UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2011."

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO, DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

AUTORA:

Tania Yelena Cuenca Molina

DIRECTORA:

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno

Loja – Ecuador

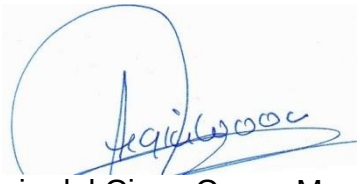
2013

LIC. LIGIA DEL CISNE CUEVA MORENO, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICO:

Que la presente tesis denominada **"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA, DURANTE EL PERÍODO 2011",** elaborada por la aspirante Tania Yelena Cuenca Molina; previa a optar el Grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público - Auditor, ha sido dirigida y revisada durante su desarrollo en todas sus partes, por lo que autorizo su presentación ante el Honorable Tribunal de Grado respectivo.

Loja, 24 Enero del 2013



Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno

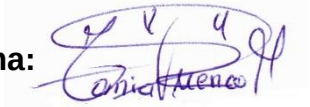
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Tania Yelena Cuenca Molina** declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Tania Yelena Cuenca Molina

Firma: 

Cédula: 171834689-1

Fecha: 4 de abril de 2013

DEDICATORIA

Con profundo afecto, dedico esta tesis principalmente a DIOS por ser quien me guía mis pasos y ayuda a cumplir mis metas, a los seres que más amo y estimo a mis PADRES Alfonso y María que me han apoyado siempre dándome palabras de aliento y su voto de confianza, a mis hermanos y primo, tíos, que fueron un pilar fundamental para que culmine con éxito mi ansiada meta.

Tania Yelena

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, a sus Autoridades y Docentes, quiénes han contribuido en la formación profesional, y culminar exitosamente mis estudios universitarios.

De manera especial a la Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno, Directora de Tesis por su paciencia, constancia, asesoría, apoyo y dirección de la presente tesis.

Así mismo agradezco a los funcionarios y directivos la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., Ing. Wilson Joaquín Arias Vivanco Presidente Ejecutivo, Dr. Hugo Cueva, Agente Administrativo; Dr. Leonardo Jácome; Contralor Interno, quienes aportaron con la información necesaria que me permitió el avance y culminación del presente trabajo de tesis.

LA AUTORA

a. TÍTULO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2011.”

b. RESUMEN

La presente tesis denominada **"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011."**, se desarrolló para cumplir un requisito previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

El objetivo general planteado es; Aplicar una Auditoría de Gestión a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., para lo cual fue necesario cumplir con los objetivos específicos.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico que es: Evaluar el sistema de Control Interno implantado a la Superintendencia con el fin de lograr establecer los controles claves, se lo realizó en la Fase I que es el Conocimiento Preliminar, donde se aplicó la evaluación de la estructura del Control Interno la cual nos permitió acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes en la Superintendencia.

El segundo objetivo específico que es: Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que se rige la Superintendencia; se lo desarrollo a través de la aplicación de las técnicas de investigación como la observación y entrevista aplicada a los funcionarios de la Superintendencia, y así obtener información real y oportuna de la dependencia examinada. Para realizar el tercer objetivo como la: Aplicación de indicadores de gestión para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia; se lo ejecutó para la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas y luego se dio los comentarios, conclusiones con sus respectivas recomendaciones tendientes a tomar medidas correctivas necesarias que ayuden al cumplimiento de metas y objetivos. Como último objetivo: Presentar un informe final a los directivos, el mismo que contiene comentarios,

conclusiones y recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes, y así puedan tomar las medidas correctivas; se aplicó la Fase IV comunicación de resultados, donde se prepara un informe, el mismo que contendrá los hallazgos positivos en la parte correspondiente a las conclusiones, recomendaciones se expondrá en forma resumida.

El trabajo de tesis desarrollado, está enmarcado en un estudio basado en la siguiente metodología como: científico, deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y sintético; con la aplicación de las técnicas de investigación como la encuesta a los funcionarios de la Superintendencia, sirvió como base para estructurar la primera fase de la Auditoría de Gestión, que es el conocimiento preliminar de la entidad objeto de la Auditoría, permitiendo conocer la real situación de la empresa, donde se ejecuta en forma secuencial cada una de las fases hasta concluir con el informe final; y a su vez plantear el cronograma de seguimiento como última fase, que fue realizada en base a la normativa y procedimientos que constan en el Manual de Auditoría de Gestión.

Al finalizar el presente trabajo de tesis se elabora un informe final a los directivos, el mismo que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes, para la toma de medidas correctivas, para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de la entidad.

Según los resultados se determinó que 75% de los empleados conocen misión, visión, objetivos, políticas y reglamento interno, por lo tanto el personal realiza sus actividades de acuerdo al Plan Estratégico; se observó que el Manual de Clasificación de Puestos se encuentra desactualizado, limitando el desarrollo de las funciones de los empleados; también se determinó la inexistencia de un Sistema Integrado de Información para poder enviar y recibir de manera oportuna y eficaz información entre las Superintendencias; además no se realizan evaluaciones de desempeño permanentes, lo que ocasiona que las autoridades no obtengan resultados eficaces de los empleados en el desarrollo de sus actividades.

ABSTRACT

The present thesis denominated "AUDIT OF MANAGEMENT TO THE ADMINISTRATIVE SUPERINTENDENCE AND GENERAL SERVICES OF THE ELECTRIC REGIONAL COMPANY OF SOUTH S.A., OF THE CITY DE LOJA, PERIOD 2011. ", it was developed to complete a prerequisite to the obtaining of the Grade of Ingeniera in Accounting and Audit according to the Academic Regulation of Régime of the National University of Loja.

The overall objective is; Apply to Auditing Administrative and General Services Superintendent at Southern Regional Electricity Company SA, which was necessary to meet specific objectives.

To comply with the first specific objective is: To evaluate the internal control system implemented to the Superintendent in order to achieve set key controls, was conducted in Phase I that is the preliminary knowledge, that has received the assessment internal control structure which allowed us to gather information on the operation of existing controls in the Superintendency.

The second specific objective is: To determine compliance with laws and regulations governing the Superintendency, it developed through the application of research techniques such as observation and interview officials applied to the Superintendent, and so real and timely information dependency examined. For the third objective as: Application of management indicators to establish the degree of efficiency, effectiveness and economy to the Superintendency you run it for the verification of compliance of planned activities and then he comments, conclusions with their respective recommendations to take corrective action to help meet goals and objectives. As a final objective: To present a final report to the directors, the same containing comments, conclusions and

recommendations in order to disclose all relevant aspects, so they can take corrective action, Phase IV was applied communication of results , which prepares a report, which will contain the same positive findings in the share of the conclusions, recommendations will be presented in summary form.

For the implementation of this thesis, we applied the techniques of survey research as officials of the Superintendence for information needed, then analyzed through the internal control questionnaire in order to determine the reliability of it, is used the following methodology as scientific, deductive, inductive, descriptive, analytical and synthetic allowed to detect flaws in the area examined to analyze and describe them using narratives and thus apply the respective performance indicators to evaluate the efficiency, effectiveness and economy of staff activities, then he comments, conclusions with their recommendations to take the necessary corrective measures to help meet goals and objectives.

Upon completion of this thesis develops a final report to the directors, the same containing comments, conclusions and recommendations in order to make known all relevant aspects, for taking corrective measures to improve administrative efficiency and operations of the entity.

The results found that 75% of employees are aware of mission, vision, objectives, policies and rules, therefore staff performs its activities in accordance with the Strategic Plan, it was noted that the Post Classification Manual is outdated, limiting the development of the functions of the employees, we also determined the lack of an Integrated Information System to send and receive timely and effective information between the Superintendents, plus no performance evaluations are made permanent, which causes the authorities do not obtain effective results from employees in the development of their activities. Applying the Performance Audit provides an independent assessment of the performance of the Superintendent, aimed at improving the effectiveness, efficiency and economy in the use of resources to facilitate decision making and improve performance.

c. INTRODUCCIÓN

La aplicación de la Auditoría de Gestión en las empresas públicas y privadas es una herramienta indispensable, ya que permite medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del recurso humano, destinados al alcance y cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a lo planificado para lograr la satisfacción administrativa en la empresa.

El trabajo de tesis realizado a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales será de utilidad a los directivos de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., porque permitió conocer el desarrollo de las actividades en forma minuciosa y medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del área examinada, cuyo resultado servirá para tomar medidas correctivas para el mejoramiento de la entidad.

La estructura de la Tesis se encuentra de acuerdo al Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, que se detalla de la siguiente manera: **TÍTULO**, Auditoría de Gestión a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., de la Ciudad de Loja, Período 2011"; **RESUMEN**, que es una breve síntesis del proceso de ejecución de la Auditoría de Gestión, destacando los principales resultados y su traducción al Inglés; **INTRODUCCIÓN**, donde se explica la importancia del tema de tesis, el aporte que se le ofrece a la entidad y su estructura; **REVISIÓN DE LITERATURA**, donde se formula bases teóricas, definiciones, conceptos relacionados a la Auditoría de Gestión; **MATERIALES Y MÉTODOS**, se detalla cada uno de los materiales y métodos, que fueron utilizados y necesarios para la ejecución del trabajo.

En los **RESULTADOS**, se inicia con el Contexto Institucional, la Reseña Histórica de la entidad, describiendo su finalidad, Base Legal, Organización y Estructura; además la ejecución de la Auditoría de Gestión, que se desarrolló con la Orden de Trabajo y la Notificación Inicial, y la ejecución de cada una de las fases de la Auditoría de Gestión; **DISCUSIÓN**, describe el logro de los objetivos planteados, puntualizando las situaciones más relevantes observadas en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la EERSSA, las recomendaciones de los mismos durante todo el proceso de auditoría.

Para concluir con la Auditoría de Gestión se presenta las **CONCLUSIONES**, con sus respectivas, **RECOMENDACIONES**, destinadas al mejoramiento de las actividades de la empresa en el área auditada, **BIBLIOGRAFÍA**, donde se detallan las fuentes de información que se consultó para sustentar de mejor manera la revisión de literatura los **ANEXOS**, se presenta toda la documentación facilitada por la empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

SECTOR PÚBLICO

Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

CLASIFICACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

SECTOR PÚBLICO

- **FINANCIERO**
  - Banco Central del Ecuador
  - Banco Nacional de Fomento
  - Banco Ecuatoriano de la Vivienda
  - Corporación Financiera Nacional
  - Banco Ecuatoriano de Desarrollo
  - Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE)
  - Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)
- **NO FINANCIERO**
  - Procuraduría General del Estado
  - Contraloría General del Estado
  - Consejo Nacional Electoral
  - Superintendencias
  - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
  - Prefecturas
  - Consejos Provinciales
  - Municipalidades
  - Juntas Parroquiales
  - Hospitales
  - Universidades
  - Instituciones Educativas

FUENTE: Ministerio de Finanzas
ELABORADO POR: La Autora

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

"Es una Sociedad Anónima, Civil y Mercantil, con personería jurídica y fondos propios, cuyo objetivo fundamental es el suministro de energía eléctrica a las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y al Cantón Gualaquiza, de la provincia de Morona Santiago."[1]

SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES

Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal, además de establecer la representación en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., en el marco del Reglamento Interno de Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

FUNCIONES

"Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Realizar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.

- Elaborar y mantener actualizada la clasificación, valoración y jerarquización de puestos.

- Elaborar y aplicar los programas de capacitación evaluar sus resultados.

- Coordinar la realización de la evaluación del desempeño."[2]

---

[1]REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EERSSA, pág.2
[2]MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EERSSA, pág.8

AUDITORÍA

"Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, o de ambas a la vez, practicando con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones"[3]

IMPORTANCIA DE AUDITORÍA

- Permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones económico financieras desarrolladas por la empresa.

- Sirve de guía a los administradores porque posibilita el incremento de la eficacia, la efectividad y la economía en la utilización de recursos por la empresa.

- Busca el mejoramiento en las operaciones y actividades que cumplen las empresas o áreas críticas, a través de las recomendaciones y acciones correctivas.

- Examina en forma independiente la información contable con el fin de determinar su razonabilidad o eficiencia administrativa y/o legal.

[3]UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA,2011-2012, MÓDULO VII "El Control Integral en el Sector Público y Privado", pág.25

CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍA

DEPENDIENDO DE QUIÉN LO EJECUTE

Interna: Cuando es practicada por las unidades de Auditoría Interna de la entidad**.**

Externa: Cuando los auditores no tienen relación de dependencia con la empresa, es decir son contratados para la auditoría.

DEPENDIENDO DEL TIPO DE LA ENTIDAD EN QUE SE REALIZA

Privada: Cuando es sujetada en empresas particulares que están fuera del alcance del sector público y es practicado por firmas privadas de auditores.

Pública o gubernamental: Es aplicada a organismos del sector público la misma que es planificada y ejecutada por la Contraloría General del Estado**.**

DEPENDIENDO DE LAS OPERACIONES QUE EXAMINE

Auditoría Financiera: Constituye un examen a los estados financieros, para determinar la razonabilidad de los mismos.

Auditoría de Gestión: Es un examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar, el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos humanos y físicos y se logran los objetivos por el ente.

Procedimientos Convenidos: Consiste en señalar condiciones en las que el auditor puede aceptar llevar a cabo una serie de procedimientos acordados con la persona interesada.

Auditoría Ambiental: Es un examen metodológico de los procesos operativos de determinadas industrias y organizaciones.

Auditoría en Ambientes Computarizados: Es el proceso de corregir, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información salvaguardar el activo institucional o empresarial.

Auditoría de Obra Pública: Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento.

GESTIÓN PÚBLICA

La gestión pública es esencialmente una gerencia del conocimiento que requiere un elevado desarrollo humano tanto en las habilidades para anticiparse y diagnosticar problemas; para encarar y resolver situaciones; como para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan la cohesión de las sociedades.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

"Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la gestión de una institución; programa, proyecto u operación a sus objetivos y metas; determinando su grado de economía, eficiencia en el uso de los recursos disponibles."[4]

[4]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador pág.16.

IMPORTANCIA

Es importante por cuanto constituye un instrumento básico de medición de la gestión pública y como una respuesta más eficaz para combatir la corrupción administrativa, permitiendo regular el bien común de la sociedad mediante la utilización óptima de los recursos existentes.

OBJETIVOS

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Evaluar los planes y objetivos organizacionales.

PROPÓSITOS

Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos. Comprobar si la institución adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

BENEFICIOS

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.

- Mide la contribución económica y social de la entidad al detectar puntos críticos de la gestión.

- La auditoría de gestión permite elevar íntegramente el control de los recursos, humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.

- Evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

ALCANCE

“La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado;

por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía."[5]

ENFOQUE

El enfoque y orientación de la auditoría de gestión determina que la investigación ceñirse en su ámbito de acción a los objetivos trazados.

Deberán ajustarse los procedimientos a los objetivos que se tracen en cada auditoría y en función de ello definir el enfoque y alcance de la auditoría.

Siempre queda abierta la posibilidad de modificar la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de estudio general, se evidenciara la necesidad de investigar ciertas áreas críticas con mayor intensidad que otras.

[5]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión.pág.9.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORÍAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN / AUDITORÍA FINANCIERA

ELEMENTO	FINANCIERA	DE GESTIÓN
Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; promueve, mejoras, mediante recomendaciones.
Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión
ELABORADO POR: La Autora

HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Equipo multidisciplinario: "Para la ejecución de auditorías de gestión conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de la áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas como: ingenieros, abogados, economistas, médicos, etc.

Auditores: De este grupo entre los dos más experimentados, se designa al jefe del grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la auditoría de gestión.

Especialistas: Estos profesionales deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con imparcialidad."[6]

CONTROL DE GESTIÓN

"Es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad."[7]

---

[6] Agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gest.
[7] CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Loja-Ecuador,pág.306.

GESTIÓN

"Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, esto busaca superficialmente la supervivencia y crecimiento de la entidad."[8]

PROPÓSITOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que este realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio.

INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

"El Control de Gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

Indicadores: Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.

Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).

---

[8]Answer [en línea].[fechade consulta:2 de mayo de 2011].Disponible en: mhttp://mx.yahoo.com/question/ index? qid

Análisis Comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Flujogramas: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo."[9]

ELEMENTOS DE GESTIÓN

Economía: Se refiere a los términos bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Eficiencia: Se refiere a la capacidad que posee una empresa para obtener productos o servicios con el uso mínimo de los recursos.

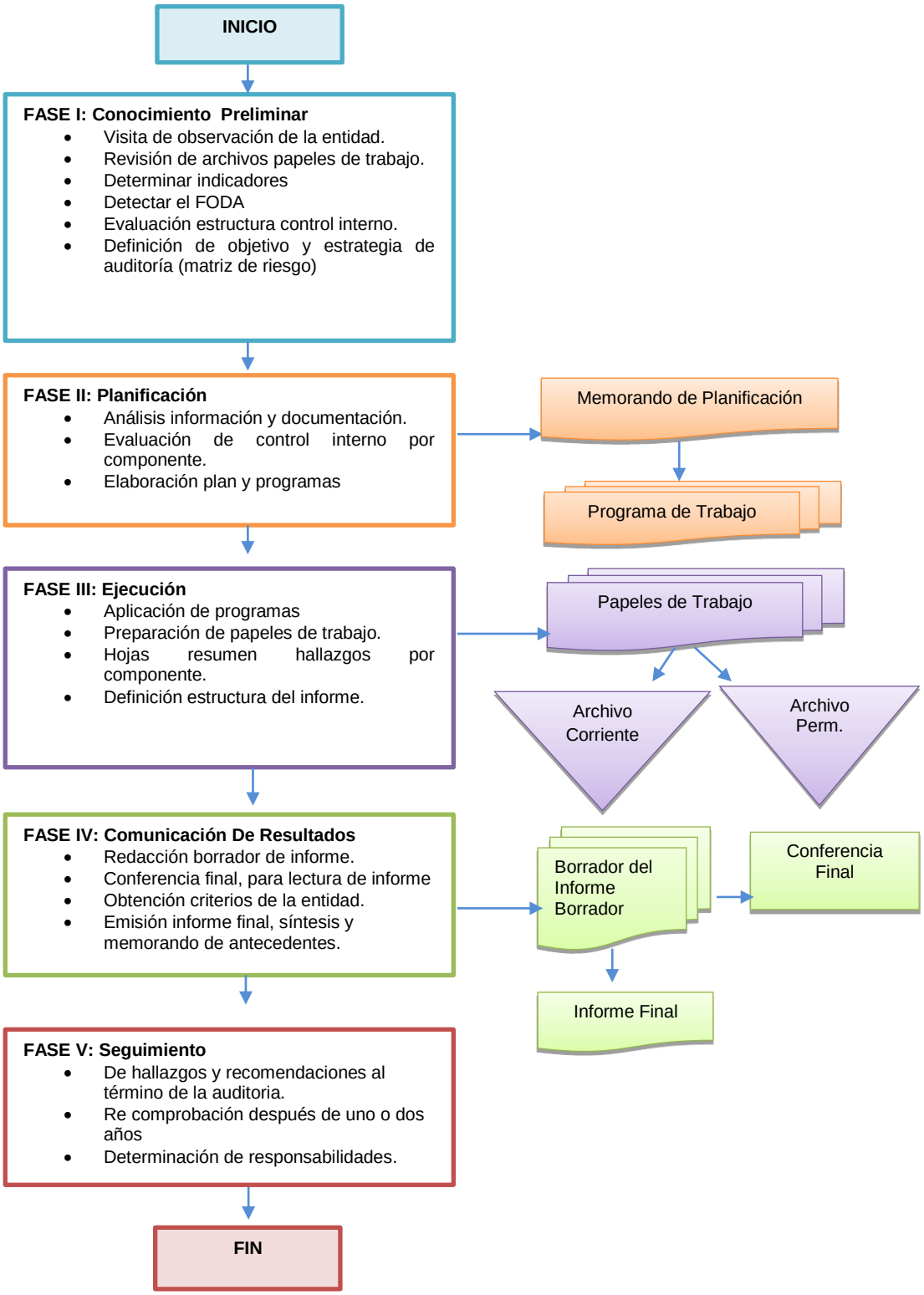
Eficacia: Se refiere al grado con el cual una entidad logra el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en un período determinado.

Ecología: Son las condiciones relativas referentes a aspectos ambientales y sus impacto.

Ética: Se encuentra enfocado en el código de ética que es conjunto de leyes que rigen el cumplimiento humano.

[9]ZUMARRAG, Manuel Posso, Control de Gestión.pág.78.

FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

ORDEN DE TRABAJO

Comprende el documento de inicio de la Auditoría, mediante el cual, el Director de la Auditoría emite para autorizar a un equipo de Auditores la realización y ejecución de la Auditoría; situación que la hace de acuerdo con las atribuciones que le concede la ley.

Lo que debe contener la orden de trabajo es:

- Tipo de auditoría, alcance, objetivos.
- Conformación del equipo de auditoría.
- Tiempo estimado para la ejecución de la auditoría.
- Instrucciones adicionales y específicas para la ejecución de la auditoría.

NOTIFICACIÓN INICIAL

Es un documento en el que el Jefe de Equipo, emite con el fin de dar inicio al proceso de comunicación con la administración de la entidad, la que contendrá:

La nómina de los miembros que inicialmente integren el equipo.

- Los objetivos del examen.
- Alcance.
- Algún dato adicional que considere pertinente.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

"Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución ya consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables."[10]

Las fases a realizarse en esta primera fase son:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo y recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
- Determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la entidad.
- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

VISITA PREVIA

En la visita se aplica la guía de visita previa que es un documento o formulario que tiene la finalidad de recopilar información para identificar la

[10] CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador pág.129.

entidad, funcionarios, base legal, normativa, sistema de control interno, contabilidad, etc. para tener un conocimiento amplio de la misma**.**

INDICADORES DE GESTIÓN

"Son un subconjunto de los indicadores que se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. Son medidas del impacto, resultados, rendimientos y entradas del proyecto, que son monitoreados durante la ejecución para valorar el progreso así los objetivos del proyecto. Los indicadores nos ayudan a saber cómo vamos; permiten la toma de decisiones y garantizan e monitoreo de las funciones de gestión."[11]

PARÁMETROS E INDICADORES DE GENERAL UTILIZACIÓN

Indicadores de Eficacia: Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Fórmulas:

$$\textbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total Empleados}}$$

[11]BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio,1998, 2da, Edición, "Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad", Quito-Ecuador, pág.13.

$$\textbf{Objetivos} = \frac{\text{Empleados que conocen los Objetivos}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Políticas} = \frac{\text{Empleados que conocen las Políticas}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\textbf{Reglamento Interno} = \frac{\text{Empleados que conocen el Reglam. Interno}}{\text{Total Empleados}}$$

Indicadores de Eficiencia: Nos sirve para establecer si los objetivos y metas programadas se cumplieron, se denominan también indicadores de resultado. Dos factores se utilizan para medir o valuar la eficiencia de las personas o empresas; costo y tiempo.

Fórmulas:

$$\textbf{Profesionales} = \frac{\text{Empleados con Título Profesional}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Evaluación al Personal} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$$

$$\textbf{Ausentismo} = \frac{\text{Horas no Trabajadas}}{\text{Horas laborables}}$$

$$\textbf{Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Satisfacción del Personal} = \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}}$$

Indicadores de Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Fórmulas:

$$\textbf{Empleados Capacitados} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nº de Empleados Capacitados}}$$

ANÁLISIS FODA

"El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de avance."[12]

FACTORES INTERNOS: "Se refiere a la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Debilidades (D)

Son los recursos y situaciones que representan una actual desventaja

[12]VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del estudiante de auditoría. Chile. págs. 78-79

diferencial, constituyéndose así en obstáculos y limitaciones que cortan el desarrollo de la empresa para alcanzar sus objetivos, y que es necesario eliminar.

Fortalezas (F)

Son los aspectos (recursos) internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan puntos fuertes es decir, una autentica ventaja diferencial para la empresa y que hay que explotar al máximo. Su característica principal es que son controlables, porque dependen únicamente de nosotros y forman la parte positiva de la empresa.

FACTORES EXTERNOS: Se refiere a la identificación de los factores externos, más allá de la institución, que condiciona su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).”[13]

Amenazas (A)

Son riesgos, hechos y situaciones externas a la empresa que están presentes en el medio que siendo previsible, si ocurriesen pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

[13]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, pág. 45.

Oportunidades (O)

Son las posibilidades (hechos o situaciones) que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a la que pueda acceder y obtener ventajas (beneficios).

CONTROL INTERNO

Es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento en función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del Control Interno ayuda a:

- Medir el grado de eficiencia, efectividad y economía.
- Conocer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos.
- Verificar el seguimiento de las disposiciones legales.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- Salvaguardar los recursos contra pérdida, fraude e ineficiencia.

- Promover la exactitud y confiabilidad en la información contable y de operación.

- Estimular y medir el acatamiento a las políticas.

CLASES DE CONTROL INTERNO

Consiste en:

Financiero: Consiste en la protección de los recursos y confiabilidad de registros e informes financieros.

Administrativo: Tiene relación con las políticas, estrategias y organización de la empresa, así como la evaluación de procesos de decisión en cuanto al grado de eficiencia, efectividad y economía.

Previo: Consiste en analizar las actividades antes de su autorización o ejecución en legalidad y veracidad.

Continuo: Consiste Inspección continúa de las actividades en la ejecución de operaciones financieras y administrativas.

Posterior: Se aplica a las actividades institucionales con posterioridad a su ejecución. Estará a responsabilidad de la Unidad de Auditoría o a un auditor externo.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para la evaluación del control interno se utiliza varios métodos entre los más conocidos tenemos los siguientes:

- Cuestionarios.
- Flujogramas.
- Descriptivo o narrativo.

MÉTODO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Consiste en la formulación de preguntas que plantea el auditor respecto de las diferentes operaciones, transacciones, áreas, etc. Que se evalúan, responsables y que posteriormente se confirmaran a través de pruebas de cumplimiento. El cuestionario estará estructurado de la siguiente manera:

- Encabezamiento que contendrá: nombre de la entidad nombre del rubro o cuenta evaluada, fecha en la que se ejecuta evaluación.
- Numero de orden de la pregunta.
- Detalle de preguntas relacionadas con la cuenta o rubro que se evalúa
- Registro de respuestas desglosadas en las columnas SI: NO.
- Observaciones.

MÉTODOS DESCRIPTIVO O NARRATIVO

El cuestionario narrativo o descriptivo se compone de una serie de preguntas en donde sus respuestas describen aspectos significativos de

los diferentes controles que funcionan en una entidad incluyendo los límites de autoridad de tal manera que evidencien los controles y formularios utilizados, cantidades de ejemplares, dependencias, forma de archivos y la presencia de las operaciones que se realizan. Las preguntas deben plantearse en una secuencia lógica, de manera que el auditor se documente de los controles de una manera organizada.

MÉTODO DE GRÁFICOS O FLUJOGRAMAS

El Flujogramas es la representación gráfica secuencial de conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado. Su conformación se realiza a través de símbolos convencionales. Se denomina también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para elevar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales.

Para la elaboración de los Flujogramas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que contengan incidencia contable.
- Demostrar cómo se lleva los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Responsabilidad delimitada

La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona. La calidad de control será ineficiente, si no existe debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.

Segregación de funciones de carácter incompatible

Las funciones contables y financieras deberán estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan los asientos de dichos registros.

División del procesamiento de cada transacción

Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan una transacción.

Selección de servidores hábiles y capaces

Se debe seleccionar y capacitar a los empleados. Servidores hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.

Aplicación de pruebas contínuas de exactitud

Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de la operación, así como de la contabilización.

Rotación de deberes

Se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir errores y fraudes si se han cometido.

Finanzas

Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados. Por ejemplo: el contador, el cajero, los cobradores y el bodeguero.

Instrucciones por escrito

Las instrucciones deberán darse por escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

Utilización de cuentas de control

El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. Las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud entre los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de ser considerable el volumen de transacciones.

Uso de equipos de pruebas automáticas

El equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporada deberá utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo máquinas registradoras.

Contabilidad por partida doble

Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino que más bien lo ayuda.

Formularios pre numerados

Deberá utilizarse formularios pre numerados ser impresos para toda la documentación importante manteniendo controles físicos sobre sus existencias y uso, así como deberán mantenerse copias legibles en orden numérico.

Evitar el uso de dinero en efectivo

Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizando solo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica.

Uso del mínimo de cuentas bancarias

Se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.

Depósitos Inmediatos e Intactos

Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá depositarlo intacto a más tardar dentro de las 24 horas de recibido, en la cuenta bancaria respectiva. Esta medida disminuye el riesgo de fraude.

RIESGOS DE LA AUDITORÍA

Al ejecutar la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos en este proceso.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas de errores que tengan importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

Riesgo Inherente: De que ocurren errores importantes generados por las características de la entidad.

Riesgo de Control: El sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: Los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

FASE II: PLANIFICACIÓN

El objetivo de la planificación no es desarrollar un plan ,si no establecer un proceso de métodos y técnicas fijas orientadas para que las desarrolle el equipo de auditoría.

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Este es un programa específico de actividades que van afectar la auditoría, en el cual se deben definir los objetivos, realizar una investigación preliminar , evaluar el control, determinar las áreas críticas y los riesgos mediante la aplicación de ciertos métodos y técnicas de muestreo, básicamente es el detalle de eventos que deben suscitarse en la ejecución de la auditoría.

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

ÁREA: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR.A.

Período:	
Elaborado por:	
Elaborado por: (JEFE DE EQUIPO)	
Revisado por: (SUPERVISOR)	
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA	
2. FECHA DE INTERVENCION	
Orden de Trabajo	
Inicio de trabajo de campo	
Finalización del trabajo en el campo	
Discusión el borrador del informe con funcionarios	
Presentación del Informe a la Dirección	
Emisión del informe final de Auditoria	
3. EQUIPO DE AUDITORÍA	
SUPERVISORA	
JEFE DE EQUIPO	
4. DIAS PRESUPUESTOS	
60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
FASE I, Conocimiento Preliminar	
Fase II, Planificación	
Fase III, Ejecución	
Fase IV, Comunicación de Resultados	
Fase V, Seguimiento	
5.RECURSOS FNIANCIEROS Y MATERIALES	
6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA	

Información general de la entidad	
Estructura Orgánica	
COMPONENTES A AUDITAR	
Enfoque a:	
Objetivos	
Objetivo general	
Objetivos Específicos	
Alcance	
Indicadores de Gestión	
Resumen de los resultados de Evaluación del control interno	
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	
DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO	
Jefe de Equipo	
Supervisora	

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Es el documento mediante el cual en la auditoría correspondiente designará por escrito a los auditores encargados de efectuar la auditoría, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y del jefe de equipo; también se detalla las funciones y el trabajo a realizar por cada uno de los miembros de la auditoría.

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO **Entidad:** **Área:** **Período:**			
NOMBRES Y APELLIDOS	**FIRMAS**	**SIGLAS**	**ACTIVIDADES**
ELABORADO POR:	**REVISADO POR:**		**FECHA:**

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

Es un documento que define de manera general las actividades que van a realizar cada miembro del equipo de auditoría y el tiempo que se estima necesario para efectuar cada operación, este documento es elaborado por el Jefe de Equipo.

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO		
Entidad:		
Área:		
Período:		
NOMBRES Y APELLIDOS	**ACTIVIDADES**	**DÍAS**
ELABORADO POR:	**REVISADO POR:**	**FECHA:**

HOJA DE ÍNDICES

"Los índices de auditoría pueden ser representados por símbolos numéricos alfabéticos o alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo permiten su rápida identificación.

Estos índices deben ser anotados con lápiz rojo de tal forma que permitan un ordenamiento completo de los papeles de trabajo efectuados por el equipo de auditoría durante la ejecución del examen.[14]"

[14] FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, McGraw Hill.pág.56.

Índices y Contenido del Archivo

AD	**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**
AD-1	Orden de Trabajo
AD-2	Notificación
AD-3	Hoja de Índices
AD-4	Hoja de Marcas
AD-5	Hoja de Distribución de Actividades
AD-6	Hoja de Distribución de Tiempo
F1	**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**
F1-1	Visita Previa
F1-2	Determinación de Indicadores
F1-3	Detectar el FODA
F1-4	Evaluación estructura del Control Interno
F1-5	Definición de objetivos y estrategias de auditoría
F2	**PLANIFICACIÓN**
F2-1	Memorándum de planificación
F3	**EJECUCIÓN**
F3-1	Programa de auditoría
F3-2	Cuestionario de Control Interno
F3-3	Evaluación del Cuestionario de Control Interno
F3-4	Elaboración de Cédulas Narrativas
F3-5	Elaboración de Cédulas Analíticas
F3-6	Papeles de Trabajo
F4	**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**
F4-1	Informe final
F5	**SEGUIMIENTO**
F5-1	Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría

MARCAS DE AUDITORÍA

Llamadas también claves de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para identificar el tipo de trabajo, tarea o pruebas realizadas. Estas marcas se encuentran en los registros y documentos de la entidad bajo examen y sirven de información futura o para fines de revisión y supervisión, las marcas deben ser anotadas en cada papel de trabajo con lápiz rojo.

Hoja de Marcas

Comparado	✓
Observado	✳
Analizado	∝
Verificado	✓
Erróneo	∉
Confirmado	C
Indagado	∧
Autorizado	A
Inspeccionado	)
No consta en documento	N

PROGRAMA DE AUDITORÍA

"Es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados así como la extensión, oportunidad y aplicación. Este documento sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada."[15]

El auditor deberá preparar un programa escrito de auditoría en el que se establecen las pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir los objetivos de auditoría.

El programa debe incluir los objetivos de auditoría para cada componente y será la suficientemente detallada de forma que sirva como documento

[15]Ilacif. Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público, Cali-Colombia, Capítulo xviii, pág. 2.

de asignación de trabajos a los profesionales del equipo que participen en la auditoría, así como medio de control de la adecuada ejecución del mismo.

PROPÓSITOS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

- Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.

- Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado. Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoria, evitando olvidarse de aplicar procedimientos básicos.

- Facilitar la revisión del trabajo del jefe de equipo y supervisor. Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

FASE III: EJECUCIÓN

"Es donde se ejecuta propiamente la auditoría pues se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad basada en los criterios y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes."[16]

[16]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador pág.184.

ACTIVIDADES

- Aplicación de los programas detallados para cada componente aplicando diferentes técnicas de auditoría.
- Preparación de los papeles de trabajo que contengan evidencia suficiente, competente y relevante.
- Evaluación del control interno relacionada con el área de estudio que permitirá tener información de los controles existentes.
- Elaboración de las hojas resumen de hallazgo por cada componente.
- Definir la estructura del informe de Auditoría, con referencia a los papeles de trabajo.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA

"En la auditoría de gestión es fundamental es criterio profesional del auditor para determinación de la utilización y combinación de las técnicas y practicas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones."[17]

Se considera importante a continuación definir las técnicas y las practicas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

[17]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador pág.67

TÉCNICA OCULAR

Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnicas compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto; Fase III Ejecución, fase IV Comunicación de Resultados.

Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase II Planificación y Fase III Ejecución.

Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase III Ejecución.

TÉCNICA VERBAL

Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase III Ejecución.

Entrevista.-Realizadas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase III Ejecución.

Encuesta.-Realizadas directamente, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados; Fase III Ejecución.

TÉCNICA ESCRITA

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase II Planificación, Fase III Ejecución, Fase V.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen; Fase III Ejecución.

Confirmación.-Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación; Fase III Ejecución.

Tabulación.-Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones; Fase III Ejecución.

TÉCNICA DOCUMENTAL

Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación que respalda la auditoría; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase III Ejecución.

Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes; Fase III Ejecución.

Revisión Selectiva: Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría; Fase I Conocimiento Preliminar, Fase III Ejecución.

TÉCNICA FÍSICA

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

PRÁCTICAS DE AUDITORÍA

"Son herramientas auxiliares, que involucran varias técnicas utilizadas por el auditor en la ejecución de su examen con el objeto de obtener la evidencia suficiente que sustente sus comentarios, conclusiones y recomendaciones."[18]

MUESTREO EN AUDITORÍA

Es el proceso de inferir conclusiones acerca de un conjunto de elementos denominado universo o población, a base del estudio de una fracción, llamada muestra.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

"El hallazgo en la auditoría tiene el sentido de obtención y síntesis mide información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad

[18]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Quito-Ecuador, Manual de Auditoría de Gestión pág.72.

administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada."[19]

EVIDENCIAS

Conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor.

CLASES

Evidencia Analítica: Analiza o verifica la información original de la entidad.

Evidencia Documental: Constituye el conjunto de documentos que pueden ser internos y externos.

Evidencia Testimonial: Se lo obtiene por medio de declaraciones recibidas en respuesta a indagación.

Evidencia Física: Inspección u observaciones de actividades, documentos, registros, etc.

PAPELES DE TRABAJO

"Se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas,

[19]UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2010-2011, MÓDULO IX" Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas", pág.257.

procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe."[20]

OBJETIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hiso de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO

En función de la fuente de la que procedan los papeles de trabajo, estos se podrán clasificar en tres grupos**.**

Preparados por la entidad auditada

Es aquella documentación que la empresa pone al servicio del auditor para que pueda llevar a cabo su trabajo: estados financieros, memoria, escritura, contratos, acuerdos.

Confirmaciones de terceros

Una parte del trabajo de auditoria consiste en la verificación de los saldos que parecen en el balance de situación al auditar**.**

[20]UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2011-2012, MÓDULO VII" El Control Integral en el Sector Público y Privado", pàg.71.

Preparados por el auditor

Constituye la documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del trabajo a desarrollar: cuestionarios y programas, descripciones, detalles de los diferentes capítulos de los estados financieros, cuentas, transacciones.

Sistema de archivo

El archivo de trabajo es un complemento necesarios para los papeles de trabajo, en el deben estar recopilados todos los documentos utilizados en la actuación profesional, así como informaciones que se consideren de interés, tanto para el presente como para el futuro.

TIPOS DE ARCHIVOS

Archivo Permanente: "Incluye información permanente que será consultada como base de información para la planificación de futuras auditorías, es decir aquella respecto de la constitución, organización, operaciones y planes de una entidad, que por su naturaleza continua no corresponde necesariamente a un solo período de operaciones.

Archivo Transitorio: Incluyen los papeles de trabajo y evidencias que sustenten el resultado de la auditoría; así como también los criterios utilizados por los responsables de la fase de ejecución."[21]

---

[21] CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador,pág.75.

CÉDULAS DE AUDITORÍA

Son papeles de trabajo que elabora el auditor para describir procedimientos y analizar específicamente las cuentas y contienen comentarios, conclusiones y recomendaciones que servirán para la elaboración del informe de auditoría.

CLASIFICACIÓN

Cédula Narrativa: Narran o describen los resultados de la evaluación del sistema de control interno.

Cédula Analítica: Resumen del análisis de los rubros o cuentas del mayor general.

Cédula Sumaria: Resumen de los saldos iníciales de los rubros o cuentas a examinarse.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

"Se prepara un informe final, el mismo que contendrá los hallazgos positivos en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de los recursos de la entidad auditada."[22]

---

[22] [22]CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Quito-Ecuador, Manual de Auditoría de Gestión pág.214.

ACTIVIDADES

- Redacción del informe de auditoría en forma conjunta entre auditores con funciones de jefe de grupo y Supervisor.

- Comunicación de resultados; se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para facilitar la toma de acciones correctivas inmediatas, es importante que el borrador del informe se discuta en una conferencia final antes de su emisión.

INFORME DE AUDITORÍA

Concluido el trabajo de campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del informe de auditoría como un producto final de este trabajo, contendrá el mensaje sobre lo que ha hecho, como lo ha realizado así como los resultados obtenidos, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones, recomendaciones para superar debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. Se los realizara de acuerdo a los resultados obtenidos en la auditoría realizada.

CONTENIDO

ESTRUCTURA DEL INFORME

Carátula

Siglas, y Abreviaturas

Índice
Carta de presentación

CAPÍTULO I: Enfoque de Auditoría

Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoque
Componentes Auditados
Indicadores Utilizados

CAPÍTULO II: Información de la Entidad

Misión
Visión
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Base Legal
Estructura Orgánica
Objetivos
Financiamiento
Funcionarios Principales

CAPÍTULO III: Resultados Generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPÍTULO IV: Resultados Específicos por Componentes

Presentación por cada uno delos componentes y/o subcomponentes, lo siguientes:

Comentarios
Conclusiones
Recomendaciones

CAPÍTULO V: Anexos y Apéndice

Anexos
Detalle de funcionarios
Cronograma de implantación de las recomendaciones

FASE V: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

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

ACTIVIDADES

- "Para comprobar hasta qué punto de administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.

- Realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

- Determinación de responsabilidades por los dos años materiales y perjuicio económico causado, de acuerdo a la matriz de actividades realizada por la institución en el período de estudio."[23]

[23] MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión , tercera edición, Editoriales digitales.2010, pág 278.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

De oficina:

- Resmas de papel bond A4.
- Esferográficos, borrador.
- Grapadora.
- Perforadora.
- Calculadora.
- Carpetas, perfiles.
- Fotocopias.
- Equipo de computación.
- Flash memory.

MÉTODOS

Científico: Este método permitió conocer, demostrar y verificar elementos teóricos científicos relacionados con la Auditoría de Gestión para luego aplicar en la Superintendencia objeto de estudio, permitiendo desarrollar los diferentes procesos de la Auditoría.

Inductivo: Este método sirvió para realizar el estudio, análisis y evaluación general de cada uno de los componentes, se utilizó en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis en base a los resultados obtenidos.

Deductivo: Se estableció detalles de la Auditoría Gestión, para luego analizarlas dando criterios valiosos para la evaluación y ejecución de la misma.

Descriptivo: Permitió conocer las condiciones existentes en la actualidad de los hechos que rigen la realización de la Auditoría de Gestión para interpretar de manera adecuada el objeto de estudio, este método aportó en la descripción de los hallazgos que fueron encontrados y analizados durante el trabajo investigativo.

Analítico: Se utilizó para recopilar información en forma directa de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, además para el desarrollo de la ejecución de la Auditoria de Gestión. También ayudó en la aplicación de indicadores de gestión que revelarán la veracidad de los resultados en el informe final.

Sintético: Este método ayudó en el desarrollo del diagnóstico de la situación, resumen, e introducción de la tesis, así como al momento de elaborar el informe final de la Auditoría.

TÉCNICAS

Observación: Permitió realizar la inspección física de documentos, registros y demás actividades realizadas por la Superintendencia. Así mismo se utilizó para evaluar las funciones del personal de área auditada.

Entrevista: Se aplicó para obtener información objetiva y oportuna de recurso humano que labora en la empresa y así realizar el análisis y evaluación de los hechos que ayudan a sustentar los hallazgos encontrados.

Recopilación Bibliográfica: Se utilizó en la construcción de la revisión de literatura de la tesis a través de la extracción de los aspectos más importantes de libros, folletos y en la recopilación de los diferentes papeles de trabajo.

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

El 1 de abril de 1897 se da la creación de la primera SOCIEDAD DE LUZ ELÈCTRICA en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja; dicha sociedad estuvo conformada inicialmente por veinticuatro socios, los cuales veintiuno fueron accionistas mayores y los tres restantes, accionistas menores.

El sitio elegido para la instalación de la central hidroeléctrica fue el sector conocido como El Pedestal, la maquinaria estaba compuesta por dos turbinas hidráulicas de 14 KW cada una, instalándose tubería de presión de 12 pulgadas de diámetro.

La ciudad de Loja fue la primera en tener luz eléctrica en el Ecuador; La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. se constituyó con la denominación de Empresa Eléctrica Zamora Sociedad Anónima, Civil y Mercantil, el 10 de mayo de 1950.

El capital suscrito de la EERSSA es de US$ 27’892,432.08 y se constituye con el fin de distribuir y comercializar energía eléctrica en el área de concesión, de conformidad a las leyes de la República, pudiendo realizar toda clase de actos y contratos civiles, industriales, mercantiles y demás relacionados con su actividad principal.

Además la empresa se encuentra en proceso de transición deja de ser empresa de compañía mixta a empresa pública para prestar sus servicios con eficiencia y calidad a la colectividad.

La EERSSA tiene cuatro Niveles de Administración donde la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales está dentro del Nivel Asesor y de Apoyo

La Superintendencia Administrativa y Servicios depende de la Presidencia Ejecutiva ; donde su misión es programación, organización, coordinación y control de las actividades relacionadas con la administración del recurso humano y prestación de servicios; además sus actividades esenciales son: dirigir y supervisar la prestación de los servicios de bienestar y asistencia social, suscribir la documentación relacionada con el IESS, tramitar las promociones, traslados y más acciones de personal, hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, contrato colectivo, reglamento interno de trabajo y más disposiciones relacionadas.

MISIÓN

Suministrar energía eléctrica a la región sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.

VISIÓN

Llegar con energía de calidad a toda la región sur, promoviendo su desarrollo.

OBJETIVOS

- Modernizar y normar la EERSSA, hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica.
- Mejorar la gestión económica y financiera de la EERSSA.
- Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica.
- Renovar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.

BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Tratados y Acuerdos Internacionales.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas y Privadas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de Compras Públicas y su Reglamento.
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico.
- Manual de Clasificación de Puestos.
- Vigésimo Contrato Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Valoración, Selección y Contratación del Personal, otras disposiciones legales.
- Normas de Técnicas de Control Interno para el Sector Público y Privado.

POLÍTICAS

- Cambiar la estructura organizacional de la EERSSA, los reglamentos y normativas, cuando el caso lo amerite, realizando previamente un diagnóstico.
- Mantener relaciones de cordialidad a todos los trabajadores y las organizaciones sindicales.
- Proteger la salud de los trabajadores.
- Difundir el plan estratégico a todos los trabajadores como instrumento de fortalecimiento y desarrollo de la empresa.
- Implementar programas de capacitación.
- Reportar mensualmente informe sobre indicadores de gestión y tomar los correctivos necesarios.
- Implementar el sistema informático integrado.
- Elaborar un plan estratégico de la infraestructura física de acuerdo a la expansión eléctrica.

ESTRUCTURA ORGÀNICA DE LA EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

NIVEL DIRECTIVO (GOBIERNO)

a) Junta General de Accionistas, Órgano Superior de la Compañía, gobierna la misma y está conformada por los Accionistas. El mayor accionista es el Fondo de Solidaridad con cerca del 75%, seguido del Honorable Consejo Provincial de Loja con el 15%, y el resto de Consejos y Municipios que en conjunto alcanzan el 10%.

b) El directorio está conformada por: Siete directores principales y sus respectivos suplentes, designados de la siguiente manera: cuatro que representan al Accionista mayoritario: Fondo de Solidaridad; un representante del Honorable Consejo Provincial de Loja y Municipios de la provincia de Loja, un representante de los Accionistas minoritarios, y un representante de los trabajadores.

NIVEL EJECUTIVO

Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles: humanos, financieros y técnicos, coordinando las actividades de las diferentes unidades.

NIVEL ASESOR Y DE APOYO

Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo; está conformado por:

- Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.
- Superintendencia de Sistemas.
- Gerencia de Finanzas.
- Secretaría General.
- Coordinación de la Presidencia Ejecutiva.

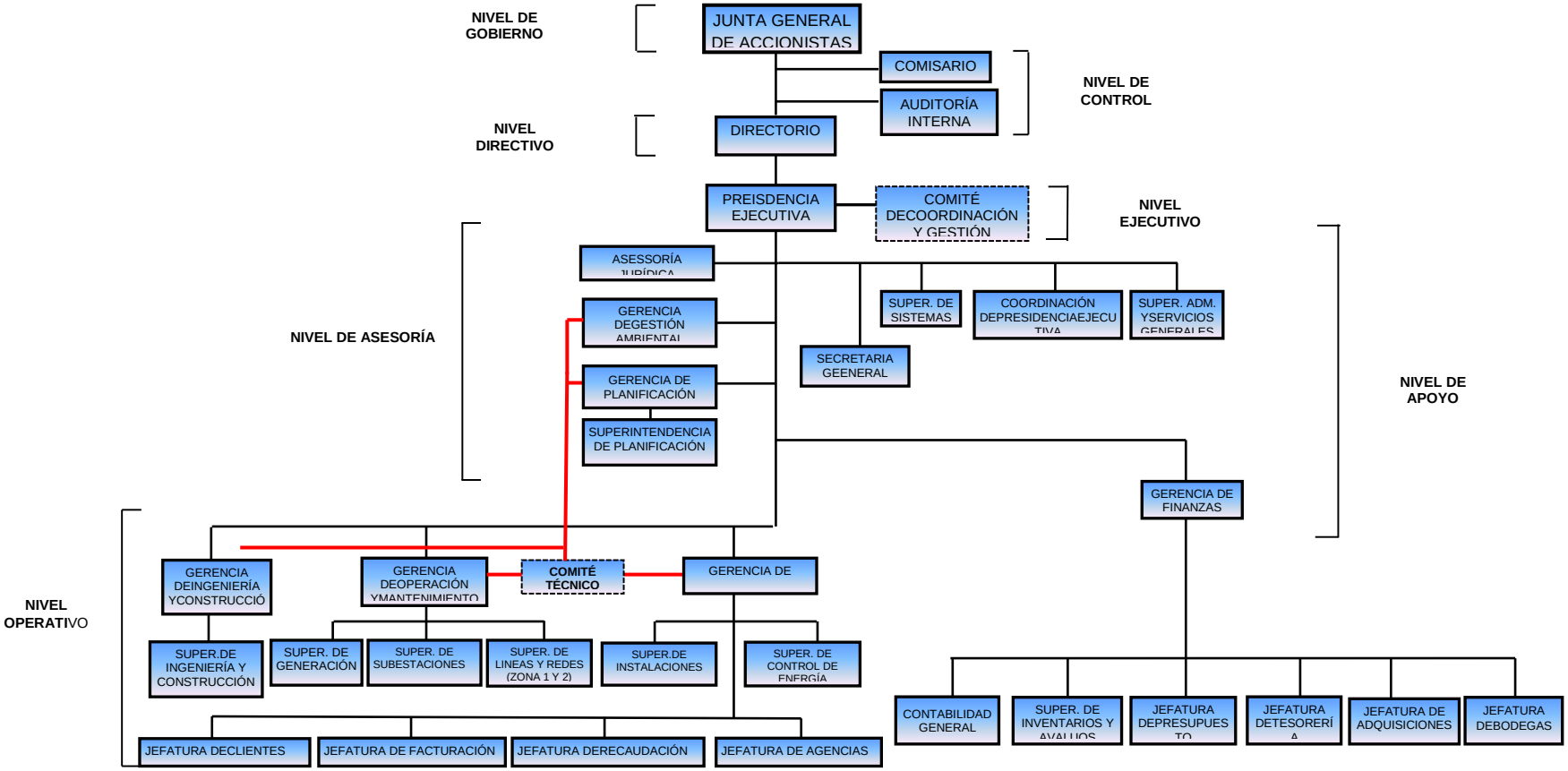
NIVEL OPERATIVO

Ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la compañía está conformado por:

- Gerencia de Ingeniería y Construcción.
- Gerencia de Operación y Mantenimiento.
- Gerencia de Comercialización.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Planificación.
- Gerencia de Gestión Ambiental.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

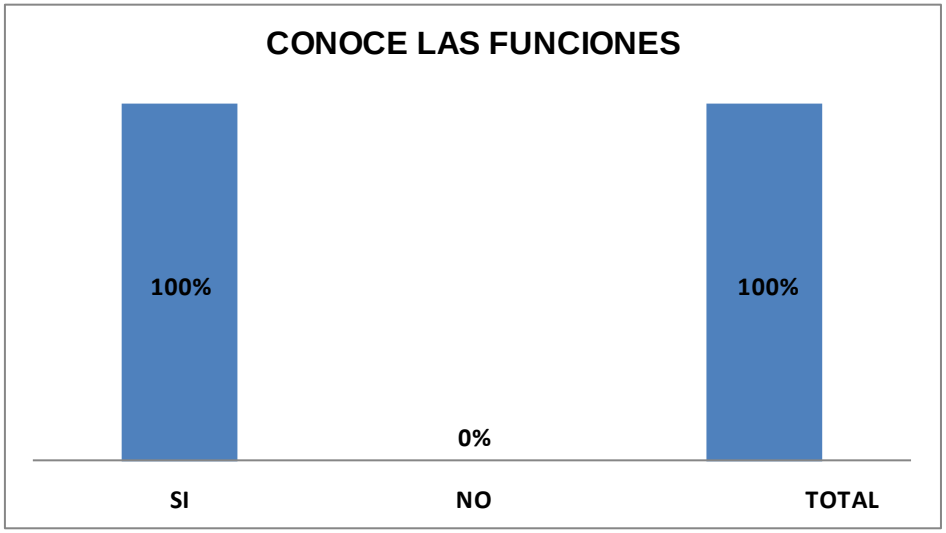
Encuesta aplicada a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

1. ¿Conoce usted, las funciones de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales?

CUADRO No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 1



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

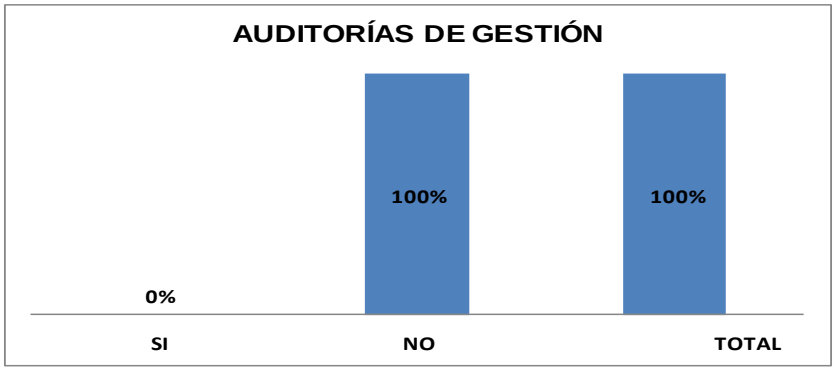
Del total de 24 empleados encuestados que es el 100%; se pudo evidenciar el 100%; conocen sus funciones; es decir que todo el personal está al tanto de sus funciones y obligaciones en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

2. ¿Se ha realizado en la Superintendencia Auditorías de Gestión?

CUADRO No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	24	100%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 2



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

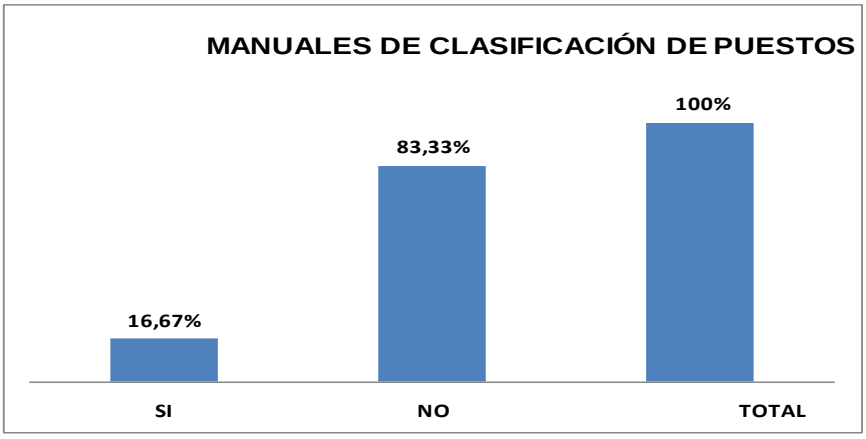
A través de la encuesta realizada a la Superintendencia se refleja que de 24 empleados que representa el 100%, se pudo determinar que no se ha realizado Auditoría de Gestión a la Superintendencia, es decir que no les permite conocer en su totalidad el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles de la empresa.

3. ¿Conoce usted si se mantiene actualizado el Manual de Clasificación de Puestos en la Superintendencia?

CUADRO No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	16,67%
NO	20	83,33%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 3



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

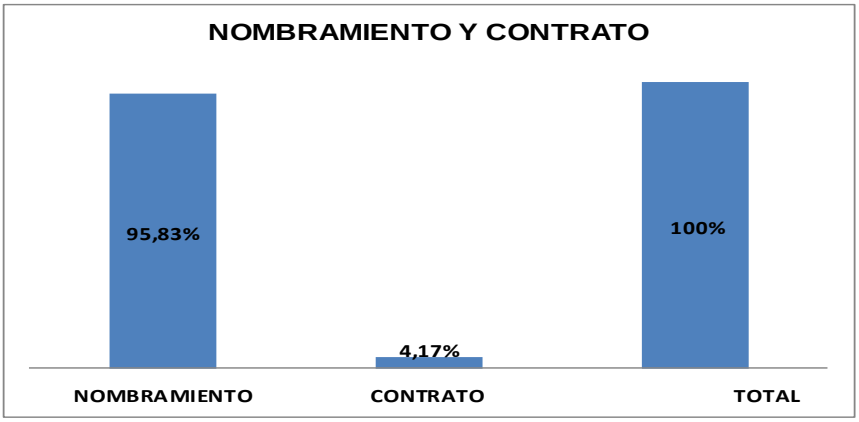
Una vez aplicada la encuesta a la Superintendencia se determina que de 24 empleados que refleja el 100%, de los encuestados 4 empleados que representa el 16,67% mantienen que si esta desactualizado el Manual de Clasificación de Puestos y un 83,33% que corresponde a 20 empleados, que no mantienen actualizado el Manual de Clasificación de Puestos, por lo tanto es necesario realizar una actualización del Manual de Clasificación de Puestos, para que los empleados puedan desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia en sus labores cotidianas.

4. ¿Cuántos empleados laboran en la Superintendencia con nombramiento o contrato?

CUADRO No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NOMBRAMIENTO	23	95,83%
CONTRATO	1	4,17%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 4



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

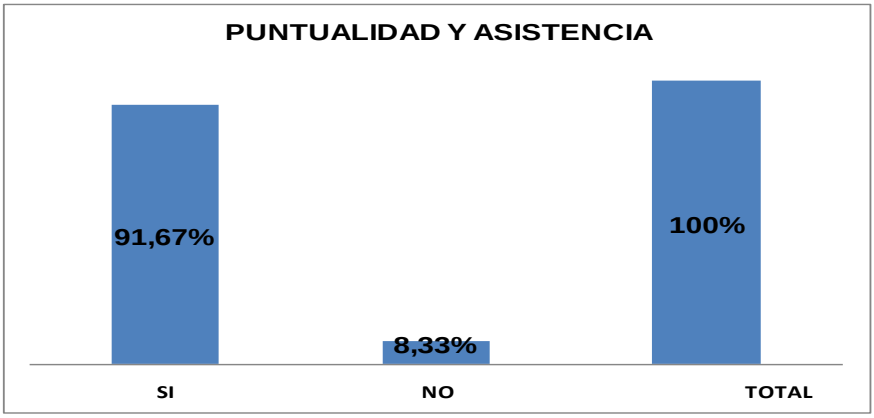
Aplicada la encuesta a la Superintendencia se detectó que de 24 empleados que son el 100%, se obtuvo el 95,83% que equivale a 23 encuestados, y por otra parte el 4,17% que corresponde a 1 empleado, lo que refleja que la mayoría de empleados tienen título profesional de tercer nivel, por lo tanto les permite desarrollar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia en su trabajo laboral.

5. ¿Existe puntualidad y asistencia en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales?

CUADRO No. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	22	91,67%
NO	2	8,33%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 5



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

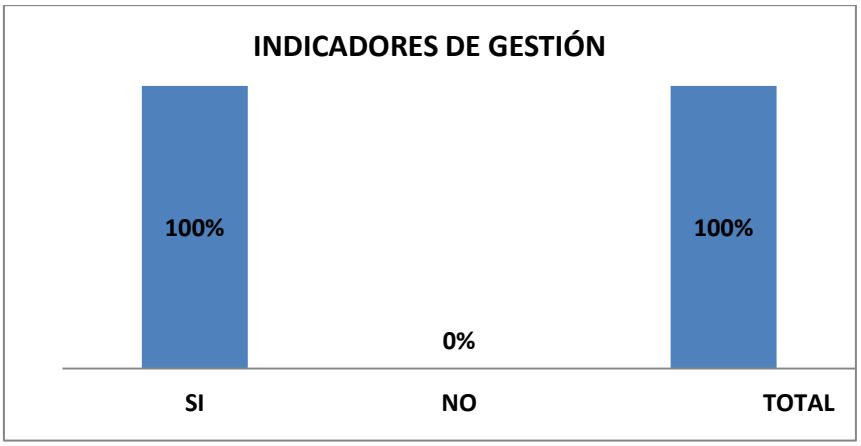
Aplicada la encuesta a la Superintendencia se refleja que 22 empleados que son el 91,67%, es decir que cumplen con el horario de trabajo y 2 empleados que representa el 8,33%; que no cumplen con sus actividades puntuales y asistencia; es decir que la mayoría de empleados trabajan con puntualidad y asistencia en su trabajo, por lo tanto se demuestra que tienen una buena voluntad de desempeñar de mejor manera sus actividades.

6. ¿Se aplica Indicadores de Gestión a la Superintendencia?

CUADRO No. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 6



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

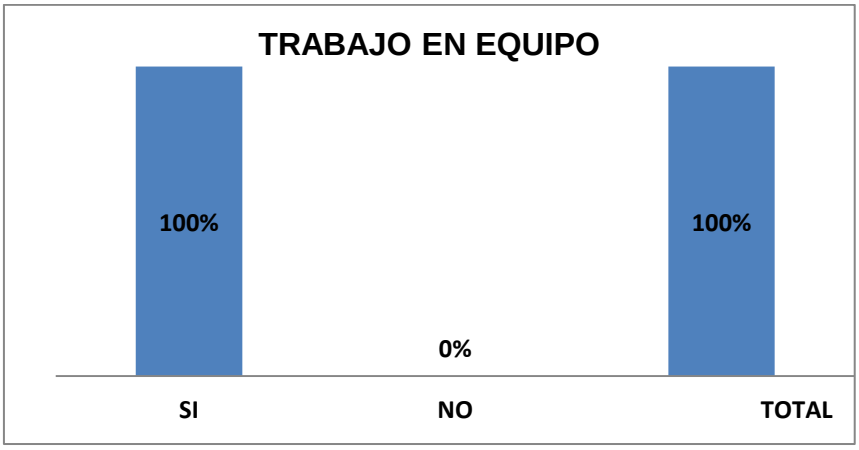
Una vez aplicada la encuesta a los empleados se determina que 24 empleados el 100%, donde se puede evidenciar que la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de EERSSA, si aplican indicadores de gestión lo que les permite tomar decisiones para ayudar a lograr los fines y metas planteadas.

7. ¿Existe trabajo en equipo en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de EERSSA?

CUADRO No. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 7



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

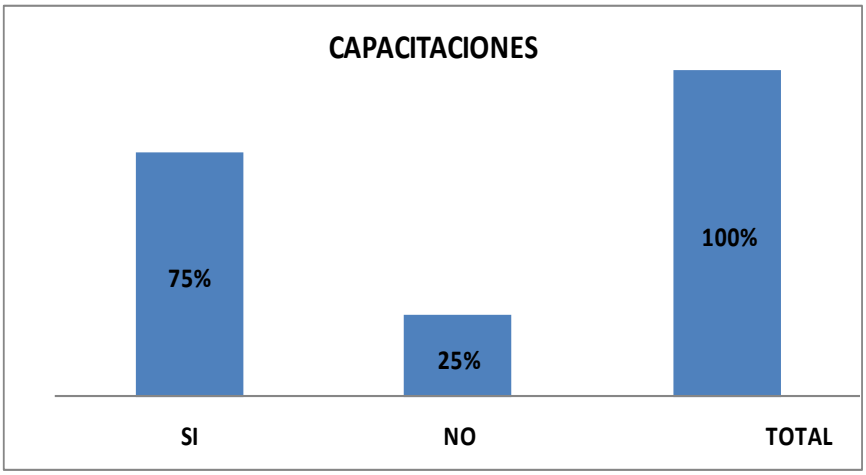
Una vez aplicada la encuesta a los empleados se determina que 24 empleados representa el 100%; lo que refleja que los empleados tienen habilidades de trabajo en equipo, por lo tanto es muy satisfactorio para Superintendencia como para la empresa para llegar a cumplir con los objetivos y metas propuestas por la empresa.

8. ¿Ha recibido capacitaciones los empleados de la Superintendencia por parte de EERSSA?

CUADRO No. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	**24**	**100%**

GRÁFICO No. 8



FUENTE: SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
ELABORADO POR: La Autora

INTERPRETACIÓN

A través de la encuesta aplicada a 24 empleados que es el 100%, se puede evidenciar que el 75% de 18 empleados si reciben capacitaciones por parte de la Superintendencia y un 25% representa 6 empleados que no reciben capacitaciones debido a que no pueden dejar de realizar sus labores, lo que se detecta que la Superintendencia si cumple con sus capacitaciones a los empleados para que exista un mejor desenvolvimiento laboral.

DIAGNÓSTICO

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., se encuentra en proceso de transición, ósea deja de ser empresa de compañía mixta a empresa pública para prestar sus servicios con eficiencia y calidad a la colectividad.

La misma que cuenta con la siguiente Estructura Orgánica: Nivel Directivo consta de: Junta General de Accionistas, Órgano Superior de la Compañía, Directorio. Nivel Ejecutivo está conformado por: presidencia ejecutiva que ejerce la representación legal. Nivel Asesor y de Apoyo que está conformado por: Superintendencia de Sistemas, Gerencia de Finanzas, Secretaría General, Coordinación de la Presidencia Ejecutiva, Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, tiene como objetivo mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal: y, el Nivel Operativo está conformado por: Gerencia de Ingeniería y Construcción, Gerencia de Operación y Mantenimiento, Gerencia de Comercialización, Gerencia Financiera, Gerencia de Planificación, Gerencia de Gestión Ambiental, se ejecuta para el cumplimiento de objetivos operativos, coordinación administrativa y técnica de la compañía.

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis se ha tomado en consideración a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales como ente de aplicación de una Auditoria de Gestión la misma que se dio inicio con la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y la observación donde se obtuvieron los siguientes resultados:

En la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales se pudo determinar que 24 empleados que representa el 100%, no se ha realizado una Auditoria de Gestión, de es decir que no les permite conocer en su totalidad el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles de la empresa; se determina que 24 empleados que refleja el 100%, de los encuestados 4 empleados que representa el 16,67% mantienen que si esta desactualizado el Manual de Clasificación de Puestos y un 83,33% que corresponde a 20 empleados, que no mantienen actualizado el Manual de Clasificación de Puestos, lo que no permite el buen desempeño de las actividades diarias para las que fueron contratados el personal; se detectó que de 24 empleados que son el 100%, se obtuvo el 95,83% que equivale a 23 encuestados, y por otra parte el 4,17% que corresponde a 1 empleado, por lo tanto les permite desarrollar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia en su trabajo laboral; que 22 empleados que son el 91,67%, es decir que cumplen con el horario de trabajo y 2 empleados que representa el 8,33%; que no cumplen con sus actividades puntuales y asistencia; en el área auditada la mayoría de empleados trabajan con puntualidad y asistencia, también se evidencia en la Superintendencia que si aplican indicadores de gestión con un 100%, lo que les permite tomar decisiones para ayudar a lograr los fines y metas planteadas.

De acuerdo a estas observaciones es necesario aplicar una Auditoría de Gestión que servirá a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del recurso humano, destinados para el cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a lo planificado logrando la satisfacción institucional.

Empresa eléctrica regional del sur s.a.

aplicación de la auditoría de gestión

AD-1

1/2

ORDEN DE TRABAJO

Loja, 02 de mayo de 2012

Srta.
Tania Yelena Cuenca Molina
EGRESADA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Ciudad.-

Me permito disponer a usted para que proceda a la realización de la **"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2011"** para lo cual el equipo de trabajo estará integrado así:

JEFE DE EQUIPO: Tania Cuenca Molina
OPERATIVO: Tania Cuenca Molina
SUPERVISORA: Lic. Ligia Cueva Moreno

El tiempo estimado para la realización de la Auditoría es de 60 días laborables.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión estarán encaminados a:

- Evaluar el sistema de Control Interno implantado a la Superintendencia, con el fin de lograr establecer los controles claves.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que se rige la Superintendencia.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas a la Superintendencia.

AD-1

2/2

- Aplicar indicadores de gestión para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia.
- Determinar la veracidad y legalidad de las actividades que se realiza la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.
- Presentar un informe final a los directivos, el mismo que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes y así puedan tomar las medidas correctivas.

Los resultados se los dará a conocer mediante el Informe y de existir desviaciones importantes se mantendrá en comunicación a los directivos y los funcionarios responsables.

Atentamente,

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno

DIRECTORA DE TESIS

AD-2

1/1

NOTIFICACIÓN INICIAL

Loja, 3 de mayo 2012

Ing.
Wilson Joaquín Arias Vivanco
PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
Ciudad.-

Señor Presidente:

Por medio del presente me dirijo a usted para comunicarle que a partir del 09 de mayo del presente año se dará inicio la **"AUDITORÌA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2011"**, actividad que se cumplirá en base a lo dispuesto a la Orden de Trabajo Nº01

Particular que pongo a su conocimiento para que autorice al personal del área sujeta de examen, facilitar la información necesaria tanto verbal como documentada; que permitirán el desarrollo del trabajo en forma eficiente y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Atentamente,

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

AD-3

1/1

HOJA DE ÍNDICES

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

ÍNDICES	DENOMINACIÓN
AD	**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**
AD-1	Orden de Trabajo
AD-2	Notificación
AD-3	Hoja de Índices
AD-4	Hoja de Marcas
AD-5	Hoja de Distribución de Trabajo
AD-6	Hoja de Distribución de Tiempo
F1	**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**
F1-1	Visita Previa
F1-2	Determinación de Indicadores
F1-3	Detectar el FODA
F1-4	Evaluación estructura del Control Interno
F1-5	Definición de objetivos y estrategias de auditoría
F2	**PLANIFICACIÓN**
F2-1	Memorándum de planificación
F3	**EJECUCIÓN**
F3-1	Programa de auditoría
F3-2	Cuestionario de Control Interno
F3-3	Evaluación del Cuestionario de Control Interno
F3-4	Elaboración de Cédulas Narrativas
F3-5	Elaboración de Cédulas Analíticas
F3-6	Papeles de Trabajo
F4	**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**
F4-1	Informe final
F5	**SEGUIMIENTO**
F5-1	Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M.	L.C.M.	11-05-2012

AD-4

1/1

HOJA DE MARCAS

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

DENOMINACIÓN	ÍNDICE
Comparado	≠
Observado	✳
Analizado	∞
Verificado	✓
Erróneo	∉
Confirmado	C
Indagado	∧
Autorizado	A

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	14-05-2012

AD-5

1/1

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS	SIGLAS	ACTIVIDADES
Lic. Ligia Cueva Moreno Supervisora		L.C.M	▪ Coordinación Permanente. ▪ Revisar evaluación del control interno. ▪ Preparar y aplicar los programas de supervisión. ▪ Analizar los procedimientos a utilizarse. ▪ Supervisar las actividades del Jefe de Equipo. ▪ Revisar el informe final. ▪ Dirigir reuniones programadas. ▪ Revisar el informe de Auditoría.
Tania Cuenca Molina Jefe de Equipo		T.C.M	▪ Ejecutar funciones de responsabilidad con la supervisora ▪ Preparar, suscribir y tramitar con el visto bueno de la supervisora. ▪ Aplicar indicadores para la Superintendencia. ▪ Organizar el índice y contenido de los papeles de trabajo. ▪ Asegurar que los resultados estén debidamente respaldados con evidencia suficiente ▪ Preparar en coordinación con la supervisora el borrador del informe final. ▪ Redactar el borrador del informe.
Tania Cuenca Molina Operativo		T.C.M	▪ Trabajará bajo la supervisión directa del jefe de equipo. ▪ Aplica los programas de Auditoria. ▪ Documentar la aplicación de los procedimientos. ▪ Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo ▪ Sugerir procedimientos adicionales. ▪ Obtener evidencia suficiente competente y pertinente del área auditada.

ELABORADO POR: L.C.M	**REVISADOPOR:**L.C.M	**FECHA:** 18 - 05 - 2012

AD-6

1/1

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

NOMBRES Y APELLIDOS	ACTIVIDADES	DÍAS
Lic. Ligia Cueva Moreno Supervisora	▪ Coordinación Permanente. ▪ Revisar evaluación del control interno. ▪ Preparar y aplicar los programas de supervisión. ▪ Analizar los procedimientos a utilizarse. ▪ Supervisar las actividades del Jefe de Equipo. ▪ Revisar el informe final. ▪ Dirigir reuniones programadas. ▪ Revisar el informe de Auditoría.	20
Tania Cuenca Molina Jefe de Equipo	▪ Ejecutar funciones de responsabilidad con la supervisora ▪ Preparar, suscribir y tramitar con el visto bueno de la supervisora. ▪ Aplicar indicadores para la Superintendencia. ▪ Organizar el índice y contenido de los papeles de trabajo. ▪ Asegurar que los resultados estén debidamente respaldados con evidencia suficiente ▪ Preparar en coordinación con la supervisora el borrador del informe final. ▪ Redactar el borrador del informe.	20
Tania Cuenca Molina Operativo	▪ Trabajará bajo la supervisión directa del jefe de equipo. ▪ Aplica los programas de Auditoria. ▪ Documentar la aplicación de los procedimientos. ▪ Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo ▪ Sugerir procedimientos adicionales. ▪ Obtener evidencia suficiente competente y pertinente del área auditada.	20

ELABORADO POR: L.C.M	**REVISADOPOR:**L.C.M	**FECHA:** 18 - 05 - 2012

FASE I
CONOCIMIENTO PRELIMINAR

F1-1

1/9

VISITA PREVIA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Razón Social: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Dirección: Olmedo 08-84 y Rocafuerte

Horario de trabajo: 08h00-13h00 a 14h00-17h00

Teléfono: 2 571-108

Correo electrónico: www.eerssa.com

BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

EL 1 de abril de 1897 se da la creación de la primera SOCIEDAD DE LUZ ELÉCTRICA en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja.

El 3 de abril de 1897, según escritura pública de conformación, veinte socios, vecinos de Loja constituyeron la Sociedad Sur Eléctrica (SSE) con un capital inicial de dieciséis mil sucres. Una vez instalada la central, su inauguración oficial se realizó el veintitrés de abril de 1899. La EERSSA es una institución con la participación accionaria en forma mayoritaria del sector público, cuya área de concesión integra las provincias de Loja. Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago. De esta manera la ciudad de Loja fue la primera en tener luz eléctrica en el Ecuador.

F1-1

2/9

BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Tratados y Acuerdos Internacionales.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas y Privadas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de Compras Públicas y su Reglamento.
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico.
- Manual de Clasificación de Puestos.
- Vigésimo Contrato Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Valoración, Selección y Contratación del Personal, otras disposiciones legales.
- Normas de Técnicas de Control Interno para el Sector Público y Privado.

MISIÓN

Suministrar energía eléctrica a la región sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.

VISIÓN

Llegar con energía de calidad a toda la región sur, promoviendo su desarrollo.

OBJETIVOS

- Modernizar y normar la EERSSA, hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica.
- Mejorar la gestión económica y financiera de la EERSSA.

F1-1

3/9

- Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica.
- Renovar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.

POLÍTICAS

- Cambiar la estructura organizacional de la EERSSA, los reglamentos y normativas, cuando el caso lo amerite, realizando previamente un diagnóstico.
- Mantener relaciones de cordialidad a todos los trabajadores y las organizaciones sindicales.
- Proteger la salud de los trabajadores.
- Implementar programas de capacitación.
- Difundir el plan estratégico a todos los trabajadores como instrumento de fortalecimiento y desarrollo de la empresa.
- Reportar mensualmente informe sobre indicadores de gestión y tomar los correctivos necesarios.

F1-1

4/9

PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA	NOMBRAMIENTO Y CONTRATADOS
Ing. Wilson Joaquín Vivanco Arias	Presidente Ejecutivo	04-01-2002	Continua	Nombramiento
Jiménez Dávila Ruth Edith	Presidenta Superintendencia Administrativa de Servicios Generales	17-03-1997	Continua	Nombramiento
Cueva Carrión Hugo Alfredo	Agente Administrativo	16-07-1997	Continua	Nombramiento
Cueva Figueroa Patricio Eduardo	Administrador de Recursos del Comisariato	25-03-2002	Continua	Nombramiento
Guerrero Jaramillo Fabian Eduardo	Analista de Recursos Humanos	01-12-1990	Continua	Nombramiento
Velázquez Benavides María del Cisne	Analista Recursos Humanos	07-03-1980	Continua	Nombramiento
Masache Armijos Teresa del Cisne	Analista Recursos Humanos	09-07-1991	Continua	Nombramiento
Ramìrez Ramìrez Beatriz Margoth	Secretaria	16-03-1987	Continua	Nombramiento
Cabrera Cabrera Víctor Hugo	Oficinista Recaudador	05-10-1986	Continua	Nombramiento
Minga López Johnny Santiago	Jefe de Transporte y Talleres	08-08-2004	Continua	Contratado
Suing Alvarado Manuel Augusto	Jefe de Servicios Generales	01-10-1984	Continua	Nombramiento

F1-1

5/9

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA	NOMBRAMIENTO Y CONTRATADOS
Lojan Cuenca Amada Leonor	Médico	01-02-2008	Continua	Nombramiento
Lozano Ramón Diana Mireya	Trabajadora Social	17-05-2007	Continua	Nombramiento
Quezada Mendieta Marcia Brigitte	Trabajadora Social	16-01-1997	Continua	Nombramiento
Tacuri Erazo José María	Médico	10-10-1995	Continua	Nombramiento
Torres Ramón Neydi Jacqueline	Oficinista Recaudador	03-03-2008	Continua	Nombramiento
Iñiguez Toro Ángel Hugo	Odontólogo	17-03-1997	Continua	Nombramiento
Hurtado Hurtado Herminia Piedad	Enfermera	08-11-1995	Continua	Nombramiento
López Zhunaula Marco Antonio	Mecánico Industrial 1	15-09-1980	Continua	Nombramiento
Marín Montaño Julia Bersabe	Guardián	26-04-1979	Continua	Nombramiento
Ochoa Toledo Omar Alejandro	Ayudante Mecánico Automotriz	01-04-1992	continua	Nombramiento
Cevallos Zhunaula Bolívar Fernando	Mecánico Industrial.2	09-07-1979	Continua	Nombramiento
Álvarez Vega Máximo Heriberto	Mecánico Industrial.3	07-04-1980	Continua	Nombramiento
Huanca Ponce Pablo Enrique	Chofer 1	10-10-1978	Continua	Nombramiento
Ríos Robles Bolívar Antonio	Ayudante Mecánico Automotriz	16-04-2007	Continua	Nombramiento

F1-1

6/9

ESTRUCTURA ORGÀNICA DE LA EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

NIVEL DIRECTIVO (GOBIERNO)

a) Junta General de Accionistas, Órgano Superior de la Compañía, gobierna la misma y está conformada por los Accionistas. El mayor accionista es el Fondo de Solidaridad con cerca del 75%, seguido del Honorable Consejo Provincial de Loja con el 15%, y el resto de Consejos y Municipios que en conjunto alcanzan el 10%.

b) El Directorio está conformada por: Siete directores principales y sus respectivos suplentes, designados de la siguiente manera: cuatro que representan al Accionista mayoritario: Fondo de Solidaridad; un representante del Honorable Consejo Provincial de Loja y Municipios de la provincia de Loja, un representante de los Accionistas minoritarios, y un representante de los trabajadores.

NIVEL EJECUTIVO

Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles: humanos, financieros y técnicos, coordinando las actividades de las diferentes unidades.

F1-1

7/9

NIVEL ASESOR Y DE APOYO

Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo; está conformado por:

- Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.
- Superintendencia de Sistemas.
- Gerencia de Finanzas.
- Secretaría General.
- Coordinación de la Presidencia Ejecutiva.

NIVEL OPERATIVO

Ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la sociedad está conformado por:

- Gerencia de Ingeniería y Construcción.
- Gerencia de Operación y Mantenimiento.
- Gerencia de Comercialización.
- Gerencia – Financiera.
- Gerencia de Planificación.
- Gerencia de Gestión Ambiental.

4. VALORES CORPORATIVOS

- Integridad.
- Responsabilidad.
- Excelencia.

F1-1

8/9

5. PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Selección de talento humano.
- Evaluación de Desempeño.
- Inducción de talento humano.
- Promoción de talento humano.
- Capacitación de talento humano.
- Control de la gestión del talento humano de la EERSSA.

6. TIPO DE FINANCIAMIENTO

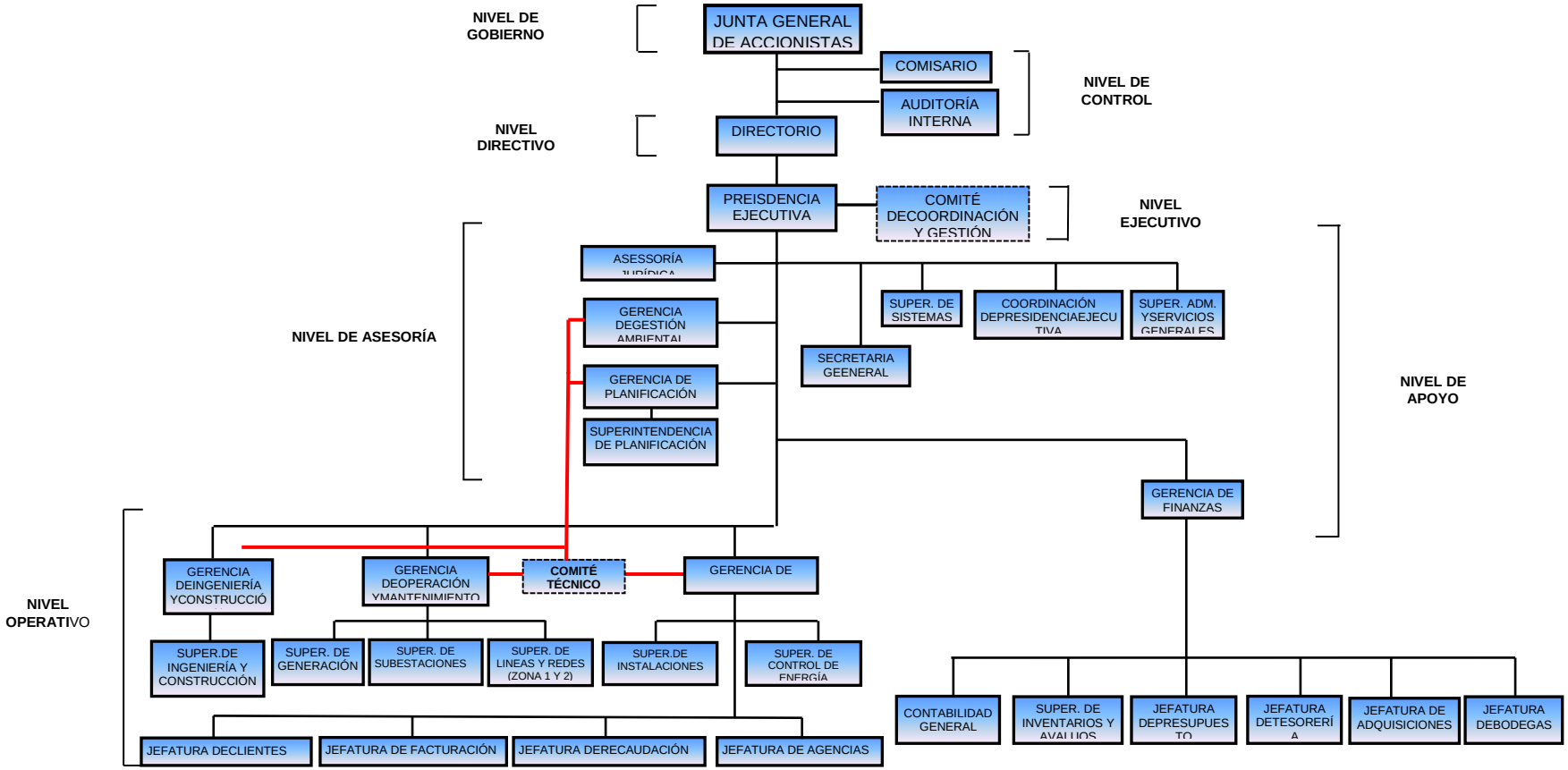
La empresa cuenta con un financiamiento de $22.988.035,73; de los cuales $ 11`890.192,11 corresponden a recursos propios de la empresa, equipos existentes en bodega y reinversión de utilidades de años anteriores; 8.226.104,62; a recursos comprometidos por parte del Gobierno para la construcción de obras de electrificación e inversiones y $2.796.733,00 recursos del programa del FERUM (Electrificación rural y Urbano – Marginal).

7. REVISIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍAS ANTERIORES

No existen datos de Auditorías de Gestión, realizadas anteriormente en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

F1-2

1/2

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

- **Indicadores de eficacia**

$$\textbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Objetivos} = \frac{\text{Empleados que conocen los Objetivos}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Políticas} = \frac{\text{Empleados que conocen las Políticas}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Reglamento Interno} = \frac{\text{Empleados que conocen el Reglam. Interno}}{\text{Total Empleados}}$$

- **Indicador de eficiencia**

$$\textbf{Profesionales} = \frac{\text{Empleados con Tìtulo Profesional}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Evaluaciòn al Personal} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$$

F1-2

2/2

$$\textbf{Ausentismo} = \frac{\text{Horas no Trabajadas}}{\text{Horas Laborables}}$$

$$\textbf{Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Satisfacción de Personal} = \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}}$$

- **Indicadores de economía**

$$\textbf{Empleados Capacitados} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nº de Empleados Capacitados}}$$

F1-3

1/1

ANÁLISIS FODA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
▪ Capital intelectual. ▪ Predisposición a la superación. ▪ Pago oportuno de remuneraciones ▪ Cumplimiento de la normativa legal vigente. ▪ Contribución en la expansión armónica de las ciudades.	▪ Falta de aplicación del Plan Estratégico de la EERSSA. ▪ No cuenta con un sistema informático integral. ▪ Poco interés para llenar vacantes. ▪ Demora en los trámites internos. ▪ No realizan evaluaciones permanentes. ▪ No cuentan con un Manual de Clasificación de Puestos actualizado para la Superintendencia. ▪ Falta de comunicación, coordinación entre Superintendencias. ▪ Falta de actualización de reglamentos internos propios Superintendencia. ▪ Falta de capacitación del talento humano de la Superintendencia.	▪ Ampliar la infraestructura de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales. ▪ Impulsar la innovación tecnológica en la Superintendencia ▪ Mejorar los servicios que presta la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales al cliente.	▪ Incertidumbre en disposiciones legales que rigen actualmente al sector eléctrico por el régimen transitorio. ▪ Deficiencia en la transferencia de recursos económicos y reservas. ▪ Falta de claridad en la transferencia de acciones al Gobierno para transformación en EP(Empresa Pública).

ELABORADO POR: T.C.M	**REVISADO POR**:L.C.M	**FECHA:** 21-05-2012

F1-4

1/4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N⁰	PREGUNTA	SI	NO	P.T	C.T	OBSERVACIÓN
1	¿Se ha realizado Auditorías de Gestión en la Superintendencia?		X	3	0	No se ha realizado anteriormente Auditorias de Gestión en la Superintendencia
2	¿Se ha realizado actualizaciones de los reglamentos internos de la EERSSA?		X	3	0	No se ha realizado actualizaciones de los Reglamentos Internos de la EERSSA.
3	¿La empresa tiene un plan operativo?	X		3	3	
4	¿Existe comunicación y coordinación entre Superintendencias?	X		3	2	No existe en su totalidad comunicación entre Superintendencias.
5	¿La entidad cuenta con organigramas funcionales y estructurales?	X		3	3	
6	¿Se ha realizado actualizaciones del Manual de Clasificación de Puestos de la EERSSA?		X	3	0	No se ha realizado actualización del Manual de Clasificación de Puestos.
7	¿Se ha cumplido con las metas y objetivos planteados por la entidad?	X		3	2	No se han cumplido en su totalidad las metas y objetivos de la entidad.
8	¿La empresa realiza gestión para el talento humano?	X		3	3	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	22-05-2012

F1-4

2/4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N⁰	PREGUNTA	SI	NO	P.T	C.T	OBSERVACIÓN
9	¿La empresa otorga incentivos a los empleados o trabajadores más destacados en su labor?	X		3	3	
10	¿La empresa tiene registros de control de personal y puntualidad?	X		3	3	
11	¿Se realizan capacitaciones al talento humano en la Superintendencia?		X	3	2	No se han realizado capacitaciones a todos los trabajadores.
12	¿Se realiza selección de personal cuando hay puestos vacantes?	X		3	3	
13	¿Se ha realizado incentivos a los trabajadores más destacados en su labor?	X		3	3	
14	¿Se aplica indicadores de gestión en la empresa?	X		3	3	
15	Se ha realizado evaluaciones al personal para medir su eficiencia, eficacia y economía de la empresa?	X		3	3	
16	¿La empresa cuenta con un FODA?	X		3	3	
17	¿La institución se rige en los reglamentos, estatutos, leyes y normas?	X		3	3	
	TOTAL			**51**	**39**	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	22-05-2012

F1-4

3/4

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

ÁREA: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

MATRIZ DE PONDERACIÓN

1. VALORACIÓN DEL RIESGO

PT Ponderación Total: **39**

CT Calificación Total**:** **51**

CP = Calificación Porcentual: **84%**

$\boldsymbol{CP = \frac{CT}{PT} \quad X \quad 100}$ $\quad CP = \frac{39}{51} \quad X \quad 100$ CP=**76%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
		76%
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
NIVEL DE CONFIANZA		

3. CONCLUSIÓN

Una vez aplicado el Cuestionario del Control Interno se evidencia que el nivel de riesgo que presenta es **Bajo** con un nivel de confianza **Alto**, sea de un **76%**; lo que satisface a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la empresa para seguir con sus actividades.

- No existen datos de Auditoria de Gestión, realizadas anteriormente en la Superintendencia.
- Falta de actualización de Reglamentos Internos.

F1-4

4/4

- Falta de capacitación al talento humano.
- No se ha realizado actualizaciones del Manual de Clasificación de Puestos.
- Se evidencia la falta de gestión para administrar el talento humano.

ELABORADO POR: T.C.M	**REVISADO POR:** L.C.M	**FECHA:**22-05-2012

F1-5

1/2

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS DE AUDITORÍA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

Objetivos

- Evaluar el sistema de Control Interno implantado a la Superintendencia, con el fin de lograr establecer los controles claves.

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que se rige la Superintendencia.

- Aplicar indicadores de gestión para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia.

- Presentar un informe final a los directivos, el mismo que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes y así puedan tomar las medidas correctivas.

F1-5

2/2

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS DE AUDITORÍA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

Estrategias

- Se aplicará el cuestionario de Control Interno a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales con el objeto de establecer el grado de cumplimiento de las actividades.

- Evaluación de papeles de trabajo necesarios para la evaluación del Control Interno.

- Solicitar documentación soporte de las actividades realizadas a la Superintendencia.

- Aplicar indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones del área examinada y por ende de la empresa.

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

Tania Cuenca Molina
JEFE DE EQUIPO

FASE II
PLANIFICACIÓN

F2-1

1/10

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

ÁREA: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

Período: 2011

Elaborado por: Tania Cuenca Molina **JEFE DE EQUIPO**

Revisado por: Lic. Ligia Cueva Moreno **SUPERVISORA**

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Para cumplir con los requisitos previa a optar el Grado de Ingeniera, Contabilidad y Auditoría, Contador – Público. Está Auditoría tiene como objetivo medir el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.; luego se presentará el respectivo informe con hallazgos, conclusiones y recomendaciones que servirán para conocer las evidencias encontradas en el área auditada.

2. FECHA DE INTERVENCIÓN ESTIMADA	FECHA
Orden de trabajo Nº01	2 de mayo de 2012
Inicio de trabajo en el campo	9 de mayo de 2012
Finalización de trabajo en el campo	25 de julio de 2012
Discusión del borrador del informe con funcionarios	28 de julio de 2012
Presentación del informe a la dirección	29 de julio de 2012
Emisión del informe final de Auditoría	31 de julio de 2012

F2-1

2/10

3. EQUIPO DE AUDITORÍA	
SUPERVISORA: Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno	
JEFE DE EQUIPO: Tania Cuenca Molina	
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	**Días**
60 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
Fase I : Conocimiento Preliminar	15
Fase II : Planificación	10
Fase III: Ejecución	25
Fase IV: Comunicación de Resultados	10
Fase V : Seguimiento	

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Materiales: Se utilizará todo el material necesario e indispensable, el mismo que servirá para ejecutar la Auditoría de Gestión con mayor organización y control en cada una de las fases de Auditoría de Gestión.

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 Información General de entidad

Misión

Suministrar energía eléctrica a la región sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.

Visión

Llegar con energía de calidad a toda la región sur, promoviendo su desarrollo.

Objetivos

- Modernizar y normar la EERSSA, hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica.

F2-1

3/10

- Mejorar la gestión económica y financiera de la EERSSA.
- Mejorar la calidad de los servicios institucionales, procurando la eficiencia energética y económica.
- Renovar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

NIVEL DIRECTIVO (GOBIERNO)

a) Junta General de Accionistas, Órgano Superior de la Compañía, gobierna la misma y está conformada por los Accionistas. El mayor accionista es el Fondo de Solidaridad con cerca del 75%, seguido del Honorable Consejo Provincial de Loja con el 15%, y el resto de Consejos y Municipios que en conjunto alcanzan el 10%.

b) El directorio está conformada por: Siete directores principales y sus respectivos suplentes, designados de la siguiente manera: cuatro que representan al Accionista mayoritario> Fondo de Solidaridad; un representante del Honorable Consejo Provincial de Loja y Municipios de la provincia de Loja, un representante de los Accionistas minoritarios, y un representante de los trabajadores.

NIVEL EJECUTIVO

Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles: humanos, financieros y técnicos, coordinando las actividades de las diferentes unidades.

F2-1

4/10

NIVEL ASESOR Y DE APOYO

Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo; está conformado por:

- Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.
- Superintendencia de Sistemas.
- Gerencia de Finanzas.
- Secretaría General.
- Coordinación de la Presidencia Ejecutiva.

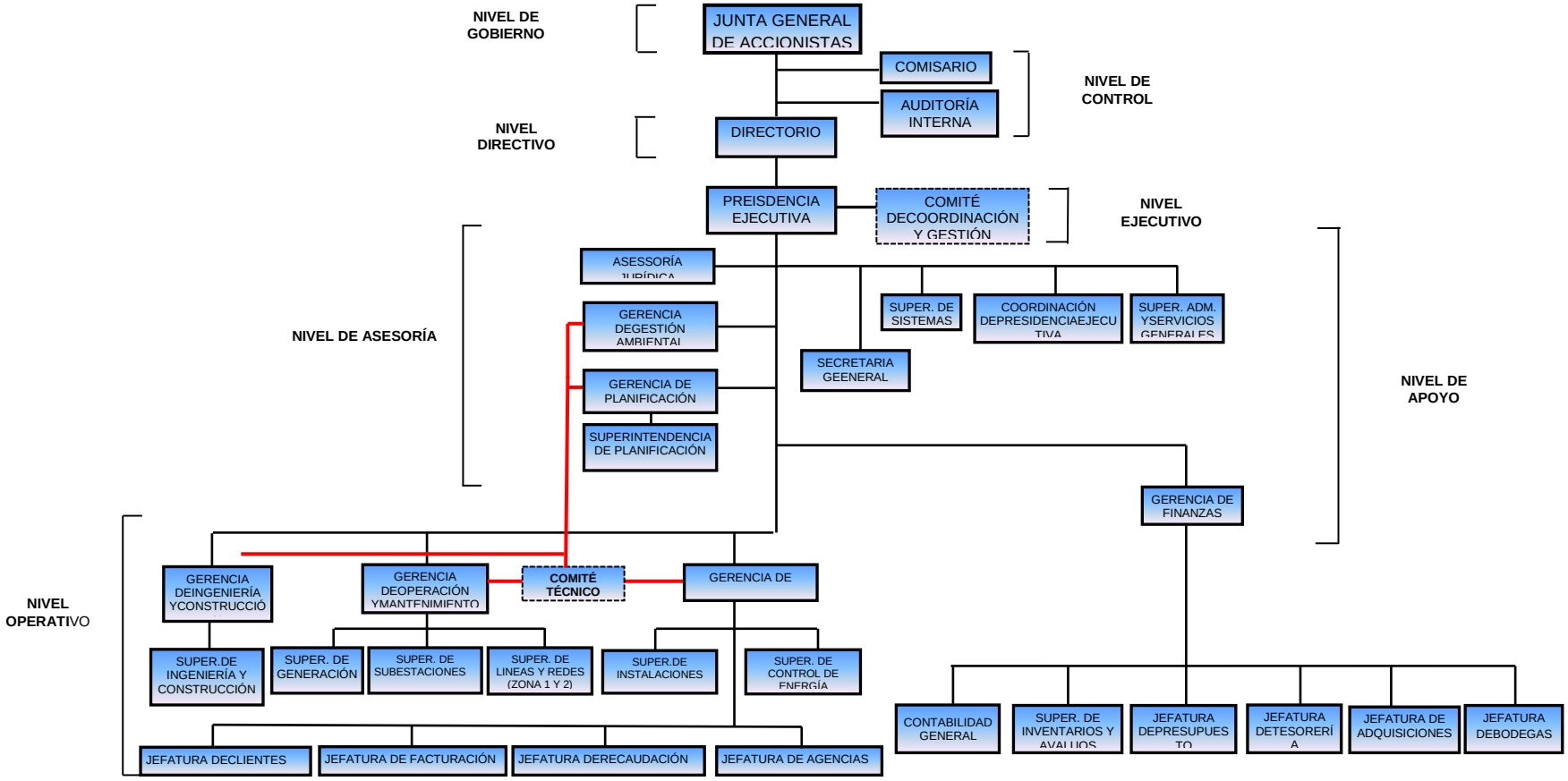
NIVEL OPERATIVO

Ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa, técnica de la sociedad está conformado por:

- Gerencia de Ingeniería y Construcción.
- Gerencia de Operación y Mantenimiento.
- Gerencia de Comercialización.
- Gerencia – Financiera.
- Gerencia de Planificación.
- Gerencia de Gestión Ambiental.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

F2-1

6/10

COMPONENTES A AUDITAR

El componente a auditar a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

6.2 Enfoque

- Lograr la eficacia de los objetivos y metas de la entidad.
- En la eficiencia y economía en el uso de recursos.
- En el logro de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

6.3 Objetivos

Objetivo General

Aplicar una Auditoría de Gestión a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., de la Ciudad de Loja, Período 2011.

Objetivos específicos

- Evaluar el sistema de Control Interno implantado a la Superintendencia, con el fin de lograr establecer los controles claves.

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que se rige la Superintendencia.

- Aplicar indicadores de gestión para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia.

F2-2

7/10

- Presentar un informe final a los directivos, el mismo que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes y así puedan tomar las medidas correctivas.

6.4 Alcance

La Auditoría de Gestión a realizarse esta comprendido en el período del 02 de mayo al 31 de julio de 2012. Como objetivo principal es medir la gestión del Recurso Humano a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales al finalizar se emitirá un informe final de Auditoría, en el que se presentará sugerencias y recomendaciones tendientes a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades.

6.5 Indicadores de Gestión

- **Indicadores de eficacia**

$$\textbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Objetivos} = \frac{\text{Empleados que conocen los Objetivos}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Políticas} = \frac{\text{Empleados que conocen las Políticas}}{\text{Total Empleados}}$$

F2-1

8/10

- **Indicador de eficiencia**

$$\textbf{Profesionales} = \frac{\text{Empleados con Tìtulo Profesional}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Evaluaciòn al Personal} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$$

$$\textbf{Ausentismo} = \frac{\text{Horas no Trabajadas}}{\text{Horas Laborables}}$$

$$\textbf{Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\textbf{Satisfacción de Personal} = \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}}$$

- **Indicadores de economía**

$$\textbf{Empleados Capacitados} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nºde Empleados Capacitados}}$$

6.6 Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

Luego de la Evaluación y Estructura del Control Interno, hemos determinado las siguientes deficiencias:

- En la entidad no se ha realizado Auditorías de Gestión a la Superintendencia, porque la máxima autoridad desconoce las falencias existentes e impidiendo tomar acciones correctivas.

F2-1

9/10

- No se ha realizado evaluaciones permanentes para medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas, debido a una mala planificación por parte de los mismos impidiendo mejorar el nivel de conocimiento y rendimiento de cada funcionario.

- Falta de capacitación al talento humano para el correcto desempeño de sus funciones.

- No cuenta con un Manual de Clasificación de Puestos actualizado que permita identificar la responsabilidad del personal dentro de la entidad.

Confiabilidad de la información obtenida

La información proporcionada por la empresa tiene un grado de confiabilidad estable y ha sido entregada sin ninguna dificultad para la ejecución de la presente Auditoría.

6.6 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Tania Cuenca Molina	Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
JEFE DE EQUIPO	**SUPERVISORA**
▪ Ejecución de la Auditoría. ▪ Elaborar el borrador del informe.	▪ Supervisar los programas de Auditoría. ▪ Analizar los procedimientos a utilizarse. ▪ Revisar el Informe final.

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

Tania Cuenca Molina
JEFE DE EQUIPO

F2-1

10/10

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORÍA

ÁREA	RIESGOS INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	ENFOQUE DE AUDITORÍA
SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES	**ALTO** Incumplimiento del Plan Operativo Anual (POA). Que los empleados de la Superintendencia no poseen título académico para realizar con eficiencia cada una de las funciones asignadas. Falta de actualización del Reglamento interno. Falta de actualización del Manual de Clasificación de Puestos.	**MODERADO** Falta de comunicación y coordinación entre Superintendencias. Falta de capacitación al talento humano para el correcto desempeño de sus funciones. Se evidencia la falta de gestión para administrar el talento humano.	**OBJETIVOS** Determinar la veracidad y legalidad de las actividades que se realiza la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales Evaluar el sistema de Control Interno. Solicitar documentación de respaldo de a la Superintendencia Aplicar indicadores de gestión que mida el grado de desempeño del personal acorde al título profesional.
ELABORADO POR: T.C.M	**REVISADO POR:**L.C.M	**FECHA:**7-06-2012	

FASE III
EJECUCIÓN

F3-1
1/2

PROGRAMA DE AUDITORÌA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELABOR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Evaluar el Sistema de Control Interno.			
2	Determinar el grado de desempeño del personal que labora en esta área, mediante la aplicación de indicadores.			
3	Medir el grado de eficacia, eficiencia y economía de las actividades ejecutas.			
4	Formular conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar el trabajo del personal que elabora en la Superintendencia.			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Aplique el cuestionario de control interno para el personal de la Superintendencia.	F3-2 1/ 3	T.C.M	15-06-2012
2	Elabore las Cédulas Narrativas:		T.C.M	15-06-2012
	Evalúe si existe socialización del plan estratégico con los empleados. Verifique si existe información y comunicación entre Superintendencias	F3-4 1/5	T.C.M	15-06-2012

ELABORADO POR :	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	15-06-2012

F3-1
2/2

PROGRAMA DE AUDITORÌA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELABOR	FECHA
3	Compruebe si realizan evaluaciones permanentes en la Superintendencia. Evidencie si se realiza capacitación permanente. Documente los respectivos papeles de trabajo. Elabore el respectivo comentario, conclusión y recomendación de cada narrativa.		T.C.M	15-06-2012
4	Elabore las Cédulas Analíticas: Aplicación de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía para el área auditada. Verifique la documentación que respalde las actividades de la Superintendencia. Elabore el respectivo: comentario, conclusión, recomendación.	F3-5 1/22	T.C.M	15-06-2012

ELABORADO POR :	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	15-06-2012

F3-2

1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N⁰	PREGUNTA	SI	NO	P.T	C.T	OBSERVACIÓN
1	¿El personal conoce la misión, visión, objetivos políticas y reglamento interno de la entidad?	X		3	2	El personal no conoce en su totalidad el Plan Estratégico.
2	¿Cuenta con un manual de funciones específico?	X		3	3	.
3	¿Existe segregación de funciones para el personal en el desempeño de sus actividades?	X		3	3	
4	¿Se realizan evaluaciones al desempeño continuamente?	X		3	2	Realizan anualmente las evaluaciones, EERSSA.
5	¿El personal que labora en el área cumple con el horario establecido por la empresa?	X		3	3	
6	¿Existe capacitación al personal en forma permanente por parte de la institución?	X		3	2	Las capacitaciones no se realizan permanentemente
7	¿Se realiza supervisión para evaluar el grado de cumplimiento de los trabajadores?	X		3	3	
8	¿En la Superintendencia se encuentran identificadas las fortalezas, Debilidades?	X		3	3	
9	¿Se Mantiene actualizada la valoración y jerarquización de puestos?	X		3	3	.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	18-06-2012

F3-2

2/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

N⁰	PREGUNTA	SI	NO	P.T	C.T	OBSERVACIÓN
10	¿Se mantiene actualizado el Manual Clasificación de Puestos?		X	3	0	No tienen actualizado el Manual Clasificación de Puestos de la EERSSA.
11	¿Se cumple el Plan Operativo Anual establecido?	X		3	2	Si lo cumplen de acuerdo con la evaluación realizada por la administración y se determinó un avance del 82%
12	¿En la Superintendencia cuenta con un programa informático que facilite el registro diario de la documentación?	X		3	2	El software no cumple con sus expectativas.
13	¿El área realiza el proceso de selección, reclutamiento contratación e inducción del personal de la entidad?	X		3	3	
14	¿El personal cumple con las horas asignadas?	X		3	3	
15	¿Existe coordinación en el cruce de información con las demás Superintendencias?	X		3	2	Falta coordinación con las demás Superintendencias.
16	¿Se aplica índices de gestión a la Superintendencia para determinar el avance y cumplimiento de la Planificación Estratégica?	X		3	3	
17	¿Se Administra el sistema de remuneraciones y más beneficios sociales y económicos a la Superintendencia?	X		3	3	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
T.C.M	L.C.M	18-06-2012

F3-3

1/1

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

MATRIZ DE PONDERACIÓN

1. VALORACIÓN DEL RIESGO

PT Ponderación Total: **42**
CT Calificación Total**:** **51**
CP = Calificación Porcentual: **82%**

$\boldsymbol{CP = \frac{CT}{PT} \quad X \quad 100}$ $\quad CP = \frac{42}{51} \quad X \quad 100$ CP=**82%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
		82%
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
NIVEL DE CONFIANZA		

3. CONCLUSIÓN

Una vez aplicado el Cuestionario del Control Interno se evidencia que el nivel de riesgo que presenta es **Bajo** y un nivel de confianza **Alto**, lo que satisface a la empresa para seguir con sus actividades. Detectándose lo siguiente:

- Falta de socialización del Plan Estratégico con los empleados.
- No se realizan actualización de Manual Clasificación de Puestos.
- Falta de Evaluaciones Permanentes.
- No existe Información y Comunicación.
- Falta de Capacitación Permanente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	18-06-2012

F3-4

1/5

CÉDULA NARRATIVA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

FALTA DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

COMENTARIO:

Algunos empleados de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales no tienen conocimiento del Plan estratégico, esto se debe a la falta de socialización de los directivos con los empleados del área auditada, y a su vez por la falta de diligencia, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse debidamente con las estrategias, objetivos y metas establecidas en la institución.

CONCLUSIÓN:

Los directivos de la EERSSA incumplen con el ART. PRIMERO CUADRAGÉSIMO PRIMERO DEL ESTATUTO SOCIAL EERSSA que dice **"El presidente de la empresa tiene que cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias". Lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse apropiadamente con los objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentan en la entidad"**

RECOMENDACIÓN:

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá buscar los mecanismos más adecuados para difundir y familiarizarse con el Plan Estratégico, en especial a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales ya que les servirá para guiar sus actividades al cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas por la entidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	20-06-2012

F3-6

1/5

ESTATUTO SOCIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

TRIGESIMO SEPTIMO

Octavo.- ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES FUNCIONES

A efectos ajustarse a las necesidades de la empresa se actualizara periódicamente el Manual de Funciones Laborales, el Manual de Clasificación de Puestos, y el Manual de Ascensos.

Entiéndase como manual al instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión

Verificado: Verificado por el estatuto social de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Trigésimo Séptimo.

F3-4

2/5

CÉDULA NARRATIVA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

FALTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EERSSA

COMENTARIO:

A través de la aplicación del cuestionario del Control Interno se constató que no se realiza la actualización del Manual de Clasificación de Puestos lo que incumple con la Norma de Control Interno 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS **"El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal".**

CONCLUSIÓN:

La empresa EERSSA no ha realizado una actualización periódica del Manual de Clasificación de Puestos de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución lo que incide que el personal no tenga definido los requisitos para su desempeño los niveles de remuneración y el servicio al cliente.

RECOMENDACIÓN:

Al Presidente Ejecutivo de la EERSSA, debe poner en práctica las Normas de Control Interno en especial el Art., de Administración del Talento Humano, ya que es de gran importancia actualizar periódicamente el Manual de Clasificación de Puestos de acuerdo a la definición y ordenamiento de los mismos que se establecerá tomando en cuenta la misión, visión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades buscando siempre el mejoramiento en la prestación del servicio en la atención al cliente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	22-06-2012

F3-4

3/5

CÉDULA NARRATIVA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

FALTA DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO PERMANENTE

COMENTARIO:

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a los empleados del área se establece que no se realizan evaluaciones permanentes, del desempeño personal, en contraposición a lo determinado 407-04 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO **"La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración del talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. Siendo evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad siendo iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función. Los resultados de evaluación servirán de base para identificación de las necesidades de capacitación del personal o reubicación, mejorando su rendimiento y productividad.",** lo que permite contar con resultados para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

No se realizan evaluaciones permanentes, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados diariamente del área, es necesario implantar mejoras oportunas para el cumplimiento de sus funciones en cada puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN:

El Jefe de Recursos Humanos deberá elaborar un plan de evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como: Detectar el potencial de desarrollo de los empleados, decisiones de ubicación, promociones, ascensos. Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados es decir afirmarse en sus fortalezas, eficiencias actuales y mejorar su desempeño en sus debilidades.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	25-06-2012

F3-6

2/5

Dr. Hugo Cuva -
Favor tramitar
11.11.8

1172

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

SIGDE

Memorando n.º :PREJEC-2011-267

Loja, 8 de noviembre de 2011

PARA: Ing. Rut Jiménez
SUPERINTENDENTA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES

ASUNTO: Remitiendo Evaluación de Desempeño 2011

Remito la Evaluación de Desempeño 2011 del personal que labora bajo dependencia de la Presidencia Ejecutiva.

Atentamente,

Ing. Wilson Vivanco Arias
PRESIDENTE EJECUTIVO

Anexos: diez

WVA/Sry.

Recibido en Superint. Adm. y Serv. Gen
Fecha: 11.11.08
Hora: 16:07
Nº Hojas: varias
( ) SECRETARIA

edo 08-84 y Rocafuerte Telf.: PBX 2 571 108
site: www.eerssa.com
Loja - Ecuador
Email: eerssa@eerssa.com

Verificado ✓ Verificado de acuerdo a la documentación facilitada por la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

F3-6

3/5

ERSSA

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

Desde 1897, con ENERGÍA desarrolla e ilumina su futuro.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011

ación del Desempeño.- Es la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y iento del trabajador en un puesto de trabajo, en un período determinado.

TABLA Nº 2

EVALUACIÓN PARA: EL PERSONAL DE JEFATURAS, UNIDADES INISTRATIVAS, JEFATURAS DE GRUPOS DE TRABAJO, COORDINADOR DE PRESIDENCIA EJECUTIVA Y SUPERINTENDENCIAS.

res/Niveles	A	B	C	D
dad de Trabajo	10.00	7.50 ✓	5.00	2.50
tidad de Trabajo o Rendimiento	10.00 ✓	7.50	5.00	2.50
ativa y Cooperación	10.00 ✓	7.50	5.00	2.50
ualidad y Asistencia	7.50 ✓	5.63	3.75	1.88
entación Personal	7.50 ✓	5.63	3.75	1.88
ud y Comportamiento	10.00 ✓	7.50	5.00	2.50
ciones Humanas	7.50 ✓	5.63	3.75	1.88
razgo	10.00 ✓	7.50	5.00	2.50
ajo en Equipo	10.00 ✓	7.50	5.00	2.50
pacidad de Gestión	10.00	7.50 ✓	5.00	2.50
luación de Resultados	7.50 ✓	5.63	3.75	1.88
Puntos	**100.00**	**75.00**	**50.00**	**25.00**
alencia	**EXC.**	**MB.**	**B.**	**R.**

95.00 → EXC

re de la Persona Evaluada: Ing. Ruth E. Jiménez D.

: Superintendente Administrativa S.G.

Visto Bueno: Es Conforme:

fe Inmediato — Gerente de Área — Superintendente Adm. y S.G.

Verificado: ✓ Verificado de acuerdo a la documentación facilitada por la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

F3-6

4/5

EERSSA

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

Desde 1897, con ENERGÍA desarrolla e ilumina su futuro.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011

valuación del Desempeño.- Es la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y ndimiento del trabajador en un puesto de trabajo, en un período determinado.

TABLA N° 1

EVALUACIÓN PARA: EL PERSONAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO.

actores/Niveles

	A	B	C	D
Calidad de Trabajo	16.67	12.50	8.33	4.17
Cantidad de Trabajo o Rendimiento	12.50	9.38	6.25	3.13
Iniciativa y Cooperación	16.67	12.50	8.33	4.17
Puntualidad y Asistencia	12.50	9.38	6.25	3.13
Presentación Personal	12.50	9.38	6.25	3.13
Actitud y Comportamiento	16.67	12.50	8.33	4.17
Relaciones Humanas	12.50	9.38	6.25	3.13
al Puntos	100.00	75.00	50.00	25.00
uivalencia	EXC.	MB.	B.	R.

CALIF: 95.84 → EXC.

mbre de la Persona Evaluada: Dra. Beatriz Ramirez R.

rgo: Secretaria

Visto Buenó: Es Conforme:

Jefe Inmediato — Gerente de Área — Superintendente Adm. y S.G.

Marque solamente uno de los items de cada uno de los 7 parámetros consignados.

Verificado: ✓ Verificado de acuerdo a la documentación facilitada por la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

F3-4

4/5

CÉDULA NARRATIVA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

INEXISTENCIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

COMENTARIO:

Se puede constatar que la información y comunicación no siempre es relacionada con los demás Superintendencias, sobre las actividades que se desarrollan en la entidad, incumpliendo la Norma Técnica de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN **"El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, resumir, e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad"**. Lo que Incide en la calidad de la información que brinda el sistema impidiendo a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable."

CONCLUSIÓN:

La Falta de una buena información y comunicación entre Superintendencias dificulta que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento; Además no permite a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

RECOMENDACIÓN:

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales cumplir con la Norma Técnica de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN **"Con la finalidad de facilitar la comunicación oportuna y adecuada a todos los departamentos o áreas, a través de un sistema integrado de información, que constituye una parte integral de las actividades"**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	27-06-2012

F3-4

5/5

CÉDULA NARRATIVA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE

COMENTARIO:

Después de haber aplicado el cuestionario de control interno se determina que en la Superintendencia, no se cumple con el plan de capacitaciones para los empleados, es importante ya que los trabajadores requieren de capacitación continua que les permita ampliar sus conocimientos y desenvolverse mejor en sus respectivas áreas de trabajo.

CONCLUSIÓN:

Esto se debe por la falta de planificación por parte de las máximas autoridades que no están cumpliendo con la Norma Técnica de Control Interno 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO **"Donde los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo."**

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos cumplir con el plan de capacitaciones permanentes para que el personal pueda brindar un servicio de calidad a los usuarios y basarse en las Normas Técnicas de Control Interno del Talento Humano.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	27-06-2012

F3-4

1/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICACIA

Con los siguientes indicadores se pretende verificar el grado de conocimiento del personal de la Superintendencia Administrativa y servicios Generales de EERSSA, en cuanto a la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Reglamento Interno de la empresa. Para lo cual se aplicó entrevistas dirigidas al personal que labora en el área.

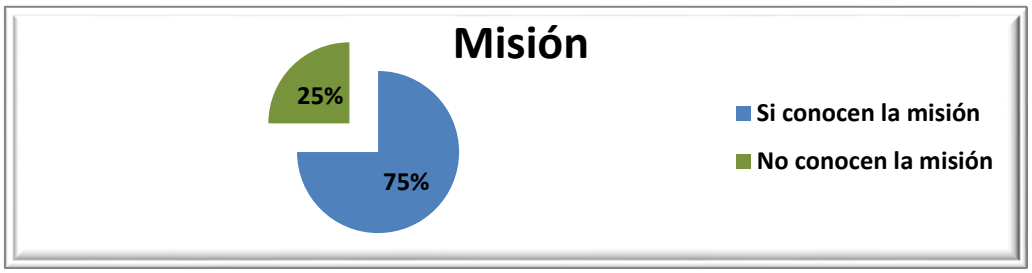
¿Conoce la misión de la empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si conocen la misión	18	75%
No conocen la misión	6	25%
TOTAL	**24**	**100%**

$$\textbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total Empleados}} = \frac{18}{24} = 0{,}75\text{x}100 = 75\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

2/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Una vez aplicado el respectivo indicador se puede evidenciar que la mayoría de empleados conocen la misión de la empresa con un porcentaje del 75%; además existió un mínimo porcentaje del 25%; que dicen no conocer la misión de la institución.

CONCLUSIÓN:

El desconocimiento de la misión, se produce por falta de difusión, además no le dan la respectiva importancia del caso, únicamente se limitan a cumplir con sus funciones laborales asignadas según el cargo que desempeñan.

RECOMENDACIÓN:

Al Presidente Ejecutivo de la EERSSA se le sugiere poner énfasis en socializar la misión de la entidad, permitiendo que los empleados tengan conocimiento hacia donde esta visualizado la misma.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	29-06-2012

F3-5

3/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

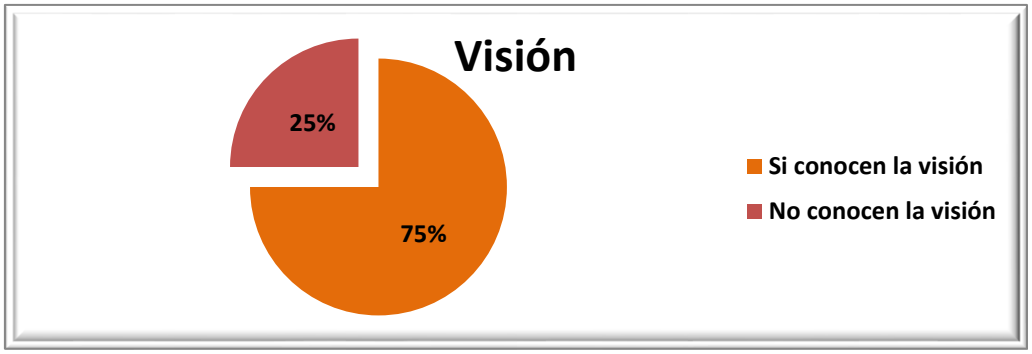
¿Conoce la visión de la empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si conocen la visión	18	75%
No conocen la visión	6	25%
TOTAL	**24**	**100%**

$$\textbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total Empleados}} = \frac{18}{24} = 0{,}75\text{x}100 = 75\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

4/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Aplicando el respectivo indicador se obtiene una calificación de 75% que representa el 100% de 24 empleados, sin embargo se evidenció que un bajo porcentaje del 25% empleados desconocen la visión.

CONCLUSIÓN:

No todo el personal que labora en el área tiene conocimiento acerca de la visión ocasionando que no estén informados hacia donde desea llegar la institución.

RECOMENDACIÓN:

EL Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá disponer la elaboración y ubicación de la visión en lugares visibles para que ésta sea conocida y tomada en cuenta por los empleados que la desconocen para que la misma sea aplicada y cumplida a cabalidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	02-07-2012

F3-5

5/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Conoce los objetivos de la empresa?

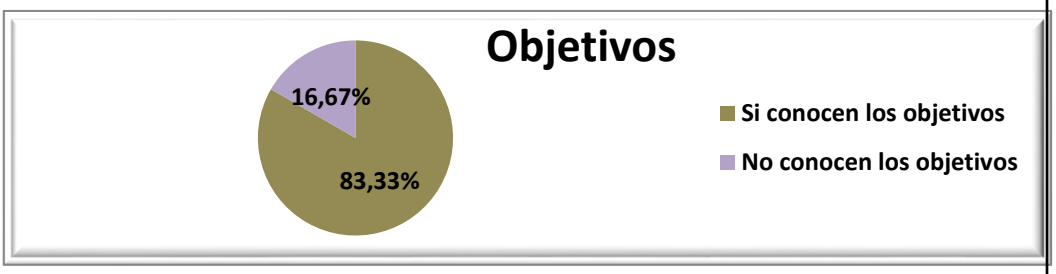
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si conocen los objetivos	20	83,33%
No conocen los objetivos	4	16,67%
TOTAL	**24**	**100%**

$$\textbf{Objetivos} = \frac{\text{Empleados que conocen la Objetivos}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$= \frac{20}{24} = 0{,}8333\text{x}100 = 83{,}33\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

6/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer el grado de conocimiento de los empleados acerca de los objetivos con un 83,33% y el 16,67% que no conocen sus objetivos de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La falta de conocimiento de los objetivos por parte de algunos empleados con lleva a que se ejecuten acciones inadecuadas y sin dirección, y por ende afecta en el cumplimiento de los objetivos plantedos que desea alcanzar la entidad.

RECOMENDACIÓN:

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá promover el conocimiento de todo el plan estratégico, de manera que el personal tome conciencia de los fines para la cual fue creada la institución, a través de talleres y publicidad que contengan los objetivos para que estos sean cumplidos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	07-07-2012

F3-5
7/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Conoce las políticas de la empresa?

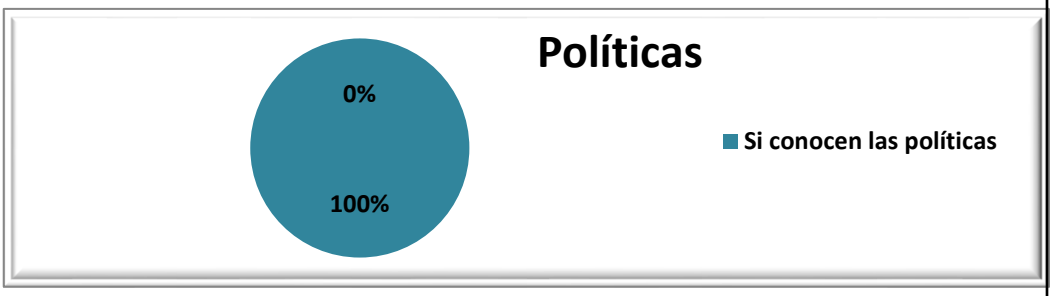
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si conocen las políticas	24	100%
No conocen las políticas	0	0%
TOTAL	**24**	**100%**

$$\textbf{Políticas} = \frac{\text{Empleados que conocen las Políticas}}{\text{Total Empleados}}$$

$$= \frac{24}{24} = 1\text{x}100 = 100\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

8/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer el grado de conocimiento de los empleados acerca de las políticas de la entidad; se refleja que el 100% de los 24 empleados conocen las políticas de la empresa.

CONCLUSIÓN:

Le permite alcanzar los objetivos y metas planteados para lo cual fue creada la institucion; y asì prestar un servicio de eficiencia y eficacia.

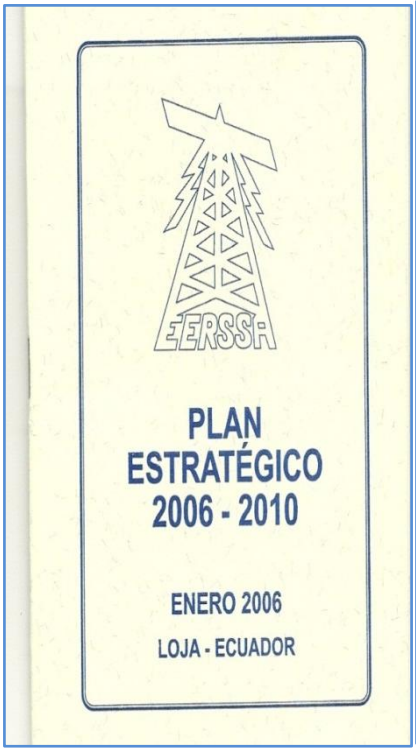
RECOMENDACIÓN:

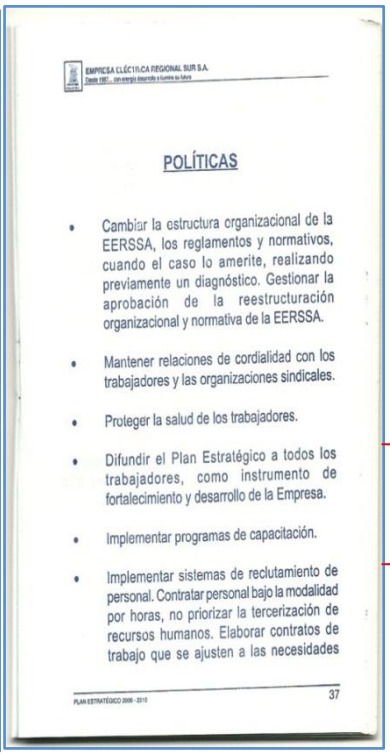
Al Presidente Ejecutivo de la EERSSA y empleados de la Superintendencia que sigan cumpliendo con las políticas de la entidad, para el progreso y avance de la misma.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	07-07-2012

F3-6

5/5





EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL SUR S.A.

POLÍTICAS

- Cambiar la estructura organizacional de la EERSSA, los reglamentos y normativos, cuando el caso lo amerite, realizando previamente un diagnóstico. Gestionar la aprobación de la reestructuración organizacional y normativa de la EERSSA.
- Mantener relaciones de cordialidad con los trabajadores y las organizaciones sindicales.
- Proteger la salud de los trabajadores.
- Difundir el Plan Estratégico a todos los trabajadores, como instrumento de fortalecimiento y desarrollo de la Empresa.
- Implementar programas de capacitación.
- Implementar sistemas de reclutamiento de personal. Contratar personal bajo la modalidad por horas, no priorizar la tercerización de recursos humanos. Elaborar contratos de trabajo que se ajusten a las necesidades

PLAN ESTRATÉGICO 2006 - 2010 37

Verificado: ✓ Verificado de acuerdo al Plan Estratégico 2006-2010 facilitado por la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

F3-5

9/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Conoce el Reglamento Interno de la empresa?

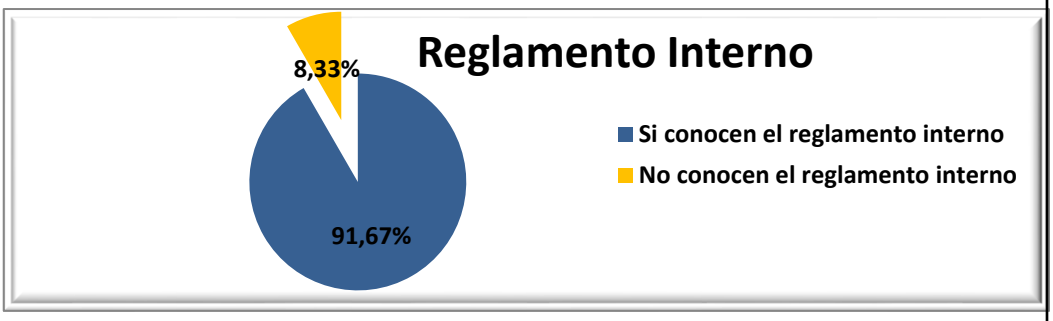
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si conocen el Reglamento Interno	22	91,67%
No conocen el Reglamento Interno	2	8,33%
TOTAL	**24**	**100,00%**

$$\textbf{Reglamento Interno} = \frac{\text{Empleados que conocen Reglament. Interno}}{\text{Total Empleados}}$$

$$= \frac{22}{24} = 0{,}9167\text{x}100 = 91{,}67\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

10/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Realizado el cálculo a este indicador, demuestran que tienen un nivel óptimo del 91,67% en un porcentaje mínimo de 8,33% algunos empleados desconocen el Reglamento Interno establecidas en la empresa.

CONCLUSIÓN:

Al no tener conocimiento en su totalidad del Reglamento Interno laboral no les facilita regular y normar las relaciones internas de la empresa con el empleado. Por lo tanto cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y el proceso del caso.

RECOMENDACIÓN:

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá actualizar su Reglamento Interno laboral y que sea de conocimiento a cada área de trabajo y en especial a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales que les servirá de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la misma.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	04-07-2012

F3-5

11/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

¿Tiene Título profesional de tercer nivel?

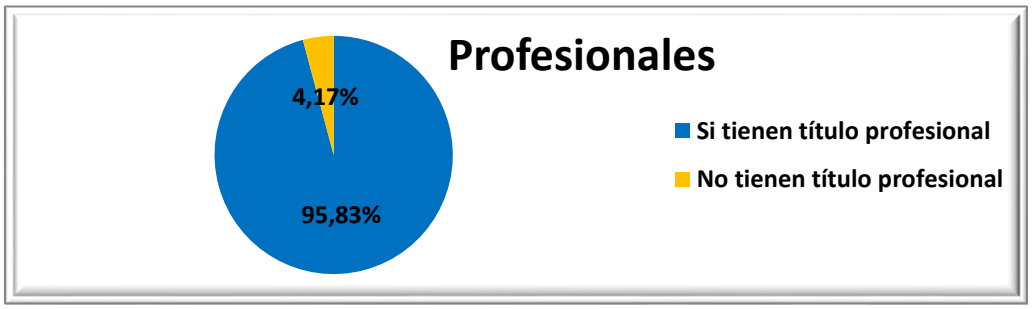
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si tienen título profesional	23	95,83%
No tienen título profesional	1	4,17%
TOTAL	**24**	**100,00%**

$$\textbf{Profesionales} = \frac{\text{Empleados con Tìtulo Profesional}}{\text{Total Empleados}} = \frac{23}{24}$$

$$= 0{,}9583\text{x}100 = 95{,}83\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

12/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Una vez aplicado el indicador se puede observar que tienen una calificacion excelente del 95,83%, puesto que la mayoria de los empleados poseen tìtulo profesional de tercer nivel para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades institucionales

CONCLUSIÓN:

Del 100% que corresponde a 24 empleados el 95,83% tienen tìtulo profesional y 4,17% no tienen título profesional de tercer nivel, además según el Manual de Funciones no es un requisito primordial para sus cargos laborales, pero se debe a que no estan actualizados en cuanto a conocimientos que se obtienen a través de estudios superiores

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos se recomienda impulsar a sus empleados sin título profesional de tercer nivel para la culminación de sus estudios, lo cual les ayudará en el mejor desempeño de sus funciones y ascensos laborales de la empresa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	06-07-2012

F3-5

13/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

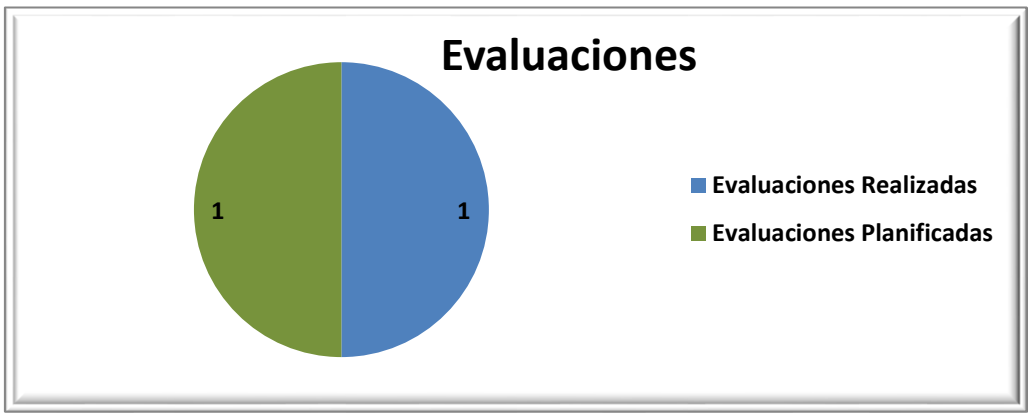
¿Cuántas evaluaciones se realizaron en el 2011?

VARIABLE	N°
Evaluaciones Realizadas	1
Evaluaciones Planificadas	1

$$\textbf{Evaluaciones} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}} = \frac{1}{1} = 1\text{x}100 = 100\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

14/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Aplicado el indicador se puede observar que tienen una calificación excelente del 100%, es decir que todos los empleados ha sido evaluados en el 2011.

CONCLUSIÓN:

En el período analizado si se han realizado evaluaciones de desempeño al àrea, lo que ayuda a tener una organización y mejoramiento de la institucion en especial a la Superintendencia.

RECOMENDACIÓN:

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA debe seguir cumpliendo con el plan anual de evaluación al personal, para mejor el desenvolvimiento eficiente y eficaz de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	07-07-2012

F3-5

15/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Cuántas horas no trabajadas se realizaron en el 2011?

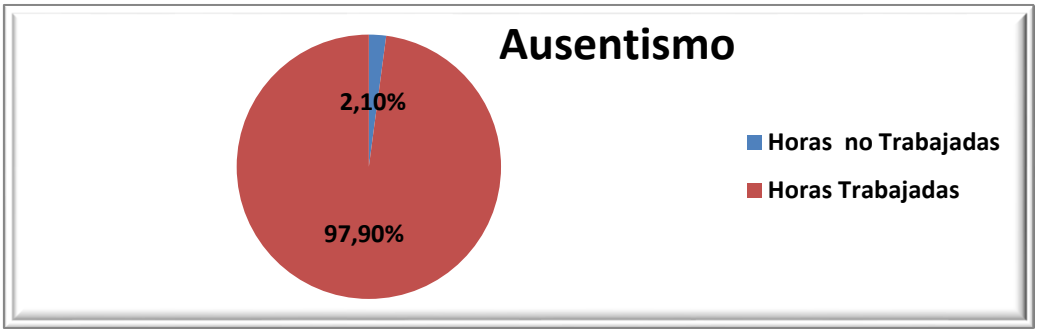
VARIABLE	N° HORAS	%
Horas no Trabajadas	1.676,58	2,10%
Horas Trabajadas	78.248,08	97,90%
Horas Laborables	**79.924,66**	**100,00%**

$$\textbf{Ausentismo} = \frac{\text{Horas no Trabajadas}}{\text{Horas Laborables}} = \frac{1.676{,}58}{79.924{,}66}$$

$$= 0{,}0210\text{x}100 = 2{,}10\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

16/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Del 100% de horas laborables se determina que el incumplimiento de horas de trabajo es el 2,10% por motivos externos de la empresa como: estudios, calamidad domèstica, lactancia, asuntos sindicales, atención medica y por paternidad que esta respaldado por la ley, lo que refleja que sus actividddaes si se cumplen en un 97,90%.

CONCLUSIÓN:

En este indicador se puede establecer que el personal de la Superintendencia cumple con su horario de trabajo establecido por la empresa.

RECOMENDACIÓN:

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y demás empleados deben seguir cumpliendo con las horas de trabajo para así impulsar con eficiencia y eficacia el desarrollo de la entidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	08-07-2012

F3-5

17/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Cuántos empleados se capacitaron en el 2011?

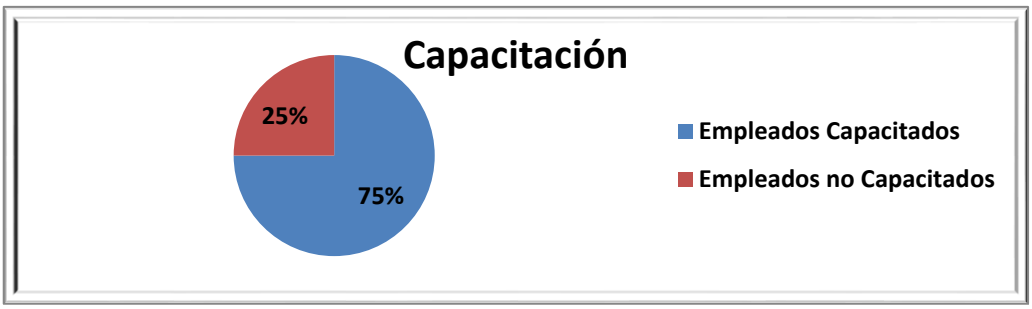
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Empleados Capacitados	18	75%
Empleados no Capacitados	6	25%
Total de Trabajadores	24	100%

$$\textbf{Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}} = \frac{18}{24}$$

$$= 0{,}75\text{x}100 = 75\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

18/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

El indicador establece que el 75% del personal de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales recibió capacitaciones y un 25% no recibieron debido a las características de sus actividades, que no pueden ser abandonadas.

CONCLUSIÓN:

Al no realizar capacitaciones a todos los empleados del área auditada, incide en el mejor desempeño de sus funciones, por lo tanto todos los empleados no pueden desenvolverse con eficiencia y eficacia en sus actividades diarias.

RECOMENDACIÓN:

A la Presidenta de la Superintendente Administrativa y Servicios Generales realizar un plan de capacitación para que todos los empleados puedan asistir a las capacitaciones con el fin de perfeccionar su nivel de conocimiento y rendimiento.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	08-07-2012

F3-5

19/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

¿Cuántos trabajadores están satisfechos en sus puestos de trabajo en el 2011?

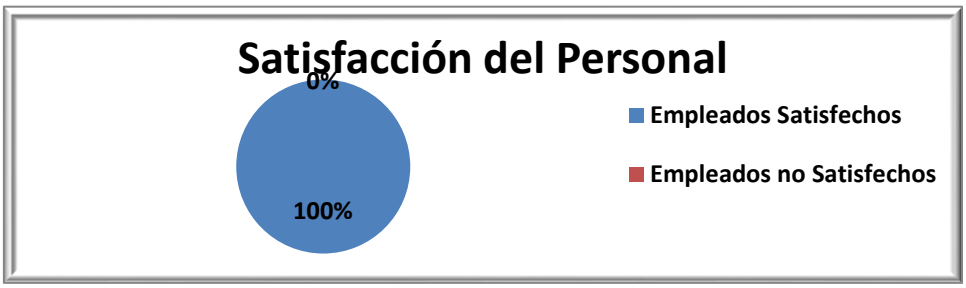
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Empleados Satisfechos	24	100%
Empleados no Satisfechos	0	0%
TOTAL	**24**	**100%**

$$\textbf{Satisfacción del Personal} = \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}}$$

$$= \frac{24}{24} = 1\text{x}100 = 100\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO		CALIFICACIÓN
Del 01% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy bueno
Del 81% al 100%	Optimo	Excelente

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

20/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

La aplicación de este indicador de satisfacción del personal, permite conocer que el 100% de 24 empleados se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo.

CONCLUSIÓN:

Debido a las buenas condiciones de trabajo, estabilidad, bonificaciones y remuneraciones que tiene el empleado dentro de la empresa para desarrollar sus actividades cotidianas.

RECOMENDACIÓN:

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y empleados seguir siempre con el buen desempeño, eficiente y eficaz que permite el desarrollo de sus actividades y prosperidad de la entidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	09-07-2012

F3-5

21/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE ECONOMÍA

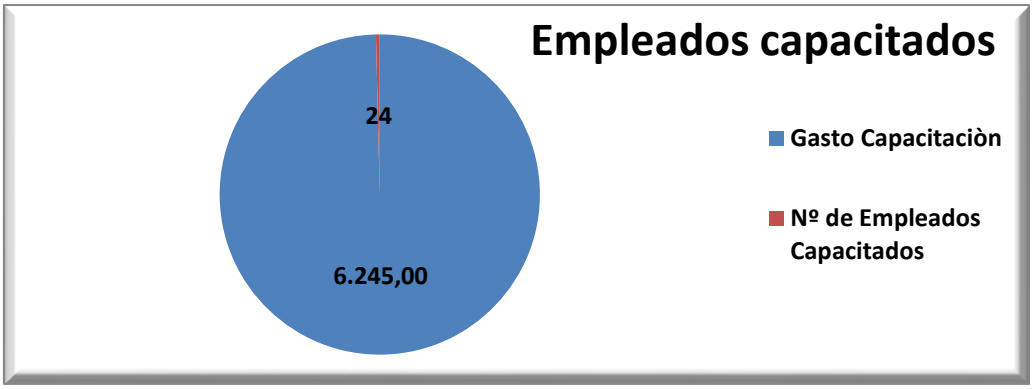
¿Cuánto se gastó por capacitación a los empleados en el 2011?

VARIABLE	FRECUENCIA
Gasto Capacitación	6.245,00
Nº de Empleados Capacitados	24

$$\textbf{Empleados Capacitados} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nº de Empleados Capacitados}}$$

$$= \frac{6.245{,}00}{24} = 260{,}21$$

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO



F3-5

22/22

CÉDULA ANALÍTICA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y Servicios Generales

Período: 02 de mayo al 31 de julio de 2012

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer cuál es el valor que se invierte en la capacitación de cada uno de los empleados de la Superintendencia según el plan de capacitación, formación y desarrollo de recursos humanos del año 2011.

CONCLUSIÓN:

Se determina que del total $ 6.245,00 dólares que es asignado por la empresa para esta Superintendencia se ha invertido $260,21 dólares por cada uno de los 24 empleados capacitados.

RECOMENDACIÓN:

A la Superintendenta Administrativa y Servicios Generales y empleados, deben poner en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones para cumplir con mayor eficiencia, eficacia los objetivos y metas de la institución.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA
T.C.M	L.C.M.	09-07-2012

Fase IV
Comunicación de resultados

INFORME GENERAL

"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A., DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011."

JEFE DE EQUIPO: TANIA CUENCA MOLINA

FECHA DE INICIO: 2 DE MAYO DE 2012

FECHA DE CULMINACIÓN: 31 DE JULIO DE 2012

LOJA – ECUADOR

2013

F4-1
1/30

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Carátula	151
Índice	152
Siglas y Abreviaturas	153
Carta de Presentación	154
CAPÍTULO I	
Enfoque de la Auditoría	156
CAPÍTULO II	
Información de la entidad	158
CAPÍTULO III	
Resultados Generales	164
CAPÌTULO IV	
Resultados Específicos de la Auditoría de Gestión	169

F4-1

2/30

SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLAS	CONCEPTO
E.E.R.S.S.A	Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A
INECEL	Instituto Ecuatoriano de Electrificación
CONELEC	Consejo Nacional de Electricidad
CEDCE	Comisión Especial del Concurso de compra de energía
PREJEC	Presidencia Ejecutiva
CONTR	Unidad de Contraloría
SUADM	Superintendencia Administrativa y Servicios Generales
POA	Plan Operativo Anual
EP	Empresas Públicas
FERUM	Fondo Energización Urbano Marginal
EPP	Equipos de Protección Personal
C G E	Contraloría General del Estado
N T C I	Normas Técnicas de Control Interno
P C G A	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

F4-1

3/30

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 27 julio de 2012

Ing.
Wilson Vivanco Arias
PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

Ciudad.-

De mi consideración:

Se ha realizado la Auditoría de Gestión a la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales en el período 2011 de conformidad a lo previsto en el Art. 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador, de acuerdo al Plan Operativo Anual de la Contraloría General del Estado.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA) aplicables en el sector público y a las Normas Técnicas de Auditoria Gubernamental (NTAG), Manual de Auditoría de Gestión, Normas Técnicas de Control Interno (N.T.C.I) emitidas por la Contraloría General del Estado; éstas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

F4-1

4/30

Se analizó específicamente a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y sus resultados, con el propósito de dar a conocer los hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones, constando en el presente informe de Auditoría de conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado. Además las recomendaciones deberán ser consideradas para su aplicación inmediata.

Atentamente,

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

Tania Cuenca Molina
JEFE DE EQUIPO

F4-1

5/30

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales se realiza en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 01, con fecha 02 de mayo de 2012, emitida por la Directora de Tesis en calidad de supervisora del trabajo de auditoría.

OBJETIVOS

- Evaluar el sistema de Control Interno implantado a la Superintendencia, con el fin de lograr establecer los controles claves.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que se rige la Superintendencia.
- Aplicar indicadores de gestión para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía a la Superintendencia.
- Presentar un informe final a los directivos, el mismo que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, con el propósito de dar a conocer todos los aspectos relevantes y así puedan tomar las medidas correctivas.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión a realizarse esta comprendido en el período del 02 de mayo al 31 de julio de 2012. Como objetivo principal es medir la gestión del Recurso Humano a la Superintendencia Administrativa y

F4-1

6/30

Servicios Generales al finalizar se emitirá un informe final de Auditoría, en el que se presentará sugerencias y recomendaciones tendientes a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades.

ENFOQUE

Auditoría orientada:

- Lograr la eficacia de los objetivos y metas de la entidad.
- En la eficiencia y economía en el uso de recursos.
- En el logro de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

COMPONENTE AUDITADO

El componente a auditar a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A.

INDICADORES DE GESTIÓN

- **Indicadores de eficacia**

  Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Reglamento Interno

- **Indicador de eficiencia**

  Profesionales, Evaluación al personal**,** Ausentismo, Capacitación, Satisfacción de personal.

- **Indicadores de economía**

  Empleados capacitados

F4-1

7/30

CAPÍTULO II
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Suministrar energía eléctrica a la región sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.

VISIÓN

Llegar con energía de calidad a toda la región sur, promoviendo su desarrollo.

BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

EL 1 de abril de 1897 se da la creación de la primera SOCIEDAD DE LUZ ELÉCTRICA en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja.

El 3 de abril de 1897, según escritura pública de conformación, veinte socios, vecinos de Loja constituyeron la Sociedad Sur Eléctrica (SSE) con un capital inicial de dieciséis mil sucres. Una vez instalada la central, su inauguración oficial se realizó el veintitrés de abril de 1899.

La EERSSA es una institución con la participación accionaria en forma mayoritaria del sector público, cuya área de concesión integra las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago. De esta manera la ciudad de Loja fue la primera en tener luz eléctrica en el Ecuador.

F4-1

8/30

Las actividades son reguladas por las siguientes leyes:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Tratados y Acuerdos Internacionales.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas y Privadas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de Compras Públicas y su Reglamento.
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico.
- Manual de Clasificación de Puestos.
- Vigésimo Contrato Colectivo de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Valoración, Selección y Contratación del Personal, otras disposiciones legales.
- Normas de Técnicas de Control Interno para el Sector Público y Privado.

OBJETIVOS

- Modernizar y normar la EERSSA, hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica.
- Mejorar la gestión económica y financiera de la EERSSA.
- Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica.
- Renovar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.

TIPO DE FINANCIAMIENTO

La empresa cuenta con un financiamiento de $22.988.035,73; de los cuales $ 11`890.192,11 corresponden a recursos propios de la empresa, equipos existentes en bodega y reinversión de utilidades de años anteriores; 8.226.104,62; a recursos comprometidos por parte del Gobierno para la construcción de obras de electrificación e inversiones y $2.796.733,00 recursos del programa del FERUM (Electrificación rural y Urbano – Marginal).

F4-1

9/30

ANÁLISIS FODA

Entidad: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Área: Superintendencia Administrativa y servicios Generales

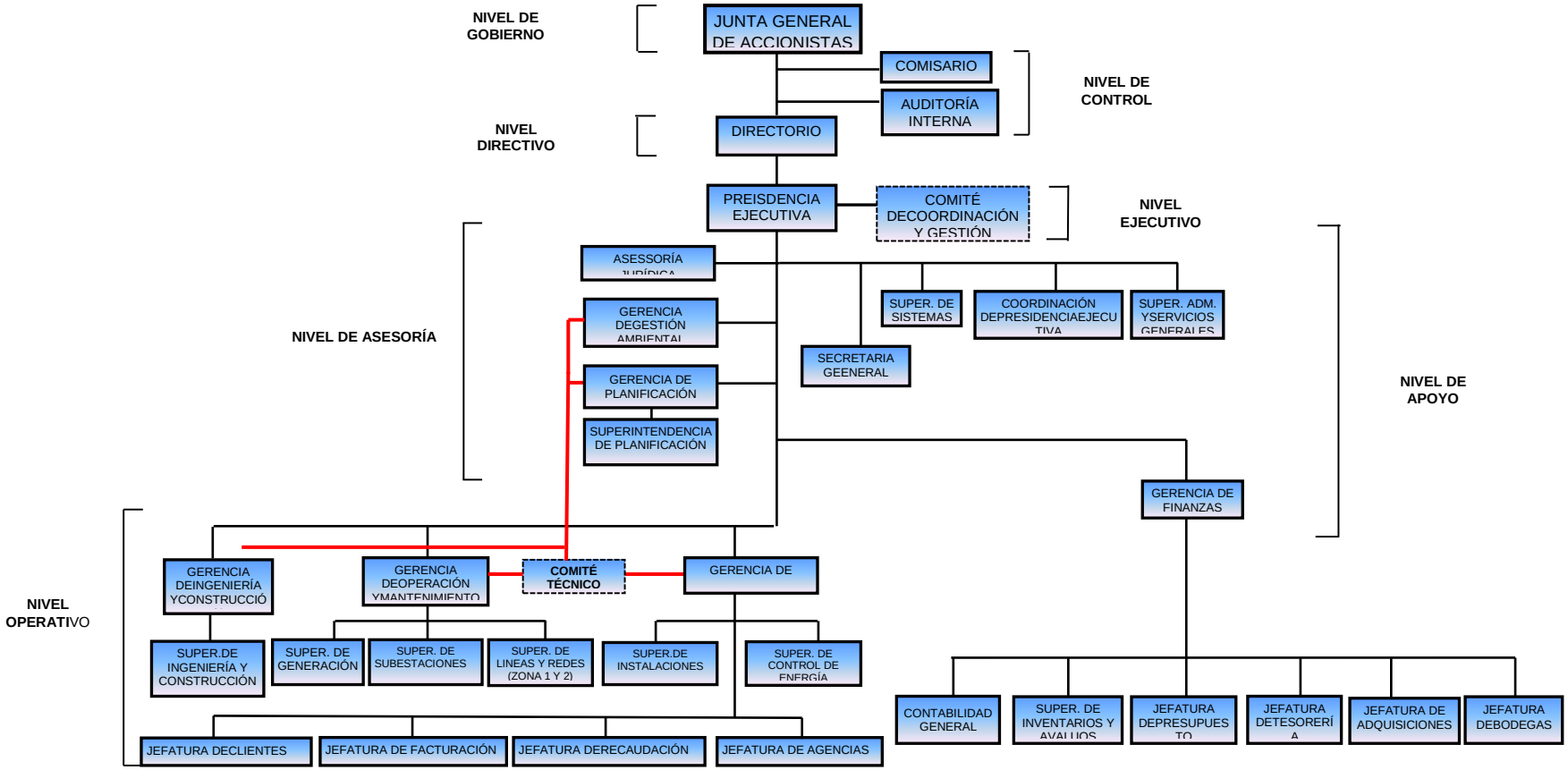
Período: 02 de mayo al 31 julio de 2012

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
▪ Capital intelectual. ▪ Predisposición a la superación. ▪ Pago oportuno de remuneraciones ▪ Cumplimiento de la normativa legal vigente. ▪ Contribución en la expansión armónica de las ciudades.	▪ Falta de aplicación del Plan Estratégico de la EERSSA. ▪ No cuenta con un sistema informático integral. ▪ Poco interés para llenar vacantes. ▪ Demora en los trámites internos. ▪ No realizan evaluaciones permanentes. ▪ No cuentan con un Manual de Clasificación de Puestos actualizado para la Superintendencia. ▪ Falta de comunicación, coordinación entre Superintendencias. ▪ Falta de actualización de reglamentos internos propios Superintendencia. ▪ Falta de capacitación del talento humano de la Superintendencia.	▪ Ampliar la infraestructura de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales. ▪ Impulsar la innovación tecnológica en la Superintendencia ▪ Mejorar los servicios que presta la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales al cliente.	▪ Incertidumbre en disposiciones legales que rigen actualmente al sector eléctrico por el régimen transitorio. ▪ Deficiencia en la transferencia de recursos económicos y reservas. ▪ Falta de claridad en la transferencia de acciones al Gobierno para transformación en EP(Empresa Pública).

ELABORADO POR: T.C.M	**REVISADO POR**:L.C.M	**FECHA:** 21-05-2012

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

F4-1

11/30

PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA	NOMBRAMIENTO Y CONTRATADOS
Ing. Wilson Joaquín Vivanco Arias	Presidente Ejecutivo	04-01-2002	Continua	Nombramiento
Jiménez Dávila Ruth Edith	Presidenta Superintendencia Administrativa de Servicios Generales	17-03-1997	Continua	Nombramiento
Cueva Carrión Hugo Alfredo	Agente Administrativo	16-07-1997	Continua	Nombramiento
Cueva Figueroa Patricio Eduardo	Administrador de Recursos del Comisariato	25-03-2002	Continua	Nombramiento
Guerrero Jaramillo Fabian Eduardo	Analista de Recursos Humanos	01-12-1990	Continua	Nombramiento
Velázquez Benavides María del Cisne	Analista Recursos Humanos	07-03-1980	Continua	Nombramiento
Masache Armijos Teresa del Cisne	Analista Recursos Humanos	09-07-1991	Continua	Nombramiento
Ramìrez Ramìrez Beatriz Margoth	Secretaria	16-03-1987	Continua	Nombramiento
Cabrera Cabrera Víctor Hugo	Oficinista Recaudador	05-10-1986	Continua	Nombramiento
Minga López Johnny Santiago	Jefe de Transporte y Talleres	08-08-2004	Continua	Contratado
Suing Alvarado Manuel Augusto	Jefe de Servicios Generales	01-10-1984	Continua	Nombramiento

F4-1

12/30

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	DESDE	HASTA	NOMBRAMIENTO Y CONTRATADOS
Lojan Cuenca Amada Leonor	Médico	01-02-2008	Continua	Nombramiento
Lozano Ramón Diana Mireya	Trabajadora Social	17-05-2007	Continua	Nombramiento
Quezada Mendieta Marcia Brigitte	Trabajadora Social	16-01-1997	Continua	Nombramiento
Tacuri Erazo José María	Médico	10-10-1995	Continua	Nombramiento
Torres Ramón Neydi Jacqueline	Oficinista Recaudador	03-03-2008	Continua	Nombramiento
Iñiguez Toro Ángel Hugo	Odontólogo	17-03-1997	Continua	Nombramiento
Hurtado Hurtado Herminia Piedad	Enfermera	08-11-1995	Continua	Nombramiento
López Zhunaula Marco Antonio	Mecánico Industrial 1	15-09-1980	Continua	Nombramiento
Marín Montaño Julia Bersabe	Guardián	26-04-1979	Continua	Nombramiento
Ochoa Toledo Omar Alejandro	Ayudante Mecánico Automotriz	01-04-1992	continua	Nombramiento
Cevallos Zhunaula Bolívar Fernando	Mecánico Industrial.2	09-07-1979	Continua	Nombramiento
Álvarez Vega Máximo Heriberto	Mecánico Industrial.3	07-04-1980	Continua	Nombramiento
Huanca Ponce Pablo Enrique	Chofer 1	10-10-1978	Continua	Nombramiento
Ríos Robles Bolívar Antonio	Ayudante Mecánico Automotriz	16-04-2007	Continua	Nombramiento

F4-1
13/30

CAPÍTULO III
RESULTADOS GENERALES

FALTA DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

COMENTARIO:

Algunos empleados de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales no tienen conocimiento del Plan estratégico, esto se debe a la falta de socialización de los directivos con los empleados del área auditada, y a su vez por la falta de diligencia, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse debidamente con las estrategias, objetivos y metas establecidas en la institución.

CONCLUSIÓN:

Los directivos de la EERSSA incumpliendo con el ART. PRIMERO CUADRAGÉSIMO PRIMERO DEL ESTATUTO SOCIAL EERSSA que dice **"El presidente de la empresa tiene que cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias". Lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse apropiadamente con los objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentan en la entidad"**

RECOMENDACIÓN Nº 1

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá buscar los mecanismos más adecuados para difundir y familiarizarse con el Plan Estratégico, en especial a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales ya que les servirá para guiar sus actividades al cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas por la entidad.

F4-1

14/30

FALTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EERSSA

COMENTARIO:

A través de la aplicación del cuestionario del Control Interno se constató que no se realiza la actualización del Manual de Clasificación de Puestos lo que incumple con la Norma de Control Interno 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS **"El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal".**

CONCLUSIÓN:

La empresa EERSSA no ha realizado una actualización periódica del Manual de Clasificación de Puestos de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución lo que incide que el personal no tenga definido los requisitos para su desempeño los niveles de remuneración y el servicio al cliente.

RECOMENDACIÓN Nº 2

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA, debe poner en práctica las Normas de Control Interno en especial el Art., de Administración del Talento Humano, ya que es de gran importancia actualizar periódicamente el Manual de Clasificación de Puestos de acuerdo a la definición y ordenamiento de los mismos que se establecerá tomando en cuenta la misión, visión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades buscando siempre el mejoramiento en la prestación del servicio en la atención al cliente.

F4-1

15/30

FALTA DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO PERMANENTE

COMENTARIO:

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a los empleados del área se establece que no se realizan evaluaciones permanentes, del desempeño personal, en contraposición a lo determinado 407-04 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO **"La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración del talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. Siendo evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad siendo iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función. Los resultados de evaluación servirán de base para identificación de las necesidades de capacitación del personal o reubicación, mejorando su rendimiento y productividad.",** lo que permite contar con resultados para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

No se realizan evaluaciones permanentes, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados diariamente del área, es necesario implantar mejoras oportunas para el cumplimiento de sus funciones en cada puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN Nº 3

El Jefe de Recursos Humanos deberá elaborar un plan de evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como: Detectar el potencial de desarrollo de los empleados, decisiones de ubicación, promociones, ascensos. Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados es decir afirmarse en sus fortalezas, eficiencias actuales y mejorar su desempeño en sus debilidades.

F4-1

16/30

INEXISTENCIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

COMENTARIO:

Se puede constatar que la información y comunicación no siempre es relacionada con los demás Superintendencias, sobre las actividades que se desarrollan en la entidad, incumpliendo la Norma Técnica de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN **"El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, resumir, e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad".** Lo que Incide en la calidad de la información que brinda el sistema impidiendo a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable."

CONCLUSIÓN:

La Falta de una buena información y comunicación entre Superintendencias dificulta que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento; Además no permite a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

RECOMENDACIÓN Nº 4

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales cumplir con la Norma Técnica de Control Interno 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN **"Con la finalidad de facilitar la comunicación oportuna y adecuada a todos los departamentos o áreas, a través de un sistema integrado de información, que constituye una parte integral de las actividades"**

F4-1

17/30

FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE

COMENTARIO:

Después de haber aplicado el cuestionario de control interno se determina que en la Superintendencia, no se cumple con el plan de capacitaciones para los empleados, es importante ya que los empleados requieren de capacitación continua que les permita ampliar sus conocimientos y desenvolverse mejor en sus respectivas áreas de trabajo.

CONCLUSIÓN:

Esto se debe por la falta de planificación por parte de las máximas autoridades que no están cumpliendo con la Norma Técnica de Control Interno 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO **"Donde los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo."**

RECOMENDACIÓN Nº 5

Al Jefe de Recursos Humanos cumplir con el plan de capacitaciones permanentes para que el personal pueda brindar un servicio de calidad a los usuarios y basarse en las Normas Técnicas de Control Interno del Talento Humano.

F4-1

18/30

CAPÍTULO IV
RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

MISIÓN

$$\textbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

Una vez aplicado el respectivo indicador se puede evidenciar que la mayoría de empleados conocen la misión de la empresa con un porcentaje del 75%; además existió un mínimo porcentaje del 25%; que dicen no conocer la misión de la institución.

CONCLUSIÓN:

El desconocimiento de la misión, se produce por falta de difusión, además no le dan la respectiva importancia del caso, únicamente se limitan a cumplir con sus funciones laborales asignadas según el cargo que desempeñan.

RECOMENDACIÓN Nº 6

Al Presidente Ejecutivo de la EERSSA se le sugiere poner énfasis en socializar la misión de la entidad, permitiendo que los empleados tengan conocimiento hacia donde esta visualizado la misma.

F4-1

19/30

VISIÓN

$$\textbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

Aplicando el respectivo indicador se obtiene una calificación de 75% que representa el 100% de 24 empleados, sin embargo se evidenció que un bajo porcentaje del 25% de empleados desconocen la visión.

CONCLUSIÓN:

No todo el personal que labora en el área tiene conocimiento acerca de la visión ocasionando que no estén informados hacia donde desea llegar la institución.

RECOMENDACIÓN Nº 7

EL Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá disponer la elaboración y ubicación de la visión en lugares visibles para que ésta sea conocida y tomada en cuenta por los empleados que la desconocen para que la misma sea aplicada y cumplida a cabalidad.

F4-1

20/30

OBJETIVOS

$$\textbf{Objetivos} = \frac{\text{Empleados que conocen los Objetivos}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer el grado de conocimiento de los empleados acerca de los objetivos con un 83,33% y el 16,67% que no conocen sus objetivos de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La falta de conocimiento de los objetivos por parte de algunos empleados con lleva a que se ejecuten acciones inadecuadas y sin dirección, y por ende afecta en el cumplimiento de los objetivos plantedos que desea alcanzar la entidad.

RECOMENDACIÓN Nº 8

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá promover el conocimiento de todo el plan estratégico, de manera que el personal tome conciencia de los fines para la cual fue creada la institución, a través de talleres y publicidad que contengan los objetivos para que estos sean cumplidos.

F4-1

21/30

POLÍTICAS

$$\textbf{Políticas} = \frac{\text{Empleados que conocen las Políticas}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer el grado de conocimiento de los empleados acerca de las políticas de la entidad; se refleja que el 100% de los 24 empleados conocen las políticas de la empresa.

CONCLUSIÓN:

Le permite alcanzar los objetivos y metas planteados para lo cual fue creada la institucion; y asì prestar un servicio de eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIÓN Nº 9

Al Presidente Ejecutivo de la EERSSA y empleados de la Superintendencia que sigan cumpliendo con las políticas de la entidad, para el progreso y avance de la misma.

F4-1

22/30

REGLAMENTO INTERNO

$$\textbf{Reglamento Interno} = \frac{\text{Empleados que conocen el Reglam. Interno}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO

Realizado el cálculo a este indicador, demuestran que tienen un nivel óptimo del 91,67% en un porcentaje mínimo de 8,33% algunos empleados desconocen el Reglamento Interno establecidas en la empresa.

CONCLUSIÓN:

Al no tener conocimiento en su totalidad del Reglamento Interno laboral no les facilita regular y normar las relaciones internas de la empresa con el empleado. Por lo tanto cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y el proceso del caso.

RECOMENDACIÓN Nº 10

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA deberá actualizar su Reglamento Interno laboral y que sea de conocimiento a cada área de trabajo y en especial a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales que les servirá de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la misma.

F4-1

23/30

PROFESIONALES DE TERCER NIVEL

$$\textbf{Profesionales} = \frac{\text{Empleados con Título Profesional}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

COMENTARIO:

Una vez aplicado el indicador se puede observar que tienen una calificacion excelente del 95,83%, puesto que la mayoria de los empleados poseen tìtulo profesional de tercer nivel para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades institucionales

CONCLUSIÓN:

Del 100% que corresponde a 24 empleados el 95,83% tienen tìtulo profesional y 4,17% no tienen título profesional de tercer nivel, además según el Manual de Funciones no es un requisito primordial para sus cargos laborales, pero se debe a que no estan actualizados en cuanto a conocimientos que se obtienen a través de estudios superiores

RECOMENDACIÓN Nº 11

Al Jefe de Recursos Humanos se recomienda impulsar a sus empleados sin título profesional de tercer nivel para la culminación de sus estudios, lo cual les ayudará en el mejor desempeño de sus funciones y ascensos laborales de la empresa.

F4-1

24/30

EVALUACIÓN AL PERSONAL

$$\textbf{Evaluación al Personal} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$$

COMENTARIO:

Aplicado el indicador se puede observar que tienen una calificación excelente del 100%, es decir que todos los empleados ha sido evaluados en el 2011.

CONCLUSIÓN:

En el período analizado si se han realizado evaluaciones de desempeño al àrea, lo que ayuda a tener una organización y mejoramiento de la institucion en especial a la Superintendencia.

RECOMENDACIÓN Nº 12

El Presidente Ejecutivo de la EERSSA debe seguir cumpliendo con el plan anual de evaluación al personal, para mejor el desenvolvimiento eficiente y eficaz de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

F4-1

25/30

AUSENTISMO

$$\textbf{Ausentismo} = \frac{\text{Horas no Trabajadas}}{\text{Horas Laborables}}$$

COMENTARIO:

Del 100% de horas laborables se determina que el incumplimiento de horas de trabajo es el 2,10% por motivos externos de la empresa como: estudios, calamidad domèstica, lactancia, asuntos sindicales, atención medica y por paternidad que esta respaldado por la ley, lo que refleja que sus actividades si se cumplen en un 97,90%.

CONCLUSIÓN:

En este indicador se puede establecer que el personal de la Superintendencia cumple con su horario de trabajo establecido por la empresa.

RECOMENDACIÓN Nº 13

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y demás empleados deben seguir cumpliendo con las horas de trabajo para así impulsar con eficiencia y eficacia el desarrollo de la entidad.

F4-1

26/30

CAPACITACIÓN

$$\textbf{Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

El indicador establece que el 75% del personal de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales recibió capacitaciones y un 25% no recibieron debido a las características de sus actividades, que no pueden ser abandonadas.

CONCLUSIÓN:

Al no realizar capacitaciones a todos los empleados del área auditada, incide en el mejor desempeño de sus funciones, por lo tanto todos los empleados no pueden desenvolverse con eficiencia y eficacia en sus actividades diarias.

RECOMENDACIÓN Nº 14

A la Presidenta de la Superintendente Administrativa y Servicios Generales realizar un plan de capacitación para que todos los empleados puedan asistir a las capacitaciones con el fin de perfeccionar su nivel de conocimiento y rendimiento.

F4-1

27/30

SATISFACCIÓN LABORAL

$$\textbf{Satisfacción de Personal} = \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}}$$

COMENTARIO:

La aplicación de este indicador de satisfacción laboral, permite conocer que el 100% de 24 empleados se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo.

CONCLUSIÓN:

Debido a las buenas condiciones de trabajo, estabilidad, bonificaciones y remuneraciones que tiene el empleado dentro de la empresa para desarrollar sus actividades cotidianas.

RECOMENDACIÓN Nº 15

A la Presidenta de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y empleados seguir siempre con el buen desempeño, eficiente y eficaz que permite el desarrollo de sus actividades y prosperidad de la entidad.

F4-1

28/30

EMPLEADOS CAPACITADOS

$$\textbf{Empleados Capacitados} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nº de Empleados Capacitados}}$$

COMENTARIO:

Este indicador permite conocer cuál es el valor que se invierte en la capacitación de cada uno de los empleados de la Superintendencia según el plan de capacitación, formación y desarrollo de recursos humanos del año 2011.

CONCLUSIÓN:

Se determina que del total $ 6.245,00 dólares que es asignado por la empresa para esta Superintendencia se ha invertido $260,21 dólares por cada uno de los 24 empleados capacitados.

RECOMENDACIÓN Nº 16

A la Superintendenta Administrativa y Servicios Generales y empleados, deben poner en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones para cumplir con mayor eficiencia, eficacia los objetivos y metas de la institución.

F4-1

29/30

CONVOCATORIA

Loja, 28 de julio del 2012

De acuerdo al Art. 9. Del Manual de Procedimientos Internos que dice: Las personas que realicen Auditorías Externas en la empresa Eléctrica Regional S.A., deberán dar a conocer sus resultados mediante la lectura del informe en la conferencia final al personal directamente involucrado. Me permito convocar a los directivos, accionistas y empleados que laboran en Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., a la conferencia final de resultados de la Auditoria de Gestión, período 2011.

NOMBRES	CARGOS
Ing. Wilson Vivanco Arias	Presidente Ejecutivo
Dra. Ruth Edith Jiménez Dávila	Presidenta Superintendencia Administrativa de Servicios Generales
Hugo Alfredo Cueva Carrión	Agente Administrativo
Dr. Leonardo Jácome	Auditor Interno
Cueva Figueroa Patricio Eduardo	Administrador de Recursos del Comisariato
Guerrero Jaramillo Fabian Eduardo	Analista de Recursos Humanos
Velázquez Benavides María del Cisne	Analista Recursos Humanos
Masache Armijos Teresa del Cisne	Analista Recursos Humanos
Ramìrez Ramìrez Beatriz Margoth	Secretaria
Cabrera Cabrera Víctor Hugo	Oficinista Recaudador
Minga López Johnny Santiago	Jefe de Transporte y Talleres

F4-1
30/30

Suing Alvarado Manuel Augusto	Jefe de Servicios Generales
Lojan Cuenca Amada Leonor	Médico
Lozano Ramón Diana Mireya	Trabajadora Social
Quezada Mendieta Marcia Brigitte	Trabajadora Social
Tacuri Erazo José María	Médico
Torres Ramón Neydi Jacqueline	Oficinista Recaudador
Iñiguez Toro Ángel Hugo	Odontólogo
Hurtado Hurtado Herminia Piedad	Enfermera
López Zhunaula Marco Antonio	Mecánico Industrial 1
Marín Montaño Julia Bersabe	Guardián
Ochoa Toledo Omar Alejandro	Ayudante Mecánico Automotriz
Cevallos Zhunaula Bolívar Fernando	Mecánico Industrial.2
Álvarez Vega Máximo Heriberto	Mecánico Industrial.3
Huanca Ponce Pablo Enrique	Chofer 1
Ríos Robles Bolívar Antonio	Ayudante Mecánico Automotriz

La actividad se efectuará en las sala de sesiones de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., el día 31 de julio del 2012.

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

Tania Cuenca Molina
JEFE DE EQUIPO

Fase V
seguimiento

F5-1

1/3

SEGUIMIENTO

Una vez entregado el informe, a los Directivos de la Empresa Eléctrica del Sur S.A. a través del Presidente Ejecutivo de la empresa, verificará que se dé cumplimiento a las recomendaciones sugeridas, para el mejoramiento de las actividades administrativas, cumpliendo así con la misión, visión, objetivos y políticas planteadas por la misma que son fundamentales para la calidad del servicio que prestan.

OBJETIVOS

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría de Gestión realizada, los auditores, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

ACTIVIDAD

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectuar el seguimiento de a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses.

F5-1

2/3

SEGUIMIENTO

Loja, 30 de julio del 2012

Señorita.
Tania Cuenca Molina
JEFE DE EQUIPO

Ciudad.-

De mi consideración.

De conformidad con el presente trabajo realizado de acuerdo al desarrollo de la Auditoría de Gestión se especifica la fase de seguimiento luego de la entrega del respectivo informe de Auditoría.

Es por ello que como Supervisora dispongo a Usted, que realice el seguimiento de la Auditoría realizada, transcurrido 60 días aclarando que entre sus funciones están:

- Conocer las conclusiones y recomendaciones que se entregaron con el informe.
- Establecerá un cronograma de aplicación de recomendaciones correctivas.
- Elegirá de la Superintendencia la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de recomendaciones.
- Evaluará sus registros dejando constancia en los papeles de trabajo que deberá archivar como constancia del seguimiento.
- Preparará un informe de seguimiento el cual deberá ser entregado al Supervisor.

Atentamente,

Lic. Ligia del Cisne Cueva Moreno
SUPERVISORA

F5-1

3/3

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

DESCRIPCIÓN	TIEMPO				RESPONSABLES
	AGOS	SEP	OCT	NOV	
1. Realizar una Auditoría de Gestión, en forma anual con la finalidad de aplicar en la institución recomendaciones a la Superintendencia, determinando el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa y del área examinada, que les permita tomar decisiones acertadas.					AUDITOR INTERNO
2. Realizar un plan de capacitaciones continuas y dirigidas a la Superintendencia.					JEFE DE RECURSOS HUMANOS
3. Actualizar el Manual Clasificación de Puestos de acuerdo a las necesidades que van surgiendo con el tiempo, la tecnología, o a la situación actual.					PRESIDENTE EJECUTIVO
4. Evaluar al personal periódicamente para medir el desempeño de los empleados.					JEFE DE RECURSOS HUMANOS
5. Implantar un sistema integrado de información que facilite la comunicación oportuna y adecuada a las Superintendencias.					PRESIDENTE EJECUTIVO
6. A los directivos impulsar a sus empleados sin título profesional de tercer nivel a que culminen sus estudios para un mejor desempeño de sus funciones.					JEFE DE RECURSOS HUMANOS

g. DISCUSIÓN

Con la ayuda de las técnicas de investigación, como la encuesta aplicada a los funcionarios de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., se evidenció lo siguiente:

En los años anteriores no se ha realizado una Auditoría de Gestión lo que no se ha podido determinar el grado de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las actividades del área auditada; la falta de actualización del Manual de Clasificación de Puestos, limita el correcto desenvolvimiento y desarrollo de las funciones por parte del personal; el desconocimiento del plan estratégico por parte de los funcionarios, no permite el cumplimiento de metas y objetivos propuestos; la falta de una evaluación del desempeño permanente, no permite medir el grado confiabilidad al personal que labora en la Superintendencia; inexistencia de información y comunicación entre directivos y empleados imposibilita la trasmisión de información y el cumplimiento de responsabilidades y actividades; La falta de capacitación permanente, incide en la actualización de conocimiento para obtener un mayor rendimiento y así elevar la calidad de trabajo y por ende en la prestación del servicio.

Motivos por los cuales se crea la necesidad de Aplicar la Auditoría de Gestión a la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de la EERSSA, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia

y economía del recurso humano, destinados al alcance y cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a lo planificado para lograr la satisfacción administrativa en la empresa.

Para la comunicación de los resultados de la Auditoría de Gestión, se elaboró un informe de Auditoría, el mismo que contiene la información necesaria de acuerdo a la estructura sugerida en el Manual de Auditoría de Gestión, con el propósito de dar a conocer las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia, economía, del recurso humano.

h. CONCLUSIONES

Al finalizar la tesis analizando los resultados obtenidos en el proceso y trabajo de campo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión, lo que no permite medir su cumplimiento y rendimiento del personal que labora en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales.

- Existe un desconocimiento del Plan Estratégico, por lo tanto el personal no se compromete totalmente con las estrategias, ni cumplir con la misión, visión, objetivos de la institución.

- Se pudo establecer que en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., no se está cumpliendo con todas las políticas establecidas, ya que mantienen desactualizado el Manual de Clasificación de Puestos, lo que limita el correcto desenvolvimiento y desarrollo de las funciones por parte del personal.

- Se comprobó la falta de un sistema integrado de información, de manera que puedan comunicarse de forma inmediata con las demás Superintendencias

- No se realizan evaluaciones permanentes, lo que ocasiona que los empleados no tengan una apreciación objetiva de sus actividades que desarrollan diariamente en el área auditada.

- Los objetivos planteados en la presente tesis se cumplieron, puesto que sus resultados contribuyen al mejoramiento del desarrollo de la entidad.

i. RECOMENDACIONES

Luego de establecer las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Al Auditor Interno que realice Auditorías de Gestión en periodos constantes de manera que puedan evaluar el control interno que existe en la institución, para mejorar la eficiencia y eficacia del recurso humano.

- A la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, difundir y dar a conocer la misión, visión institucional a todo el personal de manera que los empleados se familiaricen, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la entidad.

- Al Presidente Ejecutivo disponer, actualizar el Manual de Clasificación de Puestos, de tal forma que esté acorde a la realidad actual y de acuerdo a los requerimientos que la empresa necesite.

- A los directivos y accionistas, gestionar la adquisición de un programa informático que permita la comunicación de forma inmediata, en el momento oportuno a través de un Sistema Integrado de Información, con las demás Superintendencias logrando así realizar las labores con mayor eficiencia, eficacia y economía.

- Coordinar evaluaciones periódicas que permitan conocer las necesidades de los empleados y de esta forma solucionarlas, mejorando su trabajo laboral.

- A los estudiantes y egresados se recomienda la aplicación de procedimientos de Auditoría de Gestión aplicados en esta tesis, para su realización en posteriores investigaciones y fortalecer la formación profesional de la carrera.

j. BIBLIOGRAFÍA

- BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio, 1998, 2da.Edición, “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad”, Quito-Ecuador.

- Contraloría General del Estado. 2003, Manual de Auditoria de Gestión, Quito- Ecuador.

- Contraloría General del Estado. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión.

- FRANKLIN Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, McGraw Hill.

- Ilacif. Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público, Cali – Colombia, Capitulo XVII.

- MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EERSSA.

- MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, tercera edición, Editoriales digitales.2010.

- REGLAMENTO INTERNO DE LA EERSSA.

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2011-2012, MÓDULO VII ”El Control Integral en el Sector Público y Privado.

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2010-2011, MÓDULO IX Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas.

- VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del estudiante de auditoría**.** Chile.

- ZUMARRAG, Manuel Posso, Control de Gestión.

PÁGINAS DE INTERNET

- Agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gest.

- Answer [en línea].[fecha de consulta:2 de mayo de 2011].Disponible en: mhttp://mx.yahoo.com/question/ index? qid.

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES
EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
ENCUESTA

1. ¿Conoce usted las funciones de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales?

……
……

2. ¿Se ha realizado en la Superintendencia Auditorías de Gestión?

……
……

3. ¿Conoce usted si se mantienen actualizado el Manual de Clasificación de Puestos en la Superintendencia?

……
……

4. ¿Cuántas personas laboran en la Superintendencia con nombramiento o contrato?

……
……

5. ¿Existe puntualidad y asistencia en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales?

……
……

6. ¿Se aplica indicadores de gestión a la Superintendencia?

……
……

7. ¿Existe trabajo en equipo en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales de EERSSA?

……
……

8. ¿Ha recibido capacitaciones los empleados de la Superintendencia por parte de EERSSA?

……
……

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS

407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

407 – 01 Plan de Talento Humano

Se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área.

407 – 02 Manual de Clasificación de Puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa.

407 – 03 <u>Incorporación de personal</u>

Seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño; además por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través de concursos de méritos y oposición.

El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

407 – 04 <u>Evaluación del desempeño</u>

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

407 – 05 <u>Promociones y ascensos</u>

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

407 – 06 Capacitación y Entrenamiento Continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

407 – 07 Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

407 – 08 Actuación y Honestidad de las Servidoras y Servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

407 – 09 <u>Asistencia y permanencia del personal</u>

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

407 – 10 <u>Información actualizada del personal</u>

La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

MEMORANDO SUADMAGADM.177.11

ING. O. MONTERO
-PROCEDER A EVALUAR AL PERSONAL A SU CARGO
NOV. 7/2011

PARA: Ing. Héctor Salcedo López
Ing. Franco Pineda Ochoa
Ing. Efrén Soto Loaiza
Ing. Guillermo Ulloa Arizaga
Dr. Fabián Valarezo Cueva
Ing. Jorge Muñoz Vizhñay
GERENTES DE ÁREA

ASUNTO: Solicitando información para Evaluación del Desempeño 2011

Loja, 31 de octubre del 2011

Por medio del presente, me permito manifestar que en el capítulo IV del Reglamento de Clasificación, Valoración, Selección y Contratación del Personal de la EERSSA vigente, dispone la realización de la Evaluación del Desempeño al personal, definida como *"la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo, en un periodo determinado"*.

La Evaluación del Desempeño 2011, se realizará a todos los trabajadores estables, considerando el periodo noviembre 2010 a octubre 2011, la misma que la efectuará el jefe inmediato del trabajador con el Visto Bueno del Gerente de Área respectivo.

Para tal efecto, se anexa la nómina del personal por áreas y dos formularios con dos tablas, así en la Tabla No. 1 se evaluará al personal Técnico, Administrativo y de Servicio; y, en la Tabla No. 2 se evaluará al personal de Jefaturas de Unidades Administrativas, Jefaturas de Grupos Operativos, Superintendentes y Coordinador de Presidencia Ejecutiva.

Para el factor de Puntualidad y Asistencia, la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, otorgará la información del periodo para la evaluación correspondiente.

La cuantificación del desempeño se la realizará en base a la información proporcionada por las respectivas áreas, la misma que será entregada máximo hasta el lunes 21 de noviembre del 2011.

Dr. Hugo Cueva Camión
AGENTE ADMINISTRATIVO

Memorando:

Es Conforme

Ing. Rut Jiménez Davila
SUPERINTENDENTA ADMINISTRATIVA
Y DE SERVICIOS GENERALES
Nady

Visto Bueno

Ing. Wilson Vivanco Arias
PRESIDENTE EJECUTIVO

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS GENERALES LOJA - ECUADOR

RECIBIDO EN SUPERINTENDENCIA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION
Fecha: 07-11-2011
Hora: 11:20.
Nº Hojas: 4.
SECRETARIA

Recibido en Gerencia de Ingeniería y Construcciones
Fecha: 01/11/2011
Hora: 15:45
Nº de Hojas: 4
SECRETARIA

AGUIRRE SUAREZ JAIME ESTEVAN	SUPERINT DE SISTEMAS	PREJEC
AGUIRRE VIVANCO MANUEL EDUARDO	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
ALVAREZ VEGA MAXIMO HERIBERTO	MECANICO INDUST. 2	PREJEC
AREVALO CASTRO LUCIA SOLEDAD	ASIST. DE AUDITORIA	PREJEC
BARBA MEDINA VICTOR WILFREDO	CONSERJE	PREJEC
BURNEO ALVAREZ LEONOR PAULINA	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
CABRERA CABRERA VICTOR HUGO	OFICINISTA RECAUDAD	PREJEC
CALLE CARRILLO EDGAR FABIAN	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
CELI SARMIENTO BEATRIZ MARIA	ADM FONDO ROTATIVO	PREJEC
CEVALLOS ZHUNAULA BOLIVAR FERNANDO	MECANICO INDUST. 2	PREJEC
CHICAIZA GONZALEZ LUIS ALBERTO	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
CUENCA PACHECO ANGEL PATRICIO	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
CUENCA QUEZADA CARLOS ALBERTO	SUPERVISOR SISTEMAS	PREJEC
CUEVA CARRION HUGO ALFREDO	AGENTE ADMINISTRAT	PREJEC
CUEVA FIGUEROA PATRICIO EDUARDO	ADMIN.COMISARIATO	PREJEC
GALINDO ANDRE ANA PATRICIA	SECRETARIA	PREJEC
GUAMAN BENITEZ CARLOS ALBERTO	ABOGADO	PREJEC
GUERRERO JARAMILLO FABIAN EDUARDO	ANALISTA REC HUMANOS	PREJEC
HUANCA PONCE PABLO ENRIQUE	CHOFER 1	PREJEC
HURTADO HURTADO HERMINIA PIEDAD	ENFERMERA	PREJEC
IÑIGUEZ TORO ANGEL HUGO	ODONTOLOGO	PREJEC
JACOME CARPIO LEONARDO GUSTAVO	AUDITOR INTERNO	PREJEC
JARAMILLO ROJAS EDINSON ANDRES	CHOFER 1	PREJEC
JIMENEZ DAVILA RUT EDIT	SUP ADM SERV GEN	PREJEC
LOJAN CUENCA AMADA LEONOR	MEDICO	PREJEC
LOPEZ ZHUNAULA MARCO ANTONIO	MECANICO INDUST. 1	PREJEC
LOZANO RAMON DIANA MIREYA	TRABAJADORA SOCIAL	PREJEC
MARIN MONTANO JULIA BERSABE	GUARDIAN	PREJEC
MASACHE ARMIJOS TERESA DEL CISNE	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
MENDOZA MERCHAN BYRON RAMIRO	ANALISTA DE SISTEMAS	PREJEC
MINGA LOPEZ JHONY SANTIAGO	ASIST TRANSP Y TALLE	PREJEC
MORALES ESPINOSA JUDITH MARIA	AUDITOR INTERNO	PREJEC
OCHOA TOLEDO OMAR ALEJANDRO	AYU.MECANICO AUTOM.	PREJEC
PALADINES CARRION ALEX FERNANDO	JEFE TRANSP.Y TALLER	PREJEC
PATINO CABRERA VICENTE PATRICIO	AUDITOR INTERNO	PREJEC
QUEZADA MENDIETA MARCIA BRIGITTE	TRABAJADORA SOCIAL	PREJEC
RAMIREZ RAMIREZ BEATRIZ MARGOTH	SECRETARIA	PREJEC
RAMON MONTOYA ALBA BEATRIZ	SECRETARIA	PREJEC
RIOFRIO YAZBEK YANET SUSANA	SECRETARIA GENERAL	PREJEC
RIOS ROBLES BOLIVAR ANTONIO	AYU.MECANICA AUTOM.	PREJEC
ROJAS FERNANDEZ RUTH MARIA	ANALISTA REC HUMANOS	PREJEC
ROJAS TORRES KARINA YOMAR	ASIST ASESOR JURIDIC	PREJEC
ROMAN RUIZ RAMIRO ARMANDO	OFIC. RECAUDADOR	PREJEC
ROMERO LEON ELSA CATALINA	SECRETARIA	PREJEC
SUING ALVARADO MANUEL AUGUSTO	JEFE SERV. GENERALES	PREJEC
TACURI ERAZO JOSE MARIA	MEDICO	PREJEC
TORRES RAMON NEYDI JACQUELINE	OFICINISTA RECAUDAD	PREJEC

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR
SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
LOJA - ECUADOR

VEGA LUZURIAGA CARMEN ALEXANDRA	SECRETARIA	PREJEC
VELASQUEZ BENAVIDES MARIA DEL CISNE	ANALISTA REC.HUMANOS	PREJEC

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
ÍNDICES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2011
MEMORIA EXPLICATIVA

DIAS MENSUALES LABORADOS.- *Son los días laborados en forma mensual.*

Mes	Días laborados
Enero	21
Febrero	21
Marzo	21
Abril	20.5
Mayo	21
Junio	22
Julio	21
Agosto	22
Septiem.	22
Octubre.	21
Noviemb	20
Diciemb.	22
PROMED	21

EJECUCIÓN DE MANO DE OBRA.- *Es el número de personal que labora en forma directa e indirecta para la EERSSA.*

N ú m e r o d e T r a b a j a d o r e s

Mes	Estables	Contratados	Subtotal	Honorarios	TOTAL	*Servicios Complementarios
Enero	423	44	467	1	468	41
Febrero	424	48	472	1	473	41
Marzo	426	43	469	1	470	41
Abril	425	48	473	1	474	41
Mayo	420	46	466	1	467	41
Junio	421	47	468	1	469	41
Julio	429	38	467	1	468	41
Agosto	430	38	468	1	469	41
Septiem.	431	40	471	1	472	41
Octubre.	430	46	476	1	477	41
Noviemb	426	47	473	1 Directivo.	473	41
Diciemb.	423	51	474	1 Directivo.	474	41
PROMED	426	45	470	1	471	41

***Servicios Complementarios** s.- Es el personal que labora en forma indirecta ofreciendo los servicios de: Mantenimiento Limpieza y Vigilancia.*

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS LOJA-ECUADOR

SATISFACCIÓN LABORAL.- *Parte importante de la Satisfacción Laboral son: la motivación, fomento del medio ambiente de trabajo, remuneraciones, capacitación, cultura institucional, promoción de recursos humanos, liderazgo, comunicación, compañerismo, etc.*

Mes	Satisfacción Laboral %
Enero	81.71%
Febrero	81.71%
Marzo	81.71%
Abril	81.71%
Mayo	81.71%
Junio	81.71%
Julio	81.71%
Agosto	81.71%
Septiem.	81.71%
Octubre.	81.71%
Noviemb.	81.71%
Diciemb.	81.71%

EFICIENCIA EN LA ASISTENCIA .- *Entendido como la relación del tiempo no laborado en la EERSSA dividido para las horas que se laboran mensualmente, obtenido en términos de porcentajes.*

Mes	Horas no Labor.	Horas Laboradas	Ineficiencia % (Ausentismo)	Eficiencia %
Enero	1242	77382	1.61	98.39
Febrero	1063	78401	1.36	98.64
Marzo	1432	77528	1.85	98.15
Abril	1557	76179	2.04	97.96
Mayo	1684	76772	2.19	97.81
Junio	2143	80401	2.67	97.33
Julio	1861	76763	2.42	97.58
Agosto	1583	80961	1.96	98.04
Septiem.	2322	80750	2.88	97.12
Octubre.	2286	77682	2.94	97.06
Noviemb.	969	74711	1.30	98.70
Diciemb.	1977	81623	2.42	97.58
PROMED.	1676.58	78263	2.14	97.86

Dr. Hugo Cueva Carrión
AGENTE ADMINISTRATIVO

Base legal

El 3 de Abril de 1897, según escritura pública de conformación, veinte socios vecinos de Loja constituyeron la Sociedad Sur Eléctrica (SSE) con una capital inicial de dieciséis mil sucres.

La Sociedad Sur Eléctrica se conformó como una sociedad anónima, de responsabilidad limitada, y, con la finalidad de "instalar luz eléctrica para el servicio público y, plantar una máquina de labrar y aserrar madera".

El 10 de mayo de 1950, se constituye la Empresa Eléctrica Zamora S.A., conformada por el I. Municipio de Loja (60% del capital social) y la Corporación de Fomento (40% del capital social). Esta empresa se convertiría a partir del 19 de marzo de 1973 en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA), que actualmente brinda su servicio en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y Morona.

Posteriormente, el 25 de marzo de 1973 cambio su denominación social a Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., incremento el capital y reformo los estatutos mediante escritura pública celebrada en la Notaria Segunda del cantón Loja, e inscrita ante el registrador Mercantil el 7 de junio de 1973.

El 17 de marzo de 1999, según escritura celebrada en la Notaria Quinta del cantón Loja, e inscrita en el Registro Mercantil el 8 de abril de 1999, se reformo integralmente el Estatuto Social de la Compañía.

El 16 de julio del 2001, la Junta General de Accionistas reforme el Estatuto Social de la Compañía e incrementa el capital, según consta en actas de sesiones del 26 de abril y 16 de julio del 2001 y escritura pública de 22 de agosto de 2001, suscrita ante el Notario Cuarto del cantón Loja, e inscrita en el Registro Mercantil con la partida 492 de 15 de octubre del 2001.

Mantiene un contrato de concesión público de distribución y comercialización de energía eléctrica bajo el régimen de exclusividad regulada, por un lapso de 30 años contados a partir del 28 de septiembre del 2001, fecha de suscripción del contrato con el CONELEC.

La EERSSA es una institución con la participación accionaria en forma mayoritaria del sector público, cuya área de concesión integra las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. LOJA - ECUADOR

MUCO H. COELHO C.
08-01-2001

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EERSSA

LOJA - ECUADOR

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
SUBINTENDENCIA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS GENERALES
LOJA - ECUADOR

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EERSSA

CAPÍTULO I

GENERALIDADES Y CONSTITUCIÓN

ARTÍCULO 1. GENERALIDADES

Según lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo en vigencia, la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., dicta el presente Reglamento que regula y norma las relaciones laborales de la misma con sus trabajadores.

ARTÍCULO 2. CONSTITUCIÓN

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., es una Sociedad Anónima, Civil y Mercantil, con personería jurídica y fondos propios, cuyo objetivo fundamental es el suministro de energía eléctrica a las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y al Cantón Gualaquiza, de la Provincia de Morona Santiago.

CAPITULO II

REPRESENTACIÓN Y ALCANCE JURIDICO

ARTÍCULO 3. REPRESENTACIÓN

El representante legal de la EERSSA, es el President Ejecutivo, con las atribuciones que le confiere la ley d Compañías, el Estatuto y sus Reglamentos.

Los asuntos relacionados con la aplicación del pre sente reglamento, la EERSSA, los tratará individualment con cada trabajador.

ARTÍCULO 4. ALCANCE JURÍDICO

El presente reglamento, es obligatorio, tanto para l Empresa como para los trabajadores. En consecuencia para las relaciones jurídico laborales, ni las partes, ni su representantes, podrán alegar desconocimiento como ex cusa de incumplimiento.

CAPÍTULO III

RELACIONES LABORALES

ARTÍCULO 5. TRATO ENTRE DIRECTIVOS Y TRABA JADORES, ~~EN GENERAL~~

El trato entre los Directivos y los Trabajadores, ser

e cordial y ajustado al respeto, consideración y es- mutuos.

ARTÍCULO 6. ORDENES PARA EJECUCIÓN DE TRABAJOS

Las disposiciones de trabajo, serán dadas por el respectivo jefe inmediato del trabajador y, en ausencia de éste, por la persona que le reemplace. En casos de emergencia, el Presidente Ejecutivo, los Gerentes de Área y los Jefes de Sección podrán impartir las órdenes que fueren necesarias. La negligencia o el desacato se considerará como falta grave.

ARTÍCULO 7. RECONVENCIONES A LOS TRABAJADORES

Ningún jefe podrá llamar la atención o reconvenir a un trabajador subalterno en presencia de terceros, lo hará en privado en forma verbal y en caso de reincidencia lo hará en forma escrita.

ARTÍCULO 8. RECLAMOS DE LOS TRABAJADORES A LA EMPRESA

Los reclamos que realicen los trabajadores de la Empresa y que no hayan sido solucionados, por las instancias pertinentes, serán canalizados a través del Comité Obrero Patronal y su recomendación se hará conocer a la Presidencia Ejecutiva, ésta comunicará su decisión al reclamante.

CAPITULO IV

ADMISIÓN DE TRABAJADORES

ARTÍCULO 9. [redacted] CARGOS VACANTES O DE CREACIÓN

Los cargos vacantes o de creación, serán cubiertos de acuerdo a las necesidades de la Empresa y a la disponibilidad de recursos económicos.

ARTÍCULO 10. REQUISITOS PARA SER ADMITIDO COMO TRABAJADOR

Para ser admitido como trabajador de la EERSSA, y previa la suscripción del contrato de trabajo, los candidatos seleccionados deberán reunir y presentar en la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales los siguientes requisitos y documentos autenticados:

REQUISITOS

1. Estar en goce de los derechos de ciudadanía.
2. Haber terminado el Bachillerato.
3. Tener instrucción, experiencia y capacitación acorde a los requerimientos de la Empresa.
4. Edad mínima 18 años y 35 años como máximo, a excepción de los cargos técnicos, de Dirección y Asesoría.
5. Examen médico general.

DOCUMENTOS

1. Cédula de ciudadanía.
2. Certificado Militar.
3. Certificado de votación.
4. Récord policial.
5. Carnet de afiliación al IESS. Historia laboral (IESS)
6. Título académico o profesional.
7. Certificados de experiencia.
8. Certificados de capacitación.
9. Certificados de conducta.
10. Certificado médico ~~y de laboratorio~~.
11. Cuatro fotografías tamaño carnet. (2)
12. Solicitud de trabajo.

ARTÍCULO 11. REMUNERACIÓN

Toda persona que ingrese a laborar en la Empresa, percibirá el sueldo básico unificado del cargo para el cual fue contratado, pudiendo suscribirse a juicio de la Empresa, el tipo de contrato que convenga a sus intereses y que esté contemplado en las leyes.

ARTÍCULO 12. CONCURSOS DE MERECIMIENTOS

Los trabajadores que hubiesen ganado un concurso de merecimientos y oposición, no podrán participar en otro concurso dentro de los doce meses posteriores de haber sido designados.

CAPÍTULO V

ASISTENCIA AL TRABAJO

ARTÍCULO 13. DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo es de ocho horas diarias, de lunes a viernes, con una duración de 40 horas semanales, exceptuándose de este horario al personal que labora en función de turnos, que tienen horarios especiales o que trabajen por horas.

ARTÍCULO 14. REGISTRO DE ASISTENCIA AL TRABAJO

Los trabajadores, concurrirán al trabajo a las horas estipuladas y registrarán personalmente su hora de entrada y salida. No se admitirán retrasos injustificados. La Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, realizará una evaluación diaria de la asistencia y comunicará inmediatamente las novedades al respectivo Gerente de área, mensualmente ejecutará las novedades suscitadas de acuerdo a lo que se estipula en este Reglamento, las que formaran parte de la hoja de vida y servirá de base para la evaluación del desempeño que en forma anual, se efectuará a cada Trabajador.

PROPUESTA DEL SEMINARIO TALLER

SERVICIO AL CLIENTE

EERSSA

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS
LOJA - ECUADOR

TácticasConsultores

Liliana Flores

Auditorio de Gestión

EMPRESA ELÈCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

VISITA PREVIA

Como estudiante del Módulo 10-6 de la Carrera de Contabilidad y Auditoría. Me encuentro realizando el trabajo de tesis de graduación; por medio de una encuesta pretendo realizar un estudio para medir la eficiencia y eficacia del personal, por lo que se pide sea llenado en su totalidad y con la mayor sinceridad posible, ya que serán útiles para mejorar futuras acciones. Se agradece de antemano su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

Razón social: EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
Dirección: OLMEDO 08-84 Y ROCAFUERTE
Ruc: 1190005646001
Teléfono: 2571108
Correo electrónico: [illegible]@eersa.com
Página Web: www.eersa.com
Horario de trabajo:

¿Se han realizado en la empresa auditoría de gestión?

☐ SI

☐ NO
EN EJECUCIÓN.

¿Le gustaría que le realicen una auditoría de gestión?

☒ SI

☐ NO

Porque.....SE CONOCERÁ EL TIEMPO DE TRABAJO Y FUNCIONES DEL PERSONAL.....

¿Piensa usted que al realizar una auditoría de gestión la eficiencia y la efectividad de los empleados mejoraría?

☒ SI

☐ NO

Porque....TODOS LOS PROCESOS SERAN MAS PRODUCTIVOS.....

¿Existe satisfacción sobre los servicios que la empresa Eléctrica brinda?

☒ SI

☐ NO

Porque....SE LOS TRATA DE REALIZAR DE LA MEJOR FORMA.....

¿Conoce usted los servicios de la empresa?

☒ SI

☐ NO

¿La empresa tiene FODA?

☒ SI

☐ NO

¿Se aplica o se han aplicado indicadores de gestión?

☒ SI

☐ NO

¿Tiene conocimientos usted de la misión, visión de la empresa?

☒ SI

☐ NO

¿Se han realizado evaluaciones al personal para medir su eficiencia eficacia y economía de la empresa?

☐ SI

☐ NO

Porque....EN EJECUCIÓN.....

¿El personal que elabora es suficiente o hay exceso de personal?

☒ SI

☐ NO

¿Los objetivos de la empresa han sido alcanzados en su totalidad?

☒ SI

☐ NO

Porque.....ES UNA DE LAS MEJORES DEL PAÍS.....

¿La empresa cuenta con POA, PEI?

☒ SI POA

☐ NO

¿En qué porcentaje se cumple lo programado en el POA, y PEI?

25% ☐ 75% ☐ 90%

50% ☐ 100% ☐

¿La institución cuenta con estatutos, reglamento interno?

☒ SI

☐ NO

¿Se realiza la actualización de información de empleados y trabajadores?

☒ SI

☐ NO

Porque....UN SISTEMA INFORMÁTICO.....

¿Cuáles son las principales actividades de la institución y del departamento?

Selección de Recursos Humanos

Evaluación del Desempeño

¿Cuáles serian las alternativas para solucionar este problema?

Desentralizar los procesos.

¿Cuál seria el principal problema de la superintendencia administrativa y de servicios generales?

Aplicar las nuevas leyes producto de la transición hacia el sector público.

Cuáles son las causas que han provocado esta situación en el departamento?

El cambio de normatividad.

¿Qué podría suceder si mantiene estos problemas?

Desmotivación

¿Cuáles serian las alternativas para solucionar este problema?

Definir el sector, llegar al sector público según la legislación ~~que~~ aprobada.

¿Qué proyectos tiene la empresa?

① Proyectos Eléctricos sectores urbanos y rurales
② Legalización y Mantenimiento de luminarias, transformadores y redes.
③ Ahorro de Energía (Tres alumbrados, 2 fijos y 1 móvil)

¿Cuáles son los principales registros de control de personal y puntualidad?

Facial
Cámara de T.V.
Formularios físicos

¿Cómo selecciona usted al personal cuando hay puestos vacantes?

Concurso de Méritos y Oposición

¿Cuántas personas laboran en esta institución con nombramiento y con contrato?

395 404 Nombramiento
50 50 Contrato
1 1 Directivo
446
455

¿Cuántas personas laboran en el departamento con nombramiento y contrato?

24 Nombramiento
2 Contrato

¿Cuáles son los funcionarios principales de la institución?

Nombre	Cargo
Ing. Wilson Alcoma Arias	Presidente Ejecutivo
Ing. Jorge Muñoz V.	Gerente de Planificación
Ing. Efren Soto Z.	Gerente de Operación y Mante.
Ing. Guillermo Ulloa A.	Gerente de Ingeniería y Construcciones
Ing. Franco Pinda. O.	Gerente de Gestión Ambiental
Ing. Hugo Salcedo P.	Gerente Comercialización
Dr. Fabián Velazco C.	Gerente de Finanzas.
Dr. Leonardo Silva	Contralor
Dr. Fernando Guevara R.	Asesor Jurídico

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Identificación Cambios	¿Qué cambios Estratégicos se Visualizan?
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico en el Sector Eléctrico?	Aplicación de la Ley de Empresas Públicas y sus reglamentos. Advenimiento de la nueva Ley de Energía Eléctrica y sus reglamentos. Aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público y sus reglamentos. Advenimiento de la nueva Ley de Telecomunicaciones y sus reglamentos Dependencia administrativa y de las políticas del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Dependencia financiera del Presupuesto General del Estado y del Ministerio de Finanzas para inversiones. Dependencia directa de las políticas gubernamentales. Continuos cambios e inestabilidad reglamentaria de la Ley de Contratación Pública. Incertidumbre ante los cambios en las regulaciones de los organismos de control. Cambio de la matriz energética (incremento de la generación como también de la demanda, programas de manejo de la demanda, uso eficiente de la energía). Políticas municipales que no están en concordancia con el sector eléctrico (Ordenanzas Municipales) Aplicación de la legislación y normativa ambiental Aplicación de la legislación y normativa de seguridad y salud ocupacional Aplicación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD Aplicación de la legislación y normativa en minería Aplicación de la legislación y normativa de caminos Aplicación de las normas de contabilidad NIIF

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.
SUPERINTENDENTA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS GENERALES
LOJA - ECUADOR

¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico en la EERSSA?	Automatización del sistema eléctrico (SCADA, DMS, EMS) Implementación del SIGDE (Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica). Utilización y explotación del sistema de telecomunicación (fibra óptica) interna Nuevos equipos para mejorar la gestión empresarial Implementación de plataformas de comunicación con entidades públicas y privadas. Implementación de TIC's (Tecnologías en Información y Comunicación) Implementación de grupos especiales para trabajos con línea energizada

Identificación Cambios	¿Qué cambios Estratégicos se Visualizan?
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y de la comunidad en la industria?	Cambio de modelo económico social, prevaleciendo subsidios del Estado, gratuidad de los servicios, los que inciden en el equilibrio financiero de las empresas. Las inversiones de la generación y distribución para atender los requerimientos de los clientes son de responsabilidad del Estado y deben constar en el Presupuesto General del Estado. Mayores exigencias a las empresas eléctricas de parte de la sociedad, por políticas del Gobierno. Cambio de personería jurídica de las empresas eléctricas (EERSSA de privada a pública). Gestión de administración del talento humano por competencias. Disponibilidad de base de datos de los clientes de la empresa para utilización de programas sociales del Estado. Financiamiento de estudios con recursos propios de las empresas de distribución (fondo de reposición).

¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?	Aplicación del convenio SIGDE (Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica), que consiste en implementar las mejoras prácticas de otras empresas relacionadas a los procesos, sistemas informáticos, unidades de propiedad, entre otros, para desarrollar la gestión en los aspectos técnicos, comerciales y administrativos. Implementación de manuales técnicos, comerciales, financieros y administrativos. Contratación de servicios, lecturación, instalación de medidores, cortes, reinstalación y armado de medidores, fiscalización de obras y otros, de

Generación de Ideas de Innovación Estratégica para superar las DEBILIDADES y aprovechar las FORTALEZAS internas

¿Cuáles son las principales DEBILIDADES internas?
Falta de agilidad en la toma de decisiones de la Alta Gerencia (Junta General, Directorio)
Falta del sentido de pertenencia del talento humano para con la EERSSA
No contar con un sistema informático integral (plan informático)
Deficiencia en el sistema informático comercial y en otras áreas
Falta de procedimientos para aplicar las políticas dictadas por el CONELEC, para la concesión de servicios en lugares donde no hay red de distribución.
Falta de prevención y planes de contingencia
Prácticas monopólicas del servicio
Retrazo en la adquisición de materiales y falta de mejora de procesos de compras
Mantenimiento deficiente de vehículos
Parque automotor insuficiente
Falta de atención al cliente en horario diferido
Tardanza en llenar vacantes
Demora en los trámites internos
Falta de comunicación y coordinación entre departamentos
Falta de actualización de reglamentos (Bienes de inventarios y control)

¿Cuáles son los principales FORTALEZAS internas?
Capital intelectual
Predisposición a la superación personal
Pago oportuno de remuneraciones
Cumplimiento de la normativa legal vigente
Contribución en la expansión armónica de las ciudades (exigencia de permisos de construcción y respeto de ordenanzas municipales)

EERSSA

Desde 1897, con ENERGÍA desarrolla e ilumina su futuro

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL
Presidencia Ejecutiva
LOJA-ECUADOR

AUTOR: Econ. Guido Viteri Vega

Loja, Enero 8 del 2.007

VALORACION DE PUESTOS

Es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

FACTORES DE VALORACION

Son los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una Especificación de Clase.

Los factores de valoración considerados son:

- Instrucción formal;
- Experiencia,
- Complejidad;
- Condiciones ambientales;
- Responsabilidad por bienes, valores y toma de decisiones;
- Responsabilidad por el trabajo; y,
- Relaciones personales.

INSTRUCCION FORMAL

Valora los conocimientos teóricos, impartidos por una institución educativa, que se exige a un trabajador para el desempeño eficaz y eficiente en un puesto de trabajo.

La ponderación del factor de valoración "Instrucción Formal", se ha realizado en base a lo establecido en la Ley de Educación Superior Vigente.

EXPERIENCIA

Mide el tiempo, pericia y destreza, requerido para desempeñar, a satisfacción, un trabajo en un área determinada.

COMPLEJIDAD

Valora las particularidades que determinan el grado de dificultad y capacidad mental para el cumplimiento de las actividades asignadas a un puesto.

CONDICIONES AMBIENTALES

Valora las condiciones en las que el trabajador cumple sus actividades y responsabilidades y los riesgos que conlleva su ejecución.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL SUR S.A. Presidencia Ejecutiva LOJA ECUADOR

RESPONSABILIDAD POR BIENES, VALORES Y TOMA DE DECISIONES

Valora la responsabilidad por el manejo de bienes, valores y toma de decisiones, para el cumplimiento de las actividades inherentes a un puesto.

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO

Valora la responsabilidad del trabajo propio y ajeno (dirección y supervisión).

RELACIONES PERSONALES

Valora la actitud y grado de comportamiento del trabajador con sus compañeros, superiores, clientes, autoridades y público en general.

VALORACION POR PUNTOS

El método utilizado para la valoración de las Clases de Puestos es el de puntos, que se aplica con ventaja en empresas grandes por el volumen y similitud de los cargos, los mismos que exigen una evaluación más detallada.

Los factores de valoración seleccionados se han ponderado así:

FACTORES	PORCENTAJE	PUNTOS
Instrucción Formal	25 %	250
Experiencia	15 %	150
Complejidad	15 %	150
Condiciones Ambientales	20 %	200
Responsabilidad por Manejo de Bienes,		
Valores y toma de decisiones	10 %	100
Responsabilidad por el trabajo	5 %	50
Relaciones personales	10 %	100
TOTAL	100 %	1000

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL
Presidencia
LOJA-ECU

ÍNDICE

	Certificación	i
	Autoría	ii
	Dedicatoria	iii
	Agradecimiento	iv
a.	TITULO	1
b.	RESUMEN	3
c.	INTRODUCCIÓN	8
d.	REVISIÓN DE LITERATURA	11
e.	MATERIALES Y MÉTODOS	58
f.	RESULTADOS	62
	Contexto Institucional	63
	Encuesta	70
	Diagnóstico	78
	Auditoria de Gestión	80
g.	DISCUSIÓN	192
h.	CONCLUSIONES	195
i.	RECOMENDACIONES	198
j.	BIBLIOGRAFÍA	201
k.	ANEXOS	204