el 16.19% reflejándose un ahorro, resultado de obtenido de las estrategias aplicadas.

**INDICE DE EFECTIVIDAD**

Gastos de enero a julio de 2003	951.906,08	AÑO BASE
Gastos de enero a julio de 2004	1.061.832,00	AÑO BASE

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100 = \frac{109.925,92}{951.906,08} \times 100 = 11,55$

**VARIACION ABSOLUTA=**

DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL

$951,925.92 - 1,061,832 = 109925.92$

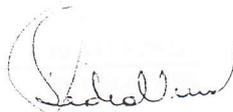
**GESTION META**

**396,00**  
11,55  
2,92

Incumplimiento de Meta

**INTERPRETACION:**

El objetivo operativo establecido en la reducción del 5% para el año 2004 lo que no se cumplió en el primer semestre, ya que la gestión para este período indica que fue incumplida en el 396%, sin embargo es necesario señalar a que nuevos sectores del Malecón del Salado han sido incorporados a la vigilancia, sin que fueran antes considerados.



Ing. Sidia Vera Gutiérrez  
AUDITOR CONTRALORIA

FUNDACION MALECON 2000

Anexo 7 - Pág. 1

EVALUACION DEL PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE OBRAS

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2003

OBJETIVO OPERATIVO: No existe, el único objetivo es cumplir obras que programan, las cuales tienen un cumplimiento del 100%

DESDE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

SECTOR	VALOR PRESUP	VALOR REAL GASTADO	DIFERENCIA
ED.FUND.MALECON 2000	1.200.000,00	718.641,00	-481.359,00
MALECON DEL SALADO BLOQUE N Y S	10.280.000,00	14.148.247,00	3.868.247,00
MALECON DEL SALADO II ETAPA	8.700.000,00	-	-8.700.000,00
MUSEO BANCO CENTRAL	700.000,00	431.831,00	-268.169,00
ISLA SANTAY	1.400.000,00	394.484,00	-1.005.516,00
MUSEO MARITIMO-IMAX	2.761.900,00	3.626.281,00	864.381,00
SUBSECTOR 1A	82.720,00	61.081,00	-21.639,00
SUBSECTOR 1B	35.857,00	31.111,00	-4.746,00
TOTAL	25.160.477,00	19.411.676,00	-5.748.801,00

INDICE DE EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

TOTAL GASTADO 19.411.676,00 77,15 % de la meta cumplida  
 PRESUPUESTADO 25.160.477,00 -22,85 % brecha

INTERPRETACION:

Se presenta un ahorro del 22.85 del valor que había presupuestado la Gerencia

INDICE DE EFECTIVIDAD

INVERSION EN OBRAS A DICIEMBRE DE 2002 10.182.562,00 AÑO BASE  
 INVERSION EN OBRAS A DICIEMBRE DE 2003 19.411.676,00 AÑO BASE

VARIACION ABSOLUTA= 10,182,562- 19,411,676 = 9,229,114 DIFERENCIA ENTRE EL AÑO BASE Y EL AÑO ACTUAL 9.229.114,00

VARIACIÓN RELATIVA =  $\frac{\text{VARIACION ABSOLUTA}}{\text{AÑO BASE}} \times 100$  9.229.114,00 X 100 =90,64  
 10.182.562,00

GESTION = 90,64%

EN OBRAS:

Anexo 7 - Pág. 2

GESTION A DICIEMBRE 2003 3 OBRAS EJECUTADAS  
META A DICIEMBRE 2003 3 OBRAS PROYECTADAS

INTERPRETACION: Se ha cumplido con el 100% de las obras proyectadas y ejecutadas

PERIODO DE ENERO A JULIO DE 2004

OBJETIVO OPERATIVO: No existe, el único objetivo es cumplir obras que programan, las cuales tienen un cumplimiento del 100%

DE ENERO 1 AL 31 DE JULIO DEL 2004

SECTOR	VALOR PRESUP	VALOR REAL GASTADO	DIFERENCIA
ED.FUND.MALECON 2000	477.830,00	407.507,00	-70.323,00
MALECON DEL SALADO	4.013.996,00	6.013.383,00	1.999.387,00
MALECON DEL SALADO II ETAPA	66.667,00		-66.667,00
MUSEO BANCO CENTRAL	896.307,00	727.616,00	-168.691,00
ISLA SANTAY	88.262,00	33.575,00	-54.687,00
MUSEO MARITIMO-IMAX	459.636,00	339.677,00	-119.959,00
MALECON UNIVERSITARIO	45.000,00		-45.000,00
MUELLE CRUCERO MALECON S.B.	167.104,00	150.073,00	-17.031,00
PROYECTO SANTA-ANA-CERVEC.	450.000,00	225.764,00	-224.236,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.664.802,00</b>	<b>7.897.595,00</b>	<b>1.232.793,00</b>

INDICE DE EFICIENCIA

UTILIZACION DE RECURSOS

TOTAL GASTADO 7.897.595,00 118,50 % de la meta cumplida  
PRESUPUESTADO 6.664.802,00 -18,50 % brecha

INTERPRETACION: Observamos que la Fundación ha superado en un 31.57% del valor que había presupuestado.

