



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:**

**“Auditoría de gestión en la Empresa Eléctrica Provincial  
Galápagos Elecgalápagos S.A. de la ciudad de Puerto  
Baquerizo Moreno, período 2010”**

*Trabajo de fin de carrera previo la  
obtención del título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría, Contador  
Público Auditor.*

**AUTORA:**

*Lourdes Ruth Rodríguez Bravo*

**DIRECTOR:**

*Eco. Ángel Romelio Muñoz Guamán*

**CENTRO UNIVERSITARIO SAN CRISTÓBAL  
GALÁPAGOS – ECUADOR  
2012**

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS  
CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante:  
Lourdes Rodríguez Bravo, ha sido orientado y revisado durante su  
ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Marzo 2012

Eco. Ángel R. Muñoz Guamán

**TUTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Lourdes Ruth Rodríguez Bravo; declaro ser autora del presente trabajo de fin de carrera y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis/trabajos de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Lourdes Rodríguez B.

C.I. 200005142-1

**AUTORA**

## **AUTORÍA**

*Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de mi exclusiva responsabilidad.*

*Lourdes Rodríguez B.*

*C.I. 200005142-1*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación va dedicado con mucho amor en primer lugar a Dios, a mis hermanos y en especial a mi hijo Carlos Andrés León, quienes con su apoyo incondicional estuvieron siempre a mi lado dándome la fortaleza necesaria, para tener la oportunidad de hacer realidad una de mis metas.

*Lourdes Rodríguez B.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado salud y permitirme culminar este trabajo de investigación, a los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi tutor del presente trabajo de investigación por su tiempo y paciencia para analizar cada detalle de este trabajo y así lograr culminar esta meta, a mis compañeros y amigos, quienes me apoyaron para hacer realidad uno de mis sueños.

*Lourdes Rodríguez B.*

# ÍNDICE

CERTIFICACIÓN:.....	ii
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.1 Descripción de la Empresa.....	3
1.2 Base Legal.....	4
1.3 Organigrama Estructural:.....	5
1.4 Plan Estratégico.....	7
1.4.1. Misión.....	7
1.4.2. Visión.....	7
1.4.3. Políticas.....	7
1.4.4. Objetivos Institucionales.....	8
1.4.5 Valores.....	9
1.5 Servicios adicionales ofrecidos por la Empresa.....	9
CAPÍTULO 2.....	11
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.1.1 Control de Gestión.....	13
2.1.2 Elementos de Gestión.....	14
2.1.3 Planeación Estratégica.....	16
2.2 Auditoría de Gestión: Base conceptual.....	18
2.2.1 Definición.....	18
2.2.2 Propósitos.....	19
2.2.3. Objetivos.....	21
2.2.4. Alcance.....	22
2.2.5. Riesgos de la Auditoría de Gestión.....	23
2.3 Proceso de la Auditoría de Gestión.....	24

2.3.1	Fase 1. Conocimiento preliminar .....	24
2.3.2	Fase 2. Planificación.....	25
2.3.3	Fase 3. Ejecución.....	26
2.3.4	Fase 4. Comunicación de resultados. Informe al Presidente Ejecutivo .....	27
2.3.5.	Fase 5. Seguimiento.....	28
2.4	Indicadores para la Auditoría de Gestión .....	29
2.4.1	Definición .....	29
2.4.2	Objetivos.....	30
2.4.3	Características.....	31
2.4.4	Parámetros de los Indicadores de Gestión .....	32
2.4.5	Clasificación de los Indicadores de Gestión .....	33
2.5	Herramientas para la Auditoría de Gestión.....	35
2.5.1.	Técnicas de Auditoría.....	35
2.5.2	Marcas de Auditoría.....	38
2.5.3	Papeles de trabajo .....	39
3.1	FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	41
3.1.1	Orden de Trabajo .....	41
3.1.2	Notificación Del Trabajo .....	42
3.1.3	Informe Visita Previa.....	43
3.1.4	Planificación Preliminar .....	50
3.1.5	Cronograma .....	59
3.1.6	Cuestionario De Control Interno Y Programas De Auditoría.....	60
3.1.7	Análisis De Riesgos.....	76
3.1.8	FODA .....	82
3.2	Fase 2: Planificación.....	83
3.2.1	Matriz de Planificación Específica .....	83
3.2.2	Programa de Trabajo.....	86
3.3.	FASE 3: EJECUCIÓN.....	89
3.3.1	HALLAZGOS.....	110
3.4.	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		136
4.1	CONCLUSIONES.....	137
4.2	RECOMENDACIONES .....	139
BIBLIOGRAFÍA:.....		141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación comprende la Auditoría de Gestión realizada a la empresa ELECGALÁPAGOS S.A., a los departamentos de Recursos Humanos y Dirección Comercial a los ámbitos de servicios y reclamos que son atendidos por esta Dirección, así como al desempeño que, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010, han tenido los directivos y funcionarios de dichos departamentos. La investigación, está organizada en tres capítulos: el primero comprende una breve introducción en la que se detallan aspectos como: antecedentes, base legal, organigrama estructural y funcional, manual de funciones, planificación estratégica, entre otros; el segundo, comprende el marco teórico de toda la investigación; el tercer capítulo, contiene la ejecución ordenada y sistemática de cada una de las fases de la auditoría de gestión que se efectuó en ELECGALÁPAGOS S.A., acompañándose la información con fichas técnicas, gráficos, cédulas narrativas y demás recursos. A su vez, este capítulo contiene los hallazgos y consiguientes recomendaciones dirigidos a los directivos de la entidad auditada. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de toda la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Descripción de la Empresa**

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos ELECGALÁPAGOS S.A., se constituye el 9 de noviembre de 1998 y fue inscrita en el Registro Mercantil del Cantón San Cristóbal el 30 de diciembre de ese mismo año, fecha desde la cual viene entregando el servicio de energía eléctrica en la provincia de Galápagos, mediante el Contrato de Concesión otorgado por el CONELEC, con sus centrales de generación, en las Islas de: San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Floreana. Desde octubre de 2007, la empresa EOLICSA viene entregando comercialmente el suministro de energía eólica a través de ELECGALÁPAGOS S.A. quien es la responsable de su distribución y comercialización a los clientes del cantón San Cristóbal.

ELECGALAPAGOS S.A. cuenta con clientes de mediano y bajo consumo de energía eléctrica, con un crecimiento poblacional limitado por el control migratorio aplicado de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Especial y Desarrollo Sustentable para la Provincia de Galápagos (LOREG) y su Reglamento, sus zonas son eminentemente rurales y urbano marginales en desarrollo. Actualmente alcanza una cobertura del 98% de la población.

El capital social de la empresa asciende a USD\$9'902.402.20, aprobado por la Superintendencia de Compañías el 25 de septiembre del 2009, según Resolución No. SC-IJ-DJC-G-09-5910.

**Gráfico 1. Accionistas y porcentajes de acción en ELECGALÁPAGOS S. A.**

ACCIONISTAS	NUEVO CAPITAL		
	NUMERO DE ACCIONES	DOLARES	%
MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE	236,478,154	9,459,126.16	9552355%
CONSEJO DE GOBIERNO DE RÉGIMEN ESPECIAL DE GALÁPAGOS	11,914	476.56	0.00481%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL	11,010,320	440,412.80	444753%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA CRUZ	59,642	2,385.68	0.02409%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL ISABELA	24	0.96	0.00001%
CELEC EP	1	0.04	0000000
<b>TOTAL</b>	<b>247,560,055</b>	<b>9,902,402.20</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.**

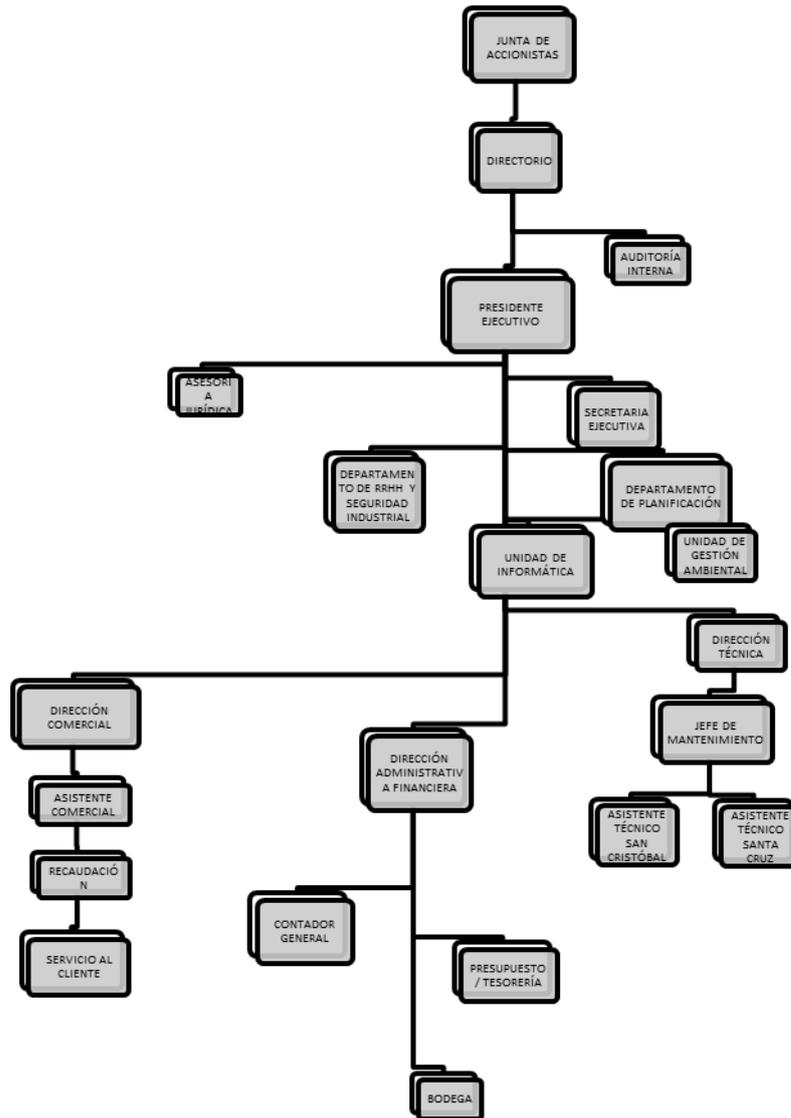
**Fuente: ELECGALÁPAGOS S. A.**

## **1.2 Base Legal**

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos **ELECGALAPAGOS S.A.** está regida por la Ley de Compañías, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su legislación conexas, Leyes del Sector Público, Normas, Reglamentos, Procedimientos Internos y Resoluciones aprobadas en sesiones de Directorio y/o Junta General de Accionistas.

### 1.3 Organigrama Estructural:

Gráfico N° 2: Organigrama estructural de Elecgalápagos.



Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.

Fuente: ELECGALÁPAGOS S. A.

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos ELECGALAPAGOS S.A. tiene una estructura organizacional conformada por:

- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: Órgano supremo de la empresa.
- DIRECTORIO: Cuerpo Colegiado que establece los lineamientos para la gestión de la empresa.
- AUDITORÍA INTERNA: Examina y evalúa la idoneidad y efectividad de los procesos y de la eficacia para alcanzar los objetivos y garantizar las actividades que realiza la empresa. Analiza y procura las mejoras de cualquier componente de la organización con el objeto de verificar su funcionamiento y proponer mejoras.
- PRESIDENCIA EJECUTIVA: Facilita la consecución de la visión y la misión de la empresa a través de la ejecución de las decisiones adoptadas por los organismos superiores, la generación de políticas y acciones, en coordinación con cada una de las áreas.
- DIRECCIÓN TÉCNICA: Generación, operación, mantenimiento y construcción de líneas de transmisión, redes del sistema eléctrico de la provincia de Galápagos, a fin de mantener la operatividad y funcionalidad en términos de confiabilidad y calidad de acuerdo a directrices de los organismos de Regulación y Control y necesidades de la Provincia. Genera y distribuye con calidad y de manera permanente la energía eléctrica, optimizando los recursos e incrementando la productividad, para satisfacción de los clientes.
- DIRECCIÓN COMERCIAL: Comercializa el servicio de energía eléctrica de manera adecuada y oportuna mediante una atención personalizada para alcanzar la confianza y satisfacción del cliente.
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA: Administra los Recursos materiales de ELECGALÁPAGOS S.A.; dando la atención oportuna a las necesidades de las diferentes áreas

operativas, en lo referente a infraestructura civil, recursos materiales y servicios generales, desarrollando una gestión económica - financiera adecuada y transparente.

## **1.4 Plan Estratégico**

### **1.4.1. Misión**

La misión de **ELECGALAPAGOS S.A.** es *“Satisfacer la demanda de Energía Eléctrica, mediante la generación, distribución y comercialización, de una manera ágil, confiable y continua a todos sus clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la región insular, con el Recurso Humano comprometido con su labor, capacitado y calificado”*.

### **1.4.2. Visión**

Servir al mayor número de clientes en la provincia de Galápagos de manera eficiente; ser la mejor empresa eléctrica del país, sustentada en la excelencia, honestidad y humanismo, que permita entregar a sus clientes un mejor servicio de calidad, contando con una estructura organizacional orientada en procesos y tecnología de punta.

### **1.4.3. Políticas**

- Implementar proyectos de “Energías Renovables” dirigidos a mitigar el cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Administración basada en “Indicadores de Gestión, técnicos, operativos, administrativos, financieros, ambientales y comerciales”.
- Gestión del talento humano basada en la planificación, clasificación de puestos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.
- Uso y empleo de tecnología de punta en la generación, transmisión, distribución, comercialización y administración de la energía eléctrica.

- Conservación de los recursos naturales y el ambiente en todas sus etapas, durante la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.
- Información oportuna, asequible, apropiada y transparente a la ciudadanía, más allá de la Ley Orgánica de Transparencia y Libre Acceso a la Información.
- Manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por los entes reguladores.

#### **1.4.4. Objetivos Institucionales.**

Los objetivos de la institución están clasificados a partir de cuatro perspectivas y de los ejes subsiguientes:

##### **❖ PERSPECTIVA: CLIENTE**

Formalizar los procesos y procedimientos de atención, para una mejora continua del servicio al cliente reduciendo las pérdidas comerciales.

##### **❖ PERSPECTIVA: INTERNA**

###### **▪ Eje: Aspectos Técnicos y de Generación Eléctrica**

Implementar progresivamente la innovación y renovación de los sistemas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica minimizando pérdidas técnicas así como el riesgo de cortes no programados para impulsar el desarrollo socioeconómico de la región insular.

###### **▪ Eje: Aspectos Ambientales**

Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema de Galápagos a través de la innovación progresiva de los sistemas eléctricos hacia una producción energética limpia.

##### **❖ PERSPECTIVA: CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

- **Eje: Gestión del Capital Intangible**

Organizar a la institución por procesos que desarrollen progresivamente su eficiencia así como la Gestión del Talento Humano (capacitación, remuneración y plan de carrera).

- **Eje: Gestión Tecnológica**

Modernizar y actualizar la infraestructura tecnológica organizacional a través de las NTIC para el uso de los clientes internos y externos.

- ❖ **PERSPECTIVA: FINANCIERA**

- **Eje: Aspectos Financieros**

Lograr la productividad en costos y manejo de los recursos.

#### **1.4.5 Valores**

- ❖ Honestidad
- ❖ Respeto
- ❖ Innovación
- ❖ Solidaridad
- ❖ Eficiencia

#### **1.5 Servicios adicionales ofrecidos por la Empresa**

Entre los más importantes destacamos:

- ❖ Cambio de medidor de energía.
- ❖ Reubicación del sistema de medición.
- ❖ Servicio ocasional de energía eléctrica.
- ❖ Servicio de energía eléctrica fotovoltaica.
- ❖ Cambio de nombre o titularidad del contrato de servicio.
- ❖ Cambio de tipo de tarifa.
- ❖ Modificación de redes.

- ❖ Arriendo de bienes.
- ❖ Arriendo de postes.
- ❖ Atención de solicitudes para alumbrado público.

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Las auditorías han sido ejecutadas durante mucho tiempo y, prácticamente, desde el principio de la civilización, ello, debido a la necesidad de control que se debía tener sobre la propiedad. Bell y Núñez nos dicen que siempre que un hombre hubo de confiar a otro su propiedad o alguna extensión de ésta, se ponía de manifiesto la necesidad de ejercer alguna forma de control. Mientras más pasaba el tiempo los métodos utilizados para realizar este control se fueron perfeccionando de acuerdo a las necesidades estatales, mercantiles y, posteriormente, empresariales (Bell Batista, 2005). Sin embargo, de acuerdo con Walter Meiggs, existen dos puntos en la historia de las auditorías que representan un cambio en su función e importancia. Por un lado, durante la Revolución Industrial, los administradores de las compañías que se iban formando tenían que cuidarse de que sus múltiples negocios no caigan en fraudes realizados por sus propios empleados; y, por otro lado, el segundo cambio importante se realiza en el siglo XX en el que las auditorías pasaron a representar una forma de estar seguros de que los estados financieros sean un fiel reflejo de la situación de la empresa. (Meigs, Larsen, & Meigs, 1983, pág. 26)

Además, es posible hablar de otro tipo de cambio importante especialmente para el presente trabajo, ya no solamente se deben hablar de auditorías financieras o económicas ya que el desarrollo actual de las empresas impulsa a que el análisis vaya más allá de la mera presentación de papeles de trabajo en los que existan nada más que números. De allí que la auditoría de gestión se haya transformado en otro elemento importante y que no solamente analiza datos cuantitativos sino que toca también síntomas cualitativos de las entidades auditadas que pueden tornarse en ineficiencias e ineficacias.

“En la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla la Auditoría se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber. Los auditores han tenido que ir rompiendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo. En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser

un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos”.(Bell Batista, 2005)

Sencillamente no se pueden separar los distintos análisis de tipo económico, sociológico, laboral, financiero, individual, etc. Desligar todos los elementos implicaría un análisis poco profundo de la situación de la entidad auditada, significaría, en otras palabras, y aplicando el caso práctico de este trabajo, que la hipotética presentación de un déficit financiero de ELECGALÁPAGOS S.A. no tendría ninguna relación con malas administraciones o la preparación ineficiente de sus trabajadores.

### **2.1.1 Control de Gestión**

La auditoría de gestión, como cualquier auditoría, es solicitada con el objetivo de ejercer un control sobre determinadas actividades de la empresa. No se debe entender el control en un sentido negativo sino como una manera de que los administradores, interesados y beneficiarios del producto o servicio tengan seguridad de que la entidad está cumpliendo con los objetivos para los que fue creada y que está desarrollando adecuadamente su proyección al futuro. Un control de gestión buscaría comenzar con la recolección de datos informativos sobre la empresa tanto en recursos humanos, recursos técnicos, relación departamental y la manera en que se utilizan estos recursos.

“En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”. (Mira, 2006, pág. 15)

En el caso que compete a este estudio, es necesario rescatar información sobre la interrelación existente entre los distintos departamentos; es decir, de qué manera funcionan complementariamente la Dirección Técnica, la Dirección Financiera, la Dirección de Comercialización, así como el organigrama de funciones de cada uno de los empleados y los recursos técnicos de los que disponen, tales como computadores, autos, sistemas operativos, herramientas de trabajo. En suma, de lo que trata el control de gestión es de establecer la relación entre los recursos de los que se dispone y la manera en la que se los utiliza con el objetivo de cumplir con la misión para la que fue creada la entidad;

el control de gestión estimará si es que esta relación es eficaz y eficiente. Para un control de gestión que resulte útil se debe comenzar analizando la misión de la empresa para comprobar hasta qué punto está siendo cumplida por absolutamente todos los miembros de la empresa. Por ejemplo, en este caso ELECGALÁPAGOS S.A. tiene como misión *“Satisfacer la demanda de Energía Eléctrica, mediante la Generación, Distribución y Comercialización, de una manera ágil, confiable y continua a todos sus clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la región insular, con el Recurso Humano comprometido con su labor, capacitado y calificado”*. De acuerdo con estos parámetros, es pertinente el concepto de control de gestión de la Contraloría General del Ecuador:

“El 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”. (Contraloría General del Estado, 2003)

La información que se intenta encontrar dará como resultado la creación de categorías básicas que al final se convertirán en la base para que se realice la auditoría de gestión. Ninguna de las actividades ejecutadas por los diferentes miembros de la entidad pueden escapar del control de gestión, ni siquiera aquellas actividades generadas por las autoridades o administradores, lo que quiere decir que el Directorio, la Auditoría Interna y la Presidencia de ELECGALÁPAGOS S.A. pueden quedar fuera de lo que se denomina control de gestión dentro de la auditoría pues podría darse el caso de que las ineficiencias o ineficacias tengan como origen la cabeza de la entidad.

### **2.1.2 Elementos de Gestión**

Los elementos de gestión que se analizan varían de acuerdo a las necesidades y solicitudes de cada una de las entidades. Sin embargo, en la gran mayoría de casos existen cinco elementos que se transforman en constitutivos de todas y cada una de las empresas y que forman parte de cualquier auditoría de gestión. Estos cinco elementos se encuentran bajo ciertos parámetros e indicadores que parten de una planificación estratégica que puede formar parte de un organismo superior o puede ser creada solamente para satisfacer

necesidades inmediatas, mediatas o a largo plazo de la compañía. Es interesante en este punto lo que dice al respecto la Contraloría General del Estado que comenta lo siguiente respecto a los elementos que deben envolver el control de gestión:

“El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA Y ÉTICA”. (Contraloría General del Estado, 2003)

Los cinco elementos que se encuentran bajo este análisis no solamente ayudan a facilitar el control de gestión sino que además tienen un plus estratégico ligado al futuro, ya que pueden proyectarse medidas y recomendaciones elaboradas dentro de cada uno de los campos. Posteriormente, y a través de todo el presente documento, se realiza un análisis de cada uno de los puntos, por lo pronto es necesario un análisis de lo que se denomina planificación estratégica sobre la que se despliegan los demás elementos. La base sobre la cual se desarrolla la planificación estratégica se encuentra establecida en la visión de la empresa, que en el caso de ELECGALÁPAGOS S.A. sería *“Servir al mayor número de clientes en la provincia de Galápagos de manera eficiente; ser la mejor Empresa Eléctrica del país, sustentada en la excelencia, honestidad y humanismo, que permita entregar a sus clientes un mejor servicio de calidad, contando con una estructura organizacional orientada en procesos y tecnología de punta”*.

Muchas veces lo emplazado en la Visión empresarial es desechado simplemente y se observa lo primario y operativo, es decir, que no se atienden aquellos elementos de la visión que sobrepasan lo que tiene que ver con venta del producto o el cumplimiento del servicio, que en este caso serían la búsqueda de la excelencia, la honestidad y lo humano, la calidad del servicio y la constante implementación de tecnología y mejora de aquellos servicios; justamente esto es de lo que también se preocupará el control de gestión.

Los elementos que sirven para la rendición de cuentas identificados por la Contraloría son aplicables en el caso de ELECGALÁPAGOS S.A. por ofrecer productos y servicios públicos. La Economía deberá reflejar el estado financiero de la institución y la manera en la que se manejan aquellos recursos

económicos. El cuadro presentado en el capítulo I sobre el capital social de la empresa es precisamente lo que se debe analizar, ya que la forma en la que esos recursos se invierten, el presupuesto operativo, los costos de mantenimiento entre otros rubros deben ser transparentes. De esto último, se debe encargar con mayor detenimiento una auditoría económica que no debe dejar de relacionarse con la auditoría de gestión; la eficiencia y la eficacia serán puntos a analizar con más profundidad en el subcapítulo posterior; la ecología es un elemento relativamente nuevo pero realmente importante en nuestros tiempos pues el impacto del hombre en la naturaleza preocupa a los gobiernos, mucho más cuando se trata de una empresa que trabaja en un área protegida por la humanidad; en otras palabras, el control de gestión medirá el impacto de su trabajo en el medio ambiente, y finalmente, la ética funciona directamente con el cliente y es un censor importantísimo para detectar casos de corrupción e inconsecuencias con su misión, pues debe recordarse que ELECGALÁPAGOS S.A. pregona la honestidad.

### **2.1.3 Planeación Estratégica**

Ninguna empresa pública o privada que persiga el éxito en sus labores y se proyecte al futuro como una entidad líder, puede privarse de poseer una planeación estratégica que le permita ubicarse al futuro. La planificación estratégica se basa en objetivos claros dentro de los que es necesario establecer cada una de las funciones de las personas de la entidad y la manera en la que van a cumplir con aquel trabajo que les ha sido encomendado dentro de aquel plan. El cómo van a ser cumplidos aquellos objetivos planteados es lo relevante de las estrategias:

“Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograr sus objetivos. El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No es sorprendente, por lo tanto, que se requiera de varias dimensiones para lograr una definición adecuada” (Blanco, 2003, pág. 237).

Otro punto importante a resaltar dentro de la planeación es que se establecen plazos y se determinen los responsables de cada uno de los puntos dentro del plan, por lo que no se pueden escapar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica garantiza un crecimiento ordenado y sostenido de la empresa y funciona como un puente entre los objetivos, la

## Visión y Misión de la empresa y las actividades prácticas de sus miembros.

“Cualquier actividad que se desarrolle en una empresa supone un ordenamiento lógico, que se alcanza a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa. Las empresas proponen misiones, propósitos y estrategias de largo alcance, objetivos de mediano plazo y metas de corto alcance, pretendiendo incidir de manera contundente en la vida de los conglomerados humanos que les rodean”.(Zabala, 2005, pág. 15)

La planeación contiene una filosofía de crecimiento, así como establece un modelo a seguir en todas y cada una de las decisiones que se tomen, y entrega las pautas de las actividades que se ejecuten. Se debe considerar finalmente, que cada una de las partes que se encuentren bajo la planeación estratégica tiene que trabajar conjuntamente y a un ritmo constante, ya que si uno de los elementos se relega es muy posible que comience a encontrar ineficiencia e ineficacia. Por ejemplo, si la parte técnica de la empresa objeto de nuestro estudio no trabaja bien y se demora en reparar redes eléctricas, o no cuenta con los recursos para contestar a todos los reclamos de los clientes, es muy posible que el área de comercialización tenga también problemas para cumplir con sus objetivos a largo plazo de atender a toda la población de las islas. A continuación Yanel Blanco describe las características elementales de una planeación estratégica:

- ✦ Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo;
- ✦ Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- ✦ Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;
- ✦ Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización;
- ✦ Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa; y
- ✦ Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados. (2003, pág. 237)

## 2.2 Auditoría de Gestión: Base conceptual

### 2.2.1 Definición

Siguiendo los parámetros anteriormente nombrados; es decir, todo lo que se refiere al control de gestión y planificación estratégica, es posible interpretar con mayor facilidad lo que quiere decir una auditoría de gestión. Recordando nuevamente un poco de historia, al comienzo de las auditorías, la preocupación de la administración de las entidades públicas o de los dueños de compañías o empresas con fines de lucro era verificar si es que las cifras que se entregaban superficialmente a los interesados eran las verdaderas. En la actualidad, ya no es suficiente que los números estén bien, sino se considera que se puede mejorar en todos los aspectos si es que se trabaja en los términos que ya se explicaron en este capítulo (eficacia, eficiencia, ética, ecología). Una auditoría de gestión busca realizar recomendaciones para que la empresa auditada logre aquellos cambios necesarios para que su gestión mejore.

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma...” (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 2)

Se debe destacar algo respecto a la empresa ELECGALÁPAGOS S.A. La empresa cuenta con Auditoría Interna, que *“examina y evalúa la idoneidad y efectividad de los procesos y de la eficacia para alcanzar los objetivos y garantizar las actividades que realiza la Empresa. Analiza y procura las mejoras de cualquier componente de la organización con el objeto de verificar su funcionamiento y proponer mejoras”*. Los conceptos que plantea este departamento de la empresa parecen buscar precisamente el desarrollo de todos los procesos que tengan que ver con la evaluación de los componentes de la empresa. Es interesante comparar el objetivo de este departamento con lo que dicen los catedráticos respecto a la auditoría de gestión:

“La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las

recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas”. (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 2)

La importancia de esta comparación radica en que no se distancian demasiado ambos conceptos por lo que el trabajo de la empresa, por lo menos en términos teóricos, está por buen camino. La prioridad no es establecer si es que los números financieros de la empresa están bien, sino, enfatizar la eficacia y la eficiencia como la mejor forma de garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Sería muy interesante también examinar la manera en la que aquel departamento funciona, y cómo mantiene relación con los recursos humanos y técnicos de la empresa. También sería interesante el análisis de su influencia en la toma de decisiones de la empresa pues se dice en su objetivo que inclusive evalúa la idoneidad de los procesos. Precisamente esto último liga con el concepto de Mora Enguindanos respecto a una auditoría de gestión:

“...tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma”. (2008, pág. 32).

Es posible el análisis del departamento de Auditoría Interna y su funcionamiento como una sub estructura de la empresa que sirva de comodín para analizar la medida en la que ha ayudado a desarrollar los objetivos de la empresa. Tomando en cuenta todos los aspectos que han sido analizados hasta ahora, el concepto más útil sobre auditoría de gestión es el siguiente:

“Es en términos generales un proceso, llevado a cabo conforme a unas normas, mediante el cual los estados financieros y *de gestión* de una sociedad se someten a examen y verificación de unos expertos cualificados e independientes (auditores) con el fin de que emitan su opinión sobre la fiabilidad que les merece la información económico-financiera y *de gestión* contenida en los mismos. Esta opinión se comunica por medio de un informe o dictamen de auditoría” (Mira, 2006, pág. 4).<sup>1</sup>

### **2.2.2 Propósitos**

El propósito esencial de auditoría de gestión viene dado en la misma

---

<sup>1</sup> Lo que se encuentra en cursiva es de la autora

definición pues lo principal es verificar el funcionamiento de la empresa en búsqueda de recomendaciones que permitan su mejoramiento y desarrollo. No obstante, existen propósitos específicos que facilitan la efectivización de recomendaciones más precisas. Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente, si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas. (Contraloría General del Estado, 2003)

De todas maneras, hay que tomar en cuenta que si una empresa contrata una auditoría de gestión es porque está motivada por alguna circunstancia en especial que le impulsó a tomar tal decisión, pues detecta que existen ineficiencias o ineficacias, están en busca de una reestructuración o sencillamente desean mejorar.

“Aunque la auditoría se fundamenta en una serie de etapas y metodologías comunes de recolecciones y análisis de evidencia, y de socialización y seguimiento de resultados, cada organización determina el propósito de la auditoría...” (Atehortua Hurtado, 2005, pág. 152)

Además se debe acentuar que la auditoría de gestión busca más lo cualitativo que lo cuantitativo por lo que sus propósitos no se limitan a lo numérico ya que no se basa solamente en presupuestos económicos, datos

financieros, ingresos, egresos, etc., sino más bien en planes estratégicos, funcionamiento eficiente y eficaz.

### **2.2.3. Objetivos**

De acuerdo con los propósitos, los objetivos de una auditoría de gestión se transforman en aquellos lineamientos precisos a seguir sobre los que se trazan las recomendaciones; por lo general, la administración o los interesados de la auditoría de gestión postulan ciertos objetivos a ser cumplidos que son específicos. Si es que se necesita que se realicen recomendaciones sobre la eficiencia de los trabajadores, probablemente se trabajará en verificar puntualidad, metodologías de trabajo, actualización, voluntad y trabajo en equipo. Si es que el objetivo es la relación entre trabajo de los empleados y su influencia en la economía, sería preponderante estudiar los documentos financieros y las decisiones tomadas por diferentes entes administrativos. Un ejemplo de esto, es presentado por Madariaga:

“La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan”. (2004, pág. 13).

Los objetivos de la auditoría de gestión planteados dentro del Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción de las Américas son válidos dentro de este documento debido a que trata de realizar una veeduría sobre empresas públicas. Al ser ELEGALPAGOS S.A. una empresa que ofrece un servicio público, se puede utilizar estos objetivos para la auditoría de gestión de la entidad, objetivos de la auditoría de gestión que propone este proyecto son los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general. (Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas, 2000)

#### **2.2.4. Alcance**

Al hablar del alcance de la auditoría de gestión, se podría establecer un par de aclaraciones. Por un lado es necesario que el equipo auditor o el auditor, sitúen previamente la profundidad del estudio y el proceso por el cual se llegará a toda la institución. También se debe aclarar si es que la auditoría de gestión será ejecutada en todos los departamentos de la empresa o si es que se necesita solamente el estudio de uno de ellos. Por ejemplo, si es que la entidad objeto de este estudio considera que el problema se encuentra en el área técnica, pues seguramente solicitará una auditoría solamente para ese departamento y elaborará un informe en torno al personal humano y los recursos técnicos de ese estamento, la forma en la que utilizan aquellos recursos, y su relación con las otras áreas.

“La auditoría de gestión presupuestaria está limitado al buen juicio del auditor en las circunstancias y es variable, dependiendo del objetivo que se pretende examinar a la gestión del presupuesto que puede ser global o parcial de los procesos de gestión del presupuesto de actividades o proyectos de inversión o por áreas o funciones que cumple una entidad”. (Zanabria, 2005)

Además, es necesario esperar que la auditoría de gestión examine aspectos que podrían parecer insignificantes pero que son importantes para que la empresa pueda llegar a realizar los correctivos necesarios a fin de mejorar su eficiencia. Eso quiere decir que, elementos tales como la puntualidad, la preparación de cada uno de los empleados, su situación emocional y familiar, su actuación en circunstancias de presión y riesgo.

Por otro lado, también puede abarcar todos aquellos procesos que están tomando parte en la actualidad, así como los proyectos en ejecución y las decisiones que han sido tomadas en los últimos tiempos y que han afectado el desenvolvimiento del departamento:

“La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas, operaciones corrientes. La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización...” (Contraloría General del Estado, 2003)

### **2.2.5. Riesgos de la Auditoría de Gestión**

Al momento de realizar una auditoría es necesario minimizar los riesgos de que el informe no tenga la información relevante que le sirva a la empresa. Hay que ser sumamente cuidadosos al momento de elaborar los indicadores y las herramientas que vayan a ser utilizadas tales como cuestionarios, entrevistas, además del análisis de los documentos de proyectos y procesos que se estén dando; sin embargo, lo peor que puede ocurrir es que el informe que se presente no detecte las ineficiencias o errores:

“El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.” (Universidad de Buenos Aires, 2000, pág. 62).

La investigación realizada por la Universidad de Buenos Aires además ha clasificado los riesgos de cualquier auditoría en tres componentes básicos:

- ❖ Riesgo inherente.
- ❖ Riesgo de control.
- ❖ Riesgo de detección.

“Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades del ente, en cambio, el riesgo de detección está directamente relacionado con las tareas del auditor”. (Universidad de Buenos Aires, 2000, pág. 62)

Es muy factible que en las empresas se encuentren procesos que estén fuera del alcance del auditor pues el funcionamiento de la entidad no permite que se detecten errores, o que se encuentre en completa concordancia entre el

plan estratégico y el funcionamiento de los componentes, por lo que la única posibilidad de falencias estaría en el sistema mismo y en su relación con las circunstancias en las que se desarrolla. En otras instancias, el control propio de la entidad puede evitar que se detecten los errores puesto que la empresa supone que existe el control debido tal y como sucede en ELEGALÁPAGOS S.A. que cuenta con el departamento de Auditoría Interna, por lo que se debe considerar que existen sectores que no presentan problemas por haber sido auditados. Por último, el riesgo de detección es propio del auditor y tiene mucha relación con la experiencia y la prolijidad con la que se ejecute la auditoría.

## **2.3 Proceso de la Auditoría de Gestión**

### **2.3.1 Fase 1. Conocimiento preliminar**

En esta etapa básica se trata de comenzar el trabajo mediante el conocimiento de ciertas circunstancias que resultan específicas de la empresa y que pueden llegar a ser condicionantes del posterior trabajo de auditoría. Uno de los elementos más importantes es saber relacionar los outputs e inputs; por un lado, los inputs significan todos aquellos esfuerzos realizados por los recursos humanos y técnicos para cumplir los objetivos mientras que los outputs son todos aquellos productos que resultan de estos recursos. En la fase de conocimiento lo primero que se debe hacer es conocer los inputs y outputs y determinar su relación, lo que a la vez puede crear conflictos, ya que podría darse dificultad de medición en los outputs; es decir:

“...existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica...” (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 13)

La fase de conocimiento es tan importante pues si se deja de lado algo que se consideró innecesario puede llegar a influenciar inclusive en el informe final por lo que se recomienda poner atención en todos y cada uno de los aspectos de la compañía o departamento auditado.

“...en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo,

y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría". (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 13)

El auditor debería tener un modelo preliminar de trabajo que le permita que esta fase de conocimiento dure lo menos posible pues el tiempo y los recursos que se invierten deben ser utilizados con mayor énfasis cuando se trata de elaborar las recomendaciones y el informe.

### **2.3.2 Fase 2. Planificación**

Posterior a la recolección de información preliminar, se debe realizar la planificación cuidadosa de las fases de auditoría, la cual es necesaria para que el informe tenga cierto criterio de organicidad y de lógica. Zanabria y Nievez plantean que la planeación de auditoría de gestión significa la realización de un plan científicamente organizado con determinados objetivos, que empieza en la obtención de la información y termina en la elaboración de un informe con recomendaciones. (Zanabria, 2005).

Los mismos autores señalan que la planeación debe seguirse dando por todas y cada una de las etapas de la auditoría buscando inclusive replanteamientos del proceso. En términos generales plantean los siguientes objetivos de la planeación:

"La planeación se realiza a fin de asegurar que el equipo de auditores tengan o actualicen su conocimiento y comprensión del entorno externo e interno en que se desarrolla la entidad; sobre las principales actividades que ejecuta; la estructura de control interno y las disposiciones legales aplicables que le permitan evaluar el nivel de riesgo de auditoría, así como determinar las áreas críticas, potenciales hallazgos y programar la naturaleza, oportunidad y alcance del procedimiento a aplicar. La planeación debe ser estratégica, participativa y proactiva, es decir la planeación debe hacerse con participación de todos los miembros del equipo de auditoría o los integrantes de la oficina de auditoría interna, según sea el caso, quienes deberán aportar las alternativas para realizar las tareas y seleccionar los métodos más apropiados para lograr los objetivos de la auditoría..." (Zanabria, 2005)

El fortalecimiento de las técnicas y herramientas a utilizar es básico en estas etapas debido a que su replanteamiento resultaría en un gasto de recursos

humanos y materiales que puede ser evitable.

### **2.3.3 Fase 3. Ejecución**

En esta etapa es donde comienza la labor de los auditores pues comienzan a darse resultados respecto e información que se divide en cantidad y calidad, además de hallar información relevante y pertinente, de acuerdo a los preceptos que se definieron al principio de la auditoría. Posteriormente toda esta información será la base sobre la que se elabora el informe final.

“En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado”. (Contraloría General del Estado, 2003)

La Contraloría General del Estado ha establecido un proceso elemental para realizar una auditoría de gestión que esté de acuerdo con los parámetros básicos sobre los que se implementa el control de todos los componentes de una entidad que ofrece un servicio público. Lo primero es aplicar programas básicos para cada una de las partes que se escogieron para la evaluación y que se realiza bajo técnicas elementales de observación, indagación y análisis, luego de realizar esto se ejecutan las siguientes variantes para poder ejecutar la auditoría:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada

componente examinado, expresados en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.(Contraloría General del Estado, 2003)

La minuciosidad con la que se realice la ejecución de la auditoría facilitará que el informe sea detallado y contenga información que dará paso a las recomendaciones.

#### **2.3.4 Fase 4. Comunicación de resultados. Informe al Presidente Ejecutivo**

Posteriormente a la ejecución de la auditoría es necesario que el equipo de auditoría o el auditor presente un informe que sea claro y conciso que esté de acuerdo los objetivos planteados. Es posible que se vayan emitiendo informes parciales para que poco a poco la administración vaya realizando los correctivos necesarios. Tampoco hay que creer que el informe solamente presentará aspectos negativos como ineficiencias e ineficacias, también es posible que el auditor encuentre situaciones positivas que pueden ser aplicadas a nivel de toda la empresa o que deben ser intensificadas. Lo que se expondrá es básicamente lo siguiente:

“...las conclusiones se expondrán en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada”. (Contraloría General del Estado)

La redacción del informe debe hacerse entre todos los involucrados del proceso, conjuntamente con los especialistas que formaron parte del proceso; es decir que, si en la ejecución del examen participaron psicólogos laborales, abogados, etc., también deben participar en la redacción del informe; adicionalmente los resultados deben ser comunicados previamente a aquellos funcionarios que son responsables de la entidad auditada con el objetivo de que se refuercen las recomendaciones del informe ya que puede haber funcionarios que resulten perjudicados y tienen el derecho a la defenderse por las

responsabilidades que se encuentren dentro del informe. La Contraloría General del Estado recomienda una especie de Conferencia Final:

“Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa”. (Contraloría General del Estado, 2003)

Redondo, Llopart Pérez, y Durán Juve describen que el informe de la auditoría debe cumplir con los siguientes requisitos:

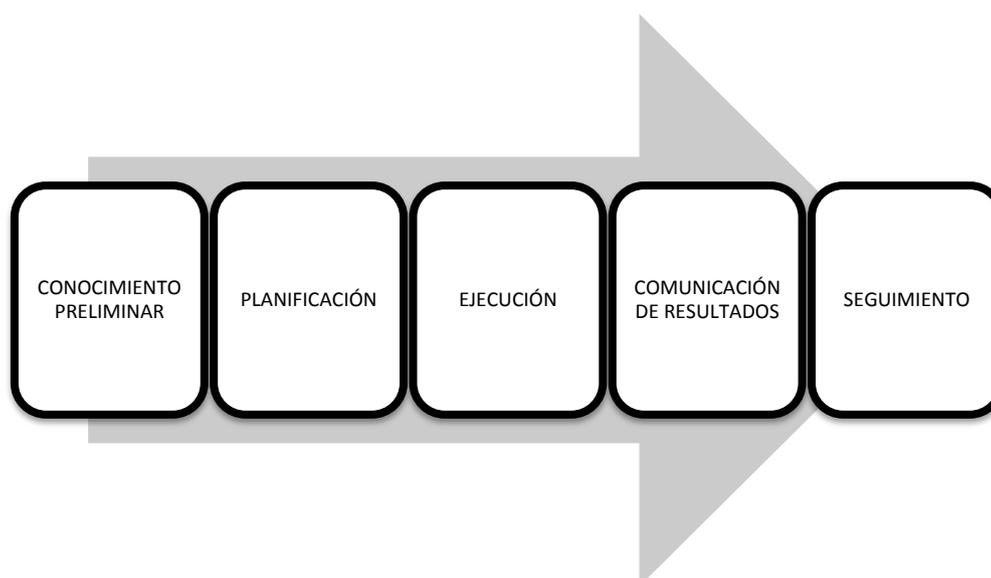
- a) Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor; y en tal caso, en qué sentido se han rectificado.
- b) Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado; y, hasta qué punto se han respetado o conciliado.
- c) Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.
- d) Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.
- e) El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusionarias; en otras palabras, el informe tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión.
- f) Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes (1996, págs. 12-13).

### **2.3.5. Fase 5. Seguimiento**

La auditoría presentará ciertas recomendaciones y es muy probable que

la administración tome correctivos para lo cual necesitará la ayuda del auditor o de su equipo. En empresas pequeñas, ejecutar el seguimiento es complicado, sin embargo, en empresas como ELEGALÁPAGOS S.A. el seguimiento es realmente necesario pues de esto depende su desarrollo y mejoramiento de cada componente. Muy probablemente, en una empresa que ofrece un servicio público, es el Estado, la provincia o la ciudad la que exija que se dé el seguimiento respectivo. Esto involucraría la recepción por parte de la empresa, la comprobación de los cambios a largo plazo y la determinación de responsabilidades en los distintos ámbitos de la auditoría.

**Gráfico 2: Las 5 fases del proceso de auditoría de gestión**



**Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.**

**Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)**

## **2.4 Indicadores para la Auditoría de Gestión**

### **2.4.1 Definición**

Los indicadores son la parte más importante de una auditoría, pues a partir de estos se puede organizar adecuadamente la información y así llegar a establecer la medición de parámetros tales como la eficacia, la eficiencia, calidad, economía, ética, ecología, etc.

“Existen diferentes esquemas para diferenciar los tipos de indicadores y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen. Se deberá contar con indicadores que midan la eficacia, eficiencia, calidad, economía y efectividad, según se intente evaluar el impacto de una acción, el grado de optimización de un resultado, la satisfacción del usuario o la capacidad del Auditado para movilizar sus recursos financieros respectivamente”. (Universidad de Buenos Aires, 2000, pág. 133).

Muchos indicadores deben ser creados para situaciones específicas, lo que quiere decir que no siempre es posible que de una auditoría a otra se puedan tomar los mismos indicadores. Además deben ser simples y profundizar en su complejidad, siempre y cuando sea necesario.

“Se debe tener presente que todos los indicadores a considerar se deberán seleccionar y emplear de forma distinta según el tipo de empresa, el tamaño, el servicio prestado y el tipo de cliente, en este apartado se enumeran las diferentes características y aspectos necesarios para poder diseñarlos...” (Muniz, 2003, pág. 259)

#### **2.4.2 Objetivos**

Luego de elegir los indicadores que se van a utilizar, es importante que estos cumplan con los objetivos para los que fueron elegidos. Los requisitos que deben cumplir los indicadores son los siguientes de acuerdo con el estudio realizado por la Universidad de Buenos Aires:

- **Pertinencia:** Los indicadores deben referirse a los procesos de producción esenciales de la Unidad o Dependencia auditada, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, y que su número no exceda la capacidad de análisis de quienes lo van a usar. La pertinencia tiene que ver con medir lo correcto.
- **Independencia:** Deben responder a las actividades desarrolladas por la institución. Debe medir principalmente lo que la institución sea capaz de controlar. **Integración:** Debe mostrar y mantener un equilibrio entre las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- **Homogeneidad:** Para la construcción y medición de un indicador

siempre se debe usar el mismo parámetro o unidad de medida

- Costo razonable: La información que sirve de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a costos razonables y con la garantía de la confiabilidad necesaria.
- Confiabilidad: Se debe contar con datos suficientes y demostrables, lo cual implica generar indicadores que provienen de registros, estadísticas y sistemas de información disponibles.
- Demostrativos: Significa que los indicadores deben dar evidencias de muestras concretas de los cambios que se desean medir. (Universidad de Buenos Aires, 2000, págs. 133 - 144)

**Gráfico 3: Características de los indicadores**



Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.

Fuente: (Universidad de Buenos Aires, 2000)

### 2.4.3 Características

Los indicadores son también una forma importante de promover una mayor rendición pública de las cuentas, hecho reconocido en la reciente reseña

de auditoría y rendición de cuentas en el Gobierno Nacional del Reino Unido. Esta función ocupa un lugar más destacado desde la introducción de Acuerdos de Servicio Público en el Gobierno nacional a finales de la década de 1990. Más que indicadores se establecen objetivos formales de actividad para cada uno de los principales Ministerios, tras celebrar deliberaciones con el Ministerio de Hacienda, estos objetivos recogen los resultados que se ha propuesto lograr el Gobierno para actividades prioritarias.

“Estos indicadores se utilizarán como referencia fundamental en la evaluación de si los mayores gastos del Gobierno en servicios públicos están alcanzando los resultados Previstos. Se reconocen ampliamente las ventajas de los indicadores bien diseñados: internamente, ayudan a los administradores a planificar y evaluar acciones y proporcionan un procedimiento efectivo para comunicar las prioridades al personal; externamente, proporcionan una vía de mostrar resultados, de contar con la participación de los interesados y de promover la rendición de las cuentas. Por supuesto, el objetivo fundamental de la aplicación de indicadores no es simplemente medir la gestión, sino mejorarla”. (Bourn, 2001, pág. 125)

#### **2.4.4 Parámetros de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores deben postularse bajo los preceptos indicados por las condiciones especiales de la empresa, aunque principalmente se utilizan bajo la eficiencia y eficacia. Para que se pueda comprender la eficacia y la eficiencia es necesario entender también lo que se había indicado sobre los inputs y los outputs, siendo el primero el recurso humano, técnico y económico para lograr un producto, mientras que los outputs abarca todos aquellos servicios y productos que salen de ese esfuerzo, recordando que la eficacia se conceptualiza como lo siguiente:

“La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs”. (Redondo Durán, Auditoria de Gestion, 1996, pág. 3).

De la misma manera, la eficiencia se relaciona entre los productos y los esfuerzos invertidos para que estos sean producidos:

“La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer: a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste. b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente. c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos”. (Redondo Durán, 1996, pág. 5)

La auditoría interna de ELECGALÁPAGOS S.A. permitirá que aquellos parámetros bajo los que se vayan a crear los indicadores sean lo más seguro posible, uno de los resultados del control interno que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución; es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. (Contraloría General del Estado, 2003):



**Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.**

**Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)**

#### **2.4.5 Clasificación de los Indicadores de Gestión**

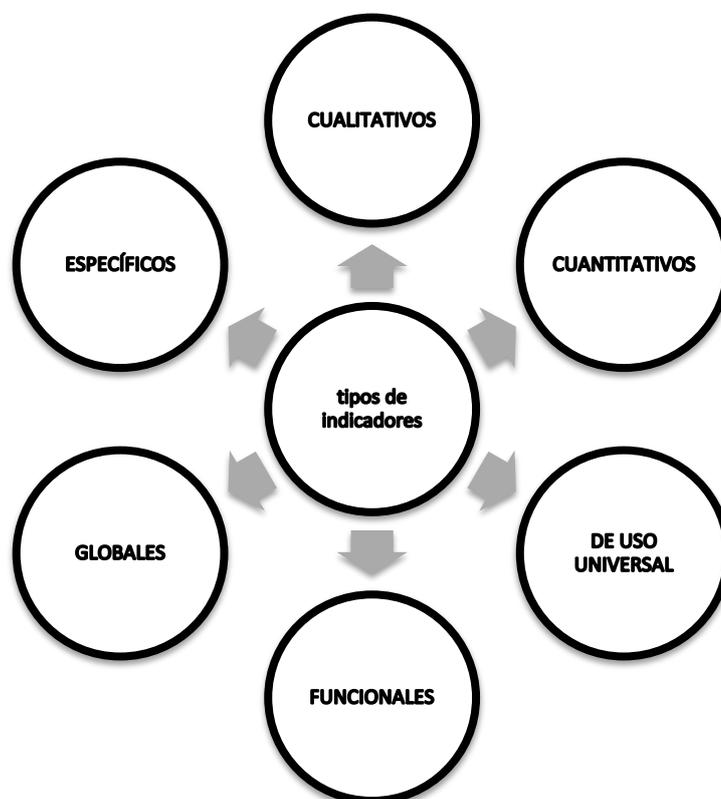
Bajo estos parámetros se establecen los indicadores que pueden llegar a ser de varios tipos y que igualmente son planteados de manera universal por parte de la Contraloría General del Estado y se dividen básicamente en cuantitativos, cualitativos, de uso universal, globales, funcionales y específicos:

- ❖ **Cuantitativos y cualitativos.-** Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:
  - **Indicadores cuantitativos.-** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones y

constituyen un instrumento básico.

- **Indicadores cualitativos.**- Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
  
- ❖ **De uso universal.**- Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional...
  
- ❖ **Globales, funcionales y específicos.**- Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión, esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos
  
- ❖ **Indicadores globales:** Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios, estos indicadores evalúan los elementos de la planificación estratégica tales como, la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas. (Contraloría General del Estado, 2003)

**Gráfico 4: Clasificación de los indicadores de gestión**



**Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.**

**Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)**

## **2.5 Herramientas para la Auditoría de Gestión**

### **2.5.1. Técnicas de Auditoría**

Las auditorías poseen un sinnúmero de técnicas que pueden ser utilizadas según las preferencias y experiencia de los auditores así como la factibilidad de aplicación en determinadas circunstancias. No siempre todas las herramientas son apreciadas por los trabajadores puesto que pueden involucrarse indirectamente con su forma de trabajar e incluso podrían llegar a tocar sensibilidades como por ejemplo cuando la implementación tecnológica choca directamente con la experiencia de los trabajadores, debido a que cuando no pueden adaptarse a los nuevos sistemas tienden a resistir los cambios, teniendo resistencia a la evaluación del auditor. Las técnicas pueden llegar a ser múltiples

y de varios tipos que van desde sencillas observaciones hasta complejas tablas y estadísticas con variables e indicadores.

### **A.- Básicas**

**a) Entrevistas:** Representan un instrumento muy importante dentro de las auditorías de eficiencia, eficacia y economía; con ella se consigue un volumen mayor de información.

**b) Cuestionarios:** Permiten obtener datos por medio de encuestas, son indispensables para disponer de información básica.

**c) Observación documental:** Recopila información gráfica en relación al estudio que se realice.

**d) Observación directa:** Nos permite obtener una perspectiva general e intuitiva de la organización y depende esencialmente del sujeto observador, lo que puede llevar a un error considerable.

### **B.- Cuantitativas**

Crean índices acerca de las situaciones estudiadas.

**a) Revisiones analíticas:** Detectan posibles falencias y se apoyan de otras técnicas para dar mayor veracidad de lo detectado.

**b) Análisis de superficies:** Suministra indicadores válidos que permiten una mejor toma de decisiones.

**c) Indicadores de personal:** Pueden ser muy diversos dependen de la empresa o institución; contribuyen a realizar un análisis más profundo de la situación real del personal que labora.

**d) Evaluación de los recursos:** Permite valorar la eficiencia y la economía de cualquier entidad.

**e) Análisis de flujos:** Plasma de manera gráfica las actividades, procesos y sistemas, brindando el análisis independiente del área que se pretenda auditar.

- f) **Técnicas de análisis económico:** Permiten obtener datos acerca de la distribución de los recursos con respecto al aspecto económico.

### **C.- Cualitativas**

Se enfocan a tratar problemas de tipo no cuantitativo. Estas técnicas pueden ser:

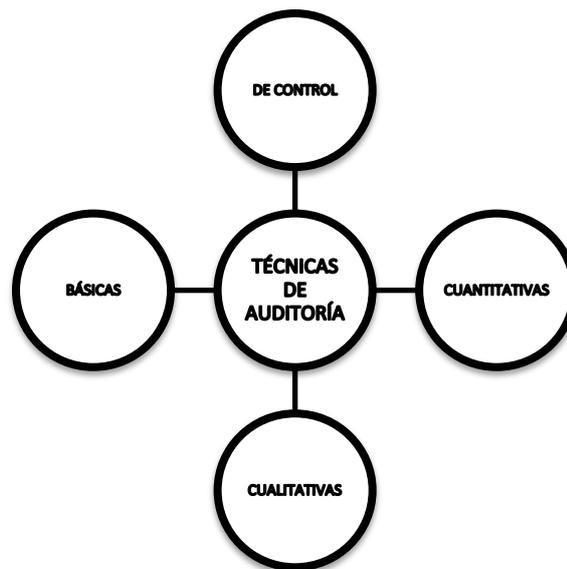
- a) **Evaluación del estilo y calidad:** Evalúa en general la capacidad del personal.
- b) **Estudio de las relaciones interdepartamentales:** Analiza la capacidad de las personas de liderazgo.
- c) **Análisis del clima de trabajo:** Estudian el tipo de relación existente entre los empleados.
- d) **Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada:** Trata acerca de la evaluación real y actual del recurso humano que tiene una empresa, además, analiza el entorno jurídico en el cual se desarrolla la entidad.

### **D. De control**

Permiten hacer las correcciones adecuadas de ciertas situaciones anómalas.

- a) **Implantación de un sistema de control:** Detectan las discrepancias producidas entre los datos que se disponen y los objetivos planteados; corrigen las desviaciones que se producen.
- b) **Evaluación:** Presenta un diagnóstico actual acerca de los errores y las divergencias que surgen; además, busca indicadores de eficiencia y eficacia que contribuyen a estimar el nivel inicial de partida.
- c) **Seguimiento:** Busca medidas correctoras de los problemas, falencias o puntos débiles que se han detectado.(Redondo Durán, Llopert Pérez, & Durán Juve, Auditoría de gestión, 1996, pág. 5)

**Gráfico 5: Tipos de técnicas de auditoría de gestión.**



**Elaborado por: Lourdes Rodríguez B.**

**Fuente: (Redondo Durán, Llopert Pérez, & Durán Juve, Auditoría de gestión, 1996)**

### **2.5.2 Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. A través de las marcas es posible detectar los documentos que se utilizaron y cuáles fueron desechados.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría, y las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas deben estar claramente tipificadas con un color diferenciado y una simbología que se note claramente dentro del documento, generalmente con tinta roja, con las marcas se pretende que cada símbolo detalle el origen del documento. (Contraloría General del Estado, 2003)

### **2.5.3 Papeles de trabajo**

Constituyen todos los papeles que se utilicen para realizar la auditoría, por ende forman parte de los papeles de trabajo; es decir, cuestionarios, elementos magnéticos, datos digitales, entrevistas, tablas, fichas, etc., son las que conformará la información necesaria para respaldar el informe, en otras palabras, son la evidencia sobre las que se basa el trabajo realizado.

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe” (Contraloría General del Estado, 2003)

En suma, todo lo que se utilizó en el proceso y cada uno de los registros del trabajo, tanto parciales como totales de la información obtenida, además de las conclusiones a las que se llegaron a través de las notas, los análisis, los documentos de la entidad, los datos entregados por el cliente, así como aquellos datos tomados de los especialistas con los que se trabajó conjuntamente, son lo que se denominan papeles de trabajo, los que además presentarán las marcas pertinentes.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

#### **3.1.1 Orden de Trabajo**



#### **ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL**

**OFICIO:** 001

**ORDEN DE TRABAJO No:** 001

**FECHA:** San Cristóbal, abril 22 del 2011

Señora  
Lourdes Rodríguez  
Alumna UTPL

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de Auditoría para el presente año, la designo como auditora y dispongo a usted la realización de la “Auditoría a la Gestión de la Jefatura de Talento Humano y Prestación de Servicios de la Empresa Eléctrica Provincial de Galápagos ELEGALAPAGOS S. A.”

El alcance de la auditoría cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos), así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, se ha previsto para la auditoría un tiempo de duración de 65 días.

El objetivo general de la auditoría es evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos por la empresa para el periodo 2010.

Atentamente,

**Eco. Ángel Muñoz**  
**DIRECTOR DE TESIS**

### 3.1.2 Notificación Del Trabajo



## NOTIFICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ELEGALÁPAGOS S.A.

OFICIO No. 002

**Sección:** Departamento de Recursos Humanos y Servicios

**Asunto:** Notificación inicio de la auditoría.

Puerto Baquerizo Moreno, abril 22 del 2011

Ingeniero

José María Moscoso Arteaga

**REPRESENTANTE LEGAL**

**EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL GALÁPAGOS ELEGALÁPAGOS S.A.**

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente, notifico a usted que la Auditoría de Gestión que se está por realizar en ELEGALÁPAGOS S.A. se efectuará en el lapso de tres meses contados a partir del 2 de mayo de 2011, la misma que se enfocará en las gestiones llevadas a cabo por su empresa, específicamente a los departamentos de Recursos Humanos y Prestación de Servicios, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría se llevará a cabo para presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa y demostrar si éstos son llevados de manera efectiva, eficiente y ética.

La Auditoría de gestión implicará la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya solicito su total apertura y cooperación en todo lo que concierne a esta revisión. Asimismo, una parte importante de los registros y procedimientos serán los pasos que tomaremos para conocer el negocio de la compañía, así como sus riesgos, fortalezas y debilidades.

La Auditoría de Gestión comprenderá además el estudio y evaluación del control interno de la compañía, con el fin de planificarla correctamente y con ello determinar la naturaleza, oportunidad y los alcances de los procedimientos en cuestión, aspectos que serán oportunamente informados a usted considerando para ello las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La Auditoría está programada así:

1. Inicio: 2 de mayo del 2011
2. Finalización: 25 de julio del 2011
3. Entrega del informe de auditoría: 29 de julio del 2011

Por la favorable acogida que se digne dar a la presente, agradezco.

**Atentamente,**

---

Lourdes Rodríguez  
**AUDITOR GENERAL**

Aceptado por: .....

Fecha: .....

### 3.1.3 Informe Visita Previa

#### VISITA PREVIA

**Identificación de la identidad:** Empresa Eléctrica Provincial Galápagos  
ELECGALÁPAGOS S.A.

**Base legal:** La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos ELECGALÁPAGOS S.A., está regida por la Ley de Compañías, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su legislación conexas, Leyes del Sector Público, Normas Reglamentos, Procedimientos Internos y Resoluciones aprobadas en sesión de Directorio y/o Junta General de Accionistas.

**Misión:** La misión de ELECGALÁPAGOS S.A., es “Satisfacer la demanda de Energía Eléctrica, mediante la Generación, Distribución y Comercialización de una manera ágil, confiable y continua a todos sus clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la región insular, con el Recurso Humano comprometido con su labor, capacitado y calificado”.

**Visión:** Servir al mayor número de clientes en la provincia de Galápagos de manera eficiente; ser la mejor Empresa Eléctrica del país, sustentada en la excelencia, honestidad y humanismo, que permita entregar a sus clientes un mejor servicio de calidad, contando con una estructura organizacional

orientada en procesos y tecnología de punta.

**Estructura Orgánica:**

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos ELECGALÁPAGOS S.A. tiene una estructura organizacional conformada por:

- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
- DIRECTORIO
- AUDITORIA INTERNA
- PRESIDENCIA EJECUTIVA
- DIRECCIÓN TÉCNICA
- DIRECCIÓN COMERCIAL
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

**Actividad Principal:**

Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

**Objetivos Institucionales:**

1. Formalizar los procesos y procedimientos de atención, para una mejora continua del servicio al cliente reduciendo las pérdidas comerciales.
2. Implementar progresivamente la innovación y renovación de los sistemas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica minimizando pérdidas técnicas así como el riesgo de cortes no programados para impulsar el desarrollo socioeconómico de la región insular.
3. Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema de Galápagos a través de la innovación progresiva de los sistemas

eléctricos hacia una producción energética limpia

4. Organizar a la institución por procesos que desarrollen progresivamente su eficiencia así como la Gestión del Talento Humano (capacitación, remuneración y plan de carrera).

5. Modernizar y actualizar la infraestructura tecnológica organizacional a través de las NTIC para el uso de los clientes internos y externos.

6. Lograr la productividad en costos y manejo de los recursos.

**Políticas:**

- Implementar proyectos de Energías Renovables dirigidos a mitigar el cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Administración basada en Indicadores de Gestión, Técnicos, Operativos, Administrativos, Financieros, Ambientales y Comerciales.
- Gestión del talento humano basada en la planificación, clasificación de puestos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.
- Uso y empleo de tecnología de punta en la generación, transmisión, distribución,

comercialización y administración de la energía eléctrica.

- Conservación de los recursos naturales y el ambiente en todas sus etapas, durante la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.
- Información oportuna, asequible, apropiada y transparente a la ciudadanía más allá de la Ley Orgánica de Transparencia y Libre Acceso a la Información.
- Manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa.
- Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por los entes Reguladores.

<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	
<p>Con el objetivo de obtener un conocimiento general de la empresa realizamos la Cédula Narrativa la cual consistió en una entrevista a los Jefes de Recursos Humanos y Jefa Comercial, el día martes 3 de mayo del 2011 en donde pude observar las actividades y operaciones de la empresa, además de conocer su funcionamiento en conjunto.</p> <p>La entrevista que realicé consistió en las siguientes preguntas:</p>	
<b>1. ¿Qué tipo de actividades desarrolla la empresa?</b>	
<p>La principal y única actividad que desarrolla ELECGALÁPAGOS S.A. es de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en toda la provincia de Galápagos como se indica en su RUC.</p>	
<b>2. ¿Qué productos ofrece al mercado?</b>	
<p>Ofrece servicios de energía eléctrica.</p>	
<b>3. ¿Cuáles son los sectores de mercado que abarca?</b>	
<p>Atiende a toda la provincia de Galápagos.</p>	
<b>4. ¿Con Cuántos locales cuenta la empresa y cuál es su principal?</b>	
<p>ELECGALÁPAGOS S.A., cuenta con dos Agencias Técnicas – Comerciales en Santa Cruz e Isabela, su matriz se encuentra en San Cristóbal y de ella depende la agencia de Floreana.</p>	
<b>5. ¿Cuáles son las áreas o departamentos con los que cuenta la empresa?</b>	
<p>ELECGALAPAGOS S.A. está conformada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Junta General de Accionistas</li> <li>b. Directorio</li> <li>c. Presidencia Ejecutiva</li> <li>d. Dirección Técnica</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Dirección Comercial</li> <li>f. Dirección Administrativa Financiera</li> <li>g. Auditoría Interna</li> <li>h. Asesoría Jurídica</li> <li>i. Unidad Ambiental</li> <li>j. Jefatura de Sistemas y Telecomunicaciones</li> <li>k. Jefatura de Recursos Humanos y Seguridad Industrial</li> <li>l. Jefatura de Agencia Santa Cruz</li> <li>m. Jefatura de Agencia Isabela</li> </ul>
<p><b>6. ¿Con cuánto personal cuenta la empresa?</b></p>
<p>Cuenta con 72 personas aproximadamente a nivel de provincia.</p>
<p><b>7. ¿Realizan capacitaciones al personal?</b></p>
<p>Sí, se realizan capacitaciones al personal, referentes al trabajo en equipo y capacitaciones sobre las diferentes áreas y funciones de trabajo principalmente a los técnicos.</p>
<p><b>8. ¿Qué aspectos positivos y negativos posee la empresa?</b></p>
<p><u>Aspectos Positivos:</u> Cuenta con los equipos y la infraestructura necesaria, además tiene sistemas en muchos de los procesos existentes.</p> <p><u>Aspectos Negativos:</u> Falta de líderes en cada departamento, muchas veces nos enfrentamos a la falta de técnicos que tengan la suficiente capacitación en el manejo de equipos.</p>
<p><b>9. ¿Ha elaborado un análisis FODA?</b></p>
<p>Sí, tiene elaborado.</p>
<p><b>10. ¿Cuenta con indicadores de gestión?</b></p>
<p>Sí, posee indicadores de gestión.</p>
<p><b>11. ¿Existe un organigrama estructural y funcional de la empresa?</b></p>

Si, cuenta con un organigrama estructural y funcional.

**12. ¿Cuenta con un plan estratégico?**

Sí cuenta.

**13. ¿Realizan un Control Interno de la empresa?**

Sí, actualmente contamos con el departamento de auditoría interna.

**14. ¿Cuál es el marco legal de la empresa?**

Para el suministro de servicio eléctrico la Empresa se basa en las leyes y reglamentos dictados al nivel nacional, entre ellas:

- Ley de Régimen del Sector Eléctrico,
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor,
- Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad,
- Reglamento de Tarifas
- Regulación del CONELEC 004/01 Calidad del Servicio Eléctrico.
- Ley de Empresas Públicas.

**Elaborado por:** Lourdes Rodríguez

**Revisado por:** Eco. Ángel Muñoz

**Fecha:** 16 de mayo de 2011

### 3.1.4 Planificación Preliminar

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

<b>ELECGALÁPAGOS S.A.</b>	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> ELECGALÁPAGOS S.A.	<b>Periodo:</b> 01/01/2010 31/12/2010
<b>Preparado por:</b> Lourdes Rodríguez	<b>Fecha:</b> 04/05/2011
<b>Revisado por:</b> Lourdes Rodríguez	<b>Fecha:</b> 08/05/2011
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe</li> <li>Cronograma de cumplimiento de recomendaciones</li> </ul>	
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	
	Fecha Estimada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de trabajo</li> </ul>	22/04/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento preliminar</li> </ul>	02/05/2010 ; 16/05/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> </ul>	17/05/2010 ; 06/06/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio del trabajo en el campo</li> </ul>	07/06/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalización del trabajo en el campo</li> </ul>	08/07/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discusión del borrador del informe con funcionarios</li> </ul>	15/07/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión del informe final.</li> </ul>	24/07/2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del informe aprobado.</li> </ul>	29/07/2010
3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)	
	Nombres y Apellidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditor General</li> </ul>	Lourdes Rodríguez
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	
65. Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE I, Conocimiento Preliminar</li> </ul>	11 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE II, Planificación</li> </ul>	13 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE III, Ejecución</li> </ul>	24 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE IV, Comunicación de resultados</li> </ul>	17 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento</li> </ul>	0

**5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES
Materiales y Suministros			
Hojas	1000	0,01	10,00
Esferos	6	0,30	1,80
Carpetas	8	0,50	4,00
Tóner para impresora	8	5,00	40,00
Copias	3500	0,02	70,00
Anillados	7	3,00	21,00
Viáticos/ Transporte	24	10,00	240,00
Depreciación de Computadora	3	27,78	83,34
Impresora	3	5,56	16,68
Servicios Básicos	3	3,00	9,00
Gastos de Celular/Internet	3	11,20	33,60
<b>TOTAL</b>		<b>66,37</b>	<b>529,42</b>

**6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:****6.1. Información General de la Entidad****EMPRESA****Descripción de la empresa**

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos **ELECGALAPAGOS S. A.**, se constituye el 9 de noviembre de 1988 y fue inscrita en el Registro Mercantil del Cantón San Cristóbal el 30 de diciembre del mismo año, fecha desde la cual viene entregando el servicio de energía a la provincia de Galápagos, mediante el Contrato de Concesión otorgado por el CONELEC, con sus centrales de generación en las Islas: San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Floreana. Desde octubre de 2007 EOLICSA viene entregando comercialmente el suministro de energía eólica para que ELECGALAPAGOS S.A. distribuya y comercialice a los clientes de San Cristóbal.

ELECGALAPAGOS S.A. cuenta con clientes de mediano y bajo consumo de energía

eléctrica, con un crecimiento poblacional limitado por el control migratorio aplicado de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Especial y Desarrollo Sustentable para la Provincia de Galápagos (LOREG) y su Reglamento, sus zonas son eminentemente rurales y urbano marginales en desarrollo. Actualmente alcanza una cobertura del 98% de la población.

El capital social de la empresa asciende a USD\$9'902.402.20, aprobado por la Superintendencia de Compañías el 25 de septiembre del 2009 según Resolución No. SC-IJ-DJC-G-09-5910.

ACCIONISTAS	NUEVO CAPITAL		
	NUMERO DE ACCIONES	DOLARES	%
MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE	236,478,154	9,459,126.16	9552355%
CONSEJO DE GOBIERNO DEL REGIMEN ESPECIAL DE GALÁPAGOS	11,914	476.56	0.00481%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL	11,010,320	440,412.80	444753%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA CRUZ	59,642	2,385.68	0.02409%
G. AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL ISABELA	24	0.96	0.00001%
CELEC EP	1	0.04	0000000
<b>TOTAL</b>	<b>247,560,055</b>	<b>9,902,402.20</b>	<b>100.00%</b>

#### BASE LEGAL

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos **ELECGALAPAGOS S.A.** está regida por la Ley de Compañías, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su legislación conexas, Leyes del Sector Público, Normas Reglamentos, Procedimientos Internos y Resoluciones aprobadas en sesión de Directorio y/o Junta General de Accionistas.

#### ORGANIGRAMA Y FUNCIONAL

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos **ELECGALAPAGOS S.A.** tiene una

estructura organizacional conformada por:

- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: Órgano supremo de la Empresa.
- DIRECTORIO: Cuerpo Colegiado que establecen los lineamientos para la gestión de la Empresa.
- AUDITORÍA INTERNA: Examina y evalúa la idoneidad y efectividad de los procesos y de la eficacia para alcanzar los objetivos y garantizar las actividades que realiza la Empresa. Analiza y procura las mejoras de cualquier componente de la organización con el objeto de verificar su funcionamiento y proponer mejoras.
- PRESIDENCIA EJECUTIVA: Facilita la consecución de la visión y la misión de la Empresa a través de la ejecución de las decisiones de los organismos superiores, la generación de políticas y acciones, en coordinación con cada una de las áreas.
- DIRECCIÓN TÉCNICA: Generación, Operación, Mantenimiento y Construcciones de Líneas, Redes del Sistema Eléctrico de la provincia de Galápagos, a fin de mantener la operatividad y funcionalidad en términos de confiabilidad y calidad de acuerdo a directrices de los organismos de Regulación y Control y necesidades de la Provincia. Genera y distribuye con calidad permanente la energía eléctrica, optimizando los recursos e incrementando la productividad, para satisfacción de los clientes.
- DIRECCIÓN COMERCIAL: Comercializa el servicio de energía eléctrica de manera adecuada y oportuna mediante una atención personalizada para alcanzar la confianza y satisfacción del cliente.
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA: Administra los Recursos materiales de ELEGALÁPAGOS S.A., dando la atención oportuna a las necesidades de las diferentes áreas operativas, en lo referente a infraestructura civil, recursos materiales y servicios generales, desarrollando una gestión económica - financiera adecuada y transparente.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Misión**

La misión de **ELECGALÁPAGOS S.A.** es “Satisfacer la demanda de Energía Eléctrica, mediante la Generación, Distribución y Comercialización, de una manera ágil, confiable y continua a todos sus clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la región insular con el Recurso Humano comprometido con su labor, capacitado y calificado”.

### **Visión**

Servir al mayor número de clientes en la provincia de Galápagos de manera eficiente; ser la mejor empresa eléctrica del país, sustentada en la excelencia, honestidad y humanismo, que permita entregar a sus clientes un mejor servicio de calidad, contando con una estructura organizacional orientada en procesos y tecnología de punta.

### **Políticas**

- Implementar proyectos de Energías Renovables dirigidos a mitigar el cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Administración basada en Indicadores de Gestión, Técnicos, Operativos, Administrativos, Financieros, Ambientales y Comerciales.
- Gestión del talento humano basada en la planificación, clasificación de puestos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.
- Uso y empleo de tecnología de punta en la generación, transmisión, distribución, comercialización y administración de la energía eléctrica.
- Conservación de los recursos naturales y el ambiente en todas sus etapas, durante la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

- Información oportuna, asequible, apropiada y transparente a la ciudadanía más allá de la Ley Orgánica de Transparencia y Libre Acceso a la Información.
- Manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa.
- Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por los entes Reguladores.

### **Objetivos Institucionales.**

Los objetivos de la institución están clasificados a partir de cuatro perspectivas y de unos ejes subsiguientes:

#### **❖ PERSPECTIVA: CLIENTE**

Formalizar los procesos y procedimientos de atención, para una mejora continua del servicio al cliente reduciendo las pérdidas comerciales.

#### **❖ PERSPECTIVA: INTERNA**

##### **Eje: Aspectos Técnicos y de Generación Eléctrica**

Implementar progresivamente la innovación y renovación de los sistemas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica minimizando pérdidas técnicas así como el riesgo de cortes no programados para impulsar el desarrollo socioeconómico de la región insular.

##### **Eje: Aspectos Ambientales**

Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema de Galápagos a través de la innovación progresiva de los sistemas eléctricos hacia una producción energética limpia.

#### **❖ PERSPECTIVA: CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

##### **Eje: Gestión del Capital Intangible**

Organizar a la institución por procesos que desarrollen progresivamente su eficiencia así como la Gestión del Talento Humano (capacitación, remuneración y plan de carrera).

### **Eje: Gestión Tecnológica**

Modernizar y actualizar la infraestructura tecnológica organizacional a través de las NTIC para el uso de los clientes internos y externos.

#### **❖ PERSPECTIVA: FINANCIERA**

### **Eje: Aspectos Financieros**

Lograr la productividad en costos y manejo de los recursos.

### **Valores**

- ❖ Honestidad
- ❖ Respeto
- ❖ Innovación
- ❖ Solidaridad
- ❖ Eficiencia

### **SERVICIOS ADICIONALES OFRECIDOS POR LA EMPRESA**

Entre los más importantes destacamos:

- ❖ Cambio de medidor de energía.
- ❖ Reubicación del sistema de medición.
- ❖ Servicio ocasional de energía eléctrica.
- ❖ Servicio fotovoltaico.
- ❖ Cambio de nombre o titularidad del contrato de servicio.
- ❖ Cambio de tipo de tarifa.
- ❖ Modificación de redes.
- ❖ Arriendo de bienes.
- ❖ Arriendo de postes.
- ❖ Atención de solicitudes para alumbrado público.

### **DETALLE DE COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.**

**Componente:** ELECGALÁPAGOS S.A.

- **Subcomponente:** Recursos Humanos
- **Subcomponente:** Servicios
- **Subcomponente:** Reclamos

## Objetivos

### Objetivo General

Evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos por la empresa para el periodo 2010.

### Objetivos específicos

- ❖ La auditoría a realizar nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos de la empresa y demostrar que estos son llevados de manera efectiva y eficiente.
- ❖ Detectar irregularidades en los componentes que se auditarán.
- ❖ Ayudar a la dirección a una administración eficiente y eficaz.

- **Alcance**

Se realizará una auditoría parcial enfocada a las áreas de recursos humanos, servicios y reclamos.

- **Indicadores de Gestión**

Dentro de este se encuentra los indicadores de cada departamento a ser auditados.

- Respuesta oportuna a servicios y reclamos
- Soporte de información de servicios prestados
- Niveles de eficiencia / Costos de personal
- Cumplimiento de responsabilidad
- Eficiencia en el cumplimiento / Control de tiempos
- Mantenimiento

• **FODA**

## **FODA**

La auditora realizó el Diagnóstico FODA en el mes de mayo del 2011:

### **FORTALEZAS**

Excelente estructura organizacional

Constante implementación de tecnología

Capacitación y motivación constante al personal

Políticas bien definidas

Mantiene sobre todo publicidad informativa y comunitaria

### **OPORTUNIDADES**

Mercado rentable

No cuenta actualmente con competencia

Fuertes barreras de entrada para la nueva competencia.

### **DEBILIDADES**

Falta de técnicos especialistas en el manejo de nuevos equipos

### **AMENAZAS**

Riesgo país

La población de la provincia de Galápagos no tiende a crecer debido a sus políticas de restricción de migrantes.

## **7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Lourdes Rodríguez**  
**AUDITORA GENERAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.1.5 Cronograma

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1 a	2 a	3 a	4 a												
<b>FASE 1</b>																
CONOCIMIENTO PRELIMINAR																
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA																
VISITA A LAS INSTALACIONES																
ESTABLECIMIENTO DE FODA																
IDENTIFICACIÓN COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES																
DESARROLLO DE ENTREVISTAS																
<b>FASE 2</b>																
PLANIFICACIÓN																
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN																
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																
ANÁLISIS DE RIESGOS																
<b>FASE 3</b>																
EJECUCIÓN																
REVISIÓN ANALÍTICA																
HALLAZGOS																
ORGANIZACIÓN DE EVIDENCIA																

CONCLUSIONES																		
<b>FASE 4</b>																		
COMUNICACIÓN																		
BORRADOR DE INFORME																		
COMUNICACIÓN DEL BORRADOR																		
INFORME PRELIMINAR																		

### 3.1.6 Cuestionario De Control Interno Y Programas De Auditoría

<b>EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO</b>					
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
	<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>				
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: • ¿Servicio? • ¿Industrial? • ¿Comercial?	X			
2	¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X			
3	En la institución se encuentra definido: • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • Objetivos	X X X	X		
4	¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	X			

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</li> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• Encuestas o cuestionarios.</li> </ul>	X	X		
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Planes operativos?</li> <li>• ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos.</li> </ul>	X X X			
7	¿La Empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?	X			
8	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?		X		

## EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Posee Elecgalápagos S.A. un código de ética?</li> <li>✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</li> <li>✓ ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?</li> <li>✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?</li> </ul>	X			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?</li> <li>✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?</li> <li>✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional?</li> </ul>	X			
				X		
			X			
			X			
			X			

		✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?				
3	Estructura Organizativa	✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)	X  X X X		X	
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X  X X			
5	Gestión del Capital Humano	✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisa el currículum de los aspirantes a los puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta	X  X X X  X		X  X	

		<p>con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?</p> <p>✓ ¿Elecgalápagos S.A. cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?</p>	X			
6	Responsabilidad y Transparencia	<p>✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?</p> <p>✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?</p> <p>✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</p> <p>✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?</p> <p>✓ ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?</p>	X	X		No hay planificación
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
8	Objetivos Estratégicos	<p>✓ ¿Elecgalápagos S.A. cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?</p> <p>✓ ¿Elecgalápagos S.A. cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?</p> <p>✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los</p>	X	X	X	X

		<p>Directivos Departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</p> <p>✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X				
9	Objetivos Específicos	<p>✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?</p> <p>✓ ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</p> <p>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</p> <p>✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes.</p> <p>✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p> <p>✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?</p>	X	X	X	X	<p>Generalmente la información sobre los objetivos específicos se maneja con los directivos de cada jefatura y departamento y son ellos los encargados de relacionar a los demás colaboradores.</p>
10	Relación entre	<p>✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles</p>	X				

	objetivos y componentes del CORRE	<p>empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE-MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</p> <p>✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales?</p> <p>✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?</p> <p>✓ ¿En razón de que la Empresa ha asumido nuevas competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?</p>					X	X	X	X
11	Consecución de Objetivos	<p>✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</p> <p>✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales?</p> <p>✓ ¿Elecgalápagos S.A. cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?</p> <p>✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para</p>	X	X	X	X	X			

		<p>cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</p> <p>✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.</p> <p>✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</p> <p>✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X			
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<p>✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</p> <p>✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</p> <p>✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</p> <p>✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.</p>	X			X
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
13	Factores Internos y Eternos	<p>✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</p> <p>✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</p> <p>✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</p>			X	Sólo en algunos departamentos.
14	Identificación de Eventos	<p>✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?</p> <p>✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación</p>	X			

		<p>de eventos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?</li> <li>✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</li> </ul>	X			
15	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</li> <li>✓ ¿Relacionan las categorías de eventos con los objetivos.</li> <li>✓ ¿Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?</li> </ul>	X	X	X	X
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?</li> <li>✓ ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?</li> </ul>	X	X	X	
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos</li> </ul>	X	X		

		<p>probabilísticas y modelos no probabilísticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</li> </ul>	X			
18	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</li> <li>✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</li> <li>✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</li> <li>✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos.</li> </ul>	X	X	X	X
19	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</li> <li>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?</li> <li>✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</li> </ul>	X	X	X	X
20	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?</li> <li>✓ ¿El Gerente, Directivos</li> </ul>	X	X		

	as	<p>Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?</p> <p>✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?</p> <p>✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.</p>	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<p>✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</p> <p>✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</p>	X			
			X			
22	Principales Actividades de Control	<p>✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos?</p> <p>✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?</p> <p>✓ El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización</p>	X			
			X			
			X			
			X			
			X			

		funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?				
23	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?</li> <li>✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</li> <li>✓ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?</li> <li>✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?</li> <li>✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?</li> </ul>		X		
				X		
					X	
					X	
					X	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
24	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</li> <li>✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?</li> <li>✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?</li> <li>✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</li> <li>✓ ¿La información de las</li> </ul>	X			
			X			
			X			
			X			
			X			

		<p>operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?</p> <p>✓ ¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?</p> <p>✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?</p>	X			
25	Herramienta para la Supervisión	<p>✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</p>	X			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales.</p> <p>✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</p> <p>✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?</p> <p>✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?</p>	X			
27	Confiabledad de la Información	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?</p> <p>✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?</p> <p>✓ ¿La información, además de oportuna, es confiable?</p> <p>✓ ¿El flujo de información en tiempo</p>	X			

		<p>real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”?</p> <p>✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?</p> <p>✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?</p>	X			
28	Comunicación Interna	<p>✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?</p> <p>✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?</p> <p>✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?</p> <p>✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?</p> <p>✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?</p> <p>✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</p> <p>✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</p> <p>✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</p> <p>✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?</p>	X	X	X	X
29	Comunicación Externa	<p>✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?</p> <p>✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?</p> <p>✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?</p> <p>✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?</p>	X	X	X	X

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?</li> <li>✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?</li> <li>✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más que las palabras?</li> <li>✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</li> </ul>	X			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?</li> <li>✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?</li> <li>✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?</li> <li>✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?</li> <li>✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</li> <li>✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</li> <li>✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</li> </ul>	X			
			X			

31	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</li> <li>✓ ¿Existe planes de acción correctiva?</li> <li>✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?</li> </ul>	X	X	X	X
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?</li> <li>✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?</li> <li>✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGA?</li> </ul>	X	X	X	X

### 3.1.7 Análisis de Riesgos

#### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

Para la determinación del riesgo y confianza de los subcomponentes a analizar, se utilizará como referencia la valoración expuesta en el siguiente cuadro:

RIESGO		
ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
BAJO 15% al 50%	MEDIO 51% al 75%	ALTO 76% al 95%
CONFIANZA		

El tamaño de la muestra se calculará en base a la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Riesgo de Control}}{\text{Riesgo de Auditoría}}$$

El riesgo de auditoría siempre será el 5%

La calificación ponderada se la obtendrá de la siguiente manera:

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

PT

Los resultados serán incluidos a manera de explicación a continuación de cada análisis

## **COMPONENTE: Elecgalápagos S. A.**

Para la determinación de la confianza del subcomponente Recursos Humanos, se analizará al personal que laboraba en la empresa en el año 2010 que fue un número de 72 personas, tomamos una muestra del 25% (equivalente a 18 personas) ya que luego de elaborado el cuestionario específico de control interno se determinó que el subcomponente presenta un nivel de riesgo bajo. Para obtener la información se realizó una encuesta de preguntas cerradas a las personas parte de la muestra quienes fueron escogidos al azar de manera aleatoria.

### **SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos**

#### **Preguntas:**

1. ¿Se encuentra en la nómina del personal?
2. ¿Para su contratación fue sometido a un concurso de mérito y oposición?
3. ¿Firmó un contrato de trabajo?
4. ¿Usted recibe los respectivos beneficios de ley?
5. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones para las actividades que corresponden a su cargo?
6. ¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas sociológicos?
7. ¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas técnicos de sus funciones de trabajo?
8. ¿Se le ha realizado evaluaciones con respecto a las funciones que realiza en la empresa?
9. ¿Recibe información relacionada con los objetivos, planes, programas, presupuestos y demás información referente a la empresa?
10. ¿Se controla que sus actividades cumplan los objetivos planteados para su departamento y para la empresa en general?

MUESTRA		PROCESOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Empleado A	/	/	/	/	/	/	—	/	/	/
2	Empleado B	/	—	/	/	—	—	/	—	—	/
3	Empleado C	/	/	/	/	/	—	—	—	/	/
4	Empleado D	/	/	/	/	/	/	/	/	—	—
5	Empleado E	/	/	/	/	/	/	/	/	—	/
6	Empleado F	/	—	/	/	/	/	/	/	/	/
7	Empleado G	/	/	/	/	/	—	/	/	/	/
8	Empleado H	/	/	/	/	/	/	—	/	—	—
9	Empleado I	/	/	/	/	—	—	—	—	/	/
10	Empleado J	/	/	/	/	/	/	/	—	/	/
11	Empleado K	/	/	/	/	/	—	—	—	/	—
12	Empleado L	/	/	/	/	/	/	/	/	—	—
13	Empleado M	/	/	/	/	—	—	—	/	—	/
14	Empleado N	/	—	/	/	/	/	—	—	/	/
15	Empleado Ñ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
16	Empleado O	/	/	/	/	/	—	—	—	/	/
17	Empleado P	/	/	/	/	/	/	/	/	—	/
18	Empleado Q	/	—	/	/	—	/	/	—	/	/
	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

PROCESOS	PONDERAC. TOTAL	CALIFIC. TOTAL
1	18	18
2	18	14
3	18	18
4	18	18
5	18	14
6	18	11
7	18	10
8	18	10
9	18	11
10	18	14
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>138</b>

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{138 \times 100}{180}$$

$$CP = 76,67 \%$$

Como se puede observar el subcomponente Recursos Humanos tiene una confianza ponderada del 76,67% lo cual significa que tiene un nivel de confianza alta.

## **COMPONENTE: Elecgalápagos S.A.**

Para la determinación de la confianza del subcomponentes Servicios, se analizará el proceso realizado a diferentes personas quienes pidieron nuevo servicio en el año 2010 para lo cual de la base de datos de la empresa se realizaron llamadas telefónicas a dichos clientes pudiendo contactar a 6 de ellos. Los cuáles serán nuestra muestra a quienes se les ha preguntado si se ha cumplido cada uno de los procesos que a continuación se describen.

### **SUBCOMPONENTE: Servicios**

Proceso:

1. ¿Usted al momento de pedir el servicio de energía eléctrica presentó los siguientes requisitos?:

- Copia de cédula de identidad a color del propietario del inmueble.
- Copia de certificado de votación a color del propietario del inmueble.
- Copia de la credencial de residencia a color del propietario del inmueble.
- Copia de la escritura del inmueble, pago de impuesto predial

actualizado

- Croquis de ubicación con dirección exacta del inmueble.
- Presentar solvencia municipal extendida por la Tesorería del Gobierno

Municipal.

(SOLO PARA SAN CRISTOBAL Y FLOREANA)

2. ¿Luego de presentar los documentos descritos y dentro de los siguientes dos días laborables para el área urbana y cuatro días para el área rural, el personal de ELECGALÁPAGOS S.A., realizó la inspección a su inmueble?
3. ¿La instalación del nuevo servicio se realizó dentro de cuatro días laborables para el área urbana y hasta siete días para el área rural, desde el pago de la garantía y firma del contrato de servicio?

MUESTRA		PROCESOS		
		1	2	3
1	Cliente A	/	/	—
2	Cliente B	/	—	—
3	Cliente C	/	/	/
4	Cliente D	—	/	/
5	Cliente E	/	/	/
6	Cliente F	/	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

PROCESOS	PONDERAC.	CALIFIC.
	TOTAL	TOTAL
1	6	5
2	6	4
3	6	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>13</b>

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{13 \times 100}{18}$$

$$CP = 72,22 \%$$

Como se puede observar el subcomponente Servicios tiene una confianza ponderada del 72,22% lo cual significa que tiene un nivel de confianza media.

#### COMPONENTE: Elecgalápagos S.A.

Para la determinación de la confianza del subcomponentes Reclamos, se analizará el proceso realizado para dar respuesta a los clientes que tuvieron reclamos en el año 2010 para lo cual de la base de datos de la empresa nos pudimos contactar con 11 de ellos a los cuales se realizó llamadas telefónicas y se les preguntó sobre el cumplimiento de los siguientes procedimientos:

## SUBCOMPONENTE: Reclamos

### Proceso:

1. ¿Su reclamo tiene que ver con errores en la facturación y lecturas registradas por la empresa?
2. ¿Usted presentó los siguientes requisitos?
  - Código del cliente.
  - Número del medidor.
  - Lectura actual realizada por cliente.
3. ¿Su reclamo fue atendido con prontitud?
4. ¿Se corrigió el error en su factura?

MUESTRA		PROCESOS			
		1	2	3	4
1	Reclamo A	/	/	/	—
2	Reclamo B	/	/	—	—
3	Reclamo C	/	/	/	/
4	Reclamo D	/	/	/	/
5	Reclamo E	/	/	—	/
6	Reclamo F	/	—	—	—
7	Reclamo G	/	/	—	/
8	Reclamo H	/	/	/	/
9	Reclamo I	/	/	/	/
10	Reclamo J	/	/	—	/
11	Reclamo K	/	/	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

PROCESOS	PONDERAC.	CALIFIC.
	TOTAL	TOTAL
1	11	11
2	11	10
3	11	5
4	11	7
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>33</b>

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{33 \times 100}{44}$$

$$CP = 75 \%$$

Como se puede observar el subcomponente reclamos tiene una confianza ponderada del 75% lo cual significa que tiene un nivel de confianza media.

### 3.1.8 FODA

#### Elecgalápagos

#### Diagnóstico FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Excelente estructura organizacional	Falta de técnicos especialistas en el manejo de nuevos equipos.	Mercado Rentable	Riesgo País
Constante implementación de tecnología	Los costos de atención al cliente son muy representativos.	No cuenta actualmente con competencia	La población de la provincia de Galápagos no tiende a crecer debido a sus políticas de restricción de migrantes.
Capacitación y motivación constante al personal	Los activos que posee la empresa requieren de una considerable cantidad de dinero para su mantenimiento.	Fuertes Barreras de entrada para la nueva competencia.	Los costos en cuidado del medio ambiente son mayores a los que se efectúan en otras provincias del país.
Políticas bien definidas			
Mantiene sobre todo publicidad informativa y comunitaria			

### 3.2 Fase 2: Planificación

#### 3.2.1 Matriz de planificación específica

HALLAZGOS				NIVEL DE:		
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RIESGO	CONF.
GENERAL	Una revisión sistemática hecha a la planificación estratégica de la empresa nos evidencia su precisa y correcta elaboración.	Las empresas necesitan para alcanzar sus objetivos los mecanismos con cuales lograrlo para ello es necesaria la planificación estratégica.	Elaborado por personal especializado en diseño de planeaciones estratégicas.	Objetivos y metas bien definidos permiten que éstos sean alcanzables y que la empresa pueda crecer.	BAJO	ALTO
RRHH	No existe rotación del personal en la mayoría de los puestos de la empresa.	La rotación de personal, siempre que sea necesaria, impide que la empresa caiga en la rutina.	* Descuido por parte del Jefe de Recursos Humanos.	* Proceso Rutinario. * Exceso de atribuciones por parte del personal. * Resistencia al cambio en todo el personal.	MEDIANO	MEDIANA
RRHH	No todas las personas fueron sometidas a concurso de mérito y oposición para ingresar a trabajar en la empresa.	Según criterio del auditora y ya que la organismos reguladores de empresas públicas así lo indican todas las vacantes deben ser cubiertas por personas ganadoras de concursos de méritos y oposición.	* Las personas ingresaron en épocas anteriores a las reformas legales.  * Ausencia de control por los organismos y autoridades reguladoras.	Personal no idóneo para las funciones encomendadas dentro de la empresa.	MEDIANO	MEDIANA

R R H H	No se evalúa a todos los colaboradores sobre las funciones que éstos realizan.	En base a la normativa interna de la empresa y por criterio del auditor se tiene que realizar constantes evaluaciones para garantizar que cada actividad realizada sea hecha de la mejor manera.	* Descuido del Jefe de Recursos Humanos.  * Falta de tiempo.	* Los empleados pueden realizar de manera mecánica sus actividades y se pueden generar errores.	ALTO	BAJO
R R H H	El personal de la empresa siente que las capacitaciones que recibe no son suficientes para un mejor desempeño.	Según criterio del auditor las capacitaciones no sólo deben realizarse por cumplir metas y objetivos deben también ser apoderadas por los empleados y generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia las actividades de trabajo que en ella realizan.	*Falta de motivación en las capacitaciones * Se dictan capacitaciones no acordes a las actividades que desarrollan los empleados en las empresas.	* Personal con poco sentido de pertenencia a la empresa. * Personal poco satisfecho con la capacitación recibida.	MEDIANO	MEDIANA
R R H H	La comunicación hacia el personal con respecto a las metas y objetivos por alcanzar, es deficiente.	Según criterio de la auditora los mecanismos y sistemas de información hacia los empleados deben ser claros e idóneos.	*Descuido de los jefes de agencia y jefes departamentales.	* Personal que no cumple totalmente con las metas y objetivos planteados.	MEDIANO	MEDIANA
S E R V I C I O S	No se cumple en algunos casos con el tiempo estimado para las inspecciones.	Por normativa interna de la empresa se tiene que cumplir con los días establecidos en dar respuesta a las inspecciones realizadas por los técnicos.	*Exceso de demanda y hay una falta de personal para realizar este trabajo. * Descuido y falta de profesionalismo por parte de los técnicos encargados de la supervisión.	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.	ALTO	BAJA

SERVICIOS	En ciertas ocasiones se percibe un trato poco cordial al cliente de parte del personal de las ventanillas.	A criterio del auditor y por normativa interna de la empresa la atención que los clientes reciben de la misma deberá ser eficiente, eficaz y amable.	* Desdén por parte del personal que labora en las ventanillas de cobranza y atención al cliente de las diferentes agencias y su matriz.	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.	ALTO	BAJO
RECLAMOS	No todos los reclamos son atendidos dentro de los plazos establecidos por la empresa.	Según criterio del auditor y por normativa interna los reclamos tienen que ser atendidos a la brevedad posible para la buena imagen de la empresa y por el cumplimiento de sus objetivos.	*Negligencia del personal encargado del área de reclamos. *Descuido de los encargados del control de dicha área.	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.	ALTO	BAJO
RECLAMOS	No se corrigen todas las facturas en las que se han encontrado errores de lectura.	Según criterio del auditor y por normativa interna se tienen que verificar si en realidad hay los errores en la lectura y luego corregir dichos errores en las facturas del cliente para poder devolver los valores sobrefacturados, si así fuera el caso.	*Descuido del personal encargado del área de reclamos. *Descuido de los encargados del control de dicha área. * Falta de tiempo para corregir las facturas.	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.	ALTO	BAJO

### 3.2.2 Programa de Trabajo

PROGRAMAS DE TRABAJO				
<b>ENTIDAD:</b> ELECGALÁPAGOS S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> ELECGALÁPAGOS S.A. <b>SUBCOMPONENTE:</b> RECURSOS HUMANOS				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1.	Evaluar si el departamento de Recursos Humanos cumple con las políticas establecidas por la empresa y con las normativas del país.			
2.	Evaluar mediante indicadores el éxito de las capacitaciones del personal.			
3.	Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se lleva a cabo los sistemas de información al personal sobre los planes, programas y objetivos de la empresa y la manera como se controla su cumplimiento.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa y entrevistar al personal sobre el cumplimiento de dichas políticas y normativas generales del país.			
2.	Establecer parámetros que permitan medir la eficiencia y eficacia de las capacitaciones realizadas en la empresa.			
2.	Revisar mediante entrevistas los sistemas de información y la manera en que se controla el cumplimiento de los objetivos planteados.			
<b>RIESGO</b>				
1.	Incumplimiento de la normativa interna y externa, además falta de sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa y resultados poco efectivos de las capacitaciones.			
<b>CALIFICACIÓN</b>				
Bajo				
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1.	Revisar contratos de trabajo y realizar entrevistas a los empleados, jefe de recursos humanos y encargado del control de los diferentes departamentos.			

2.	Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia de las capacitaciones.			
----	---	--	--	--

PROGRAMAS DE TRABAJO				
<b>ENTIDAD:</b> ELECGALÁPAGOS S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> ELECGALÁPAGOS S.A. <b>SUBCOMPONENTE:</b> SERVICIOS				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	<b>OBJETIVOS</b>			
1.	Evaluar si cada prestación de servicio cumple con las políticas establecidas por la empresa.			
2.	Evaluar el servicio a clientes ofrecido por el personal de la empresa.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa sobre el cumplimiento de los procesos y políticas establecidas para la prestación de cada uno de los servicios que ofrece la empresa.			
2.	Establecer la eficiencia y eficacia que el personal presta a los clientes mediante entrevistas.			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Incumplimiento de la normativa interna, insatisfacción del cliente que puede provocar quejas y mala imagen de la empresa.			
	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	Mediano			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Revisar las políticas establecidas por la empresa y los procesos establecidos para			

	los diferentes tipos de servicios que presta.			
2.	Entrevistar a clientes y comparar sus respuestas con el cumplimiento de lo antes revisado.			

<b>PROGRAMAS DE TRABAJO</b>				
<p><b>ENTIDAD:</b> ELECGALÁPAGOS S.A.</p> <p><b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión</p> <p><b>COMPONENTE:</b> ELECGALÁPAGOS S.A.</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> RECLAMOS</p>				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1.	Evaluar si el área de Reclamos cumple con las políticas establecidas por la empresa.			
2.	Evaluar mediante indicadores la respuesta a los reclamos de los clientes.			
3.	Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se lleva a cabo los procesos de reclamos por parte de los empleados del área de reclamos.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa.			
2.	Revisión del procedimiento a seguir en los casos de reclamos.			
2.	Revisar mediante entrevistas la eficiencia y eficacia sobre las respuestas a los reclamos presentadas por los clientes.			
<b>RIESGO</b>				
1.	Incumplimiento de la normativa interna y los procesos establecidos por la empresa, insatisfacción del cliente que puede provocar quejas y mala imagen de la empresa			
<b>CALIFICACIÓN</b>				
Mediano				

	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisar las políticas establecidas por la empresa y los procesos establecidos para el área de reclamos.			
2.	Entrevistar a clientes y evaluar la respuesta del personal de la empresa a sus reclamos.			

### 3.3. FASE 3: EJECUCIÓN

A continuación se procede a realizar el cuestionario específico de control interno a los directivos de cada área motivo de nuestra auditoría cómo son: Recursos Humanos, Servicios y Reclamos, en esta fase también se considerará la información obtenida en la fase de conocimiento preliminar que se encuentra en apéndices anteriores.

		Evaluación Específica de Control Interno			P/T No. 001
<b>ENTIDAD:</b> ELEGALÁPAGOS S.A.					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>COMPONENTE:</b> EMPRESA ELEGALÁPAGOS S.A.					
<b>SUBCOMPONENTE:</b> RECURSOS HUMANOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Talento Humano?	x			Se le llama Jefatura de Recursos Humanos

2	<p>¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?</p> <p>¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional?</p> <p>¿Responde a la realidad?</p>	X	X	X	Cuenta únicamente con descripción.
3	<p>¿La Unidad de Recursos Humanos se administra en función de planes y programas?</p> <p>¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?</p> <p>¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?</p> <p>¿Se transmiten a los empleados?</p> <p>¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas del departamento de recursos humanos y se confronta con las metas y objetivos determinados?</p>	X	X	X	Se manejan planes de selección y capacitación
4	<p><b>¿Se ha definido políticas para el departamento de recursos humanos? respecto a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal</li> <li>- Selección y Reclutamiento</li> <li>- Formación y Capacitación</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Promociones (carrera administrativa)</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios</li> <li>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</li> </ul>	X	X	X	X

5	<p><b>Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul>	X				No se ha podido constatar con documento
6	<p><b>¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad de recursos humanos con el proceso de formulación presupuestaria?</b></p> <p>Por ejemplo se realiza un análisis de cada área donde según las disponibilidad presupuestaria se planifica la contratación de nuevo personal.</p>	X				
7	<p><b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el departamento de recursos Humanos?</b></p>	X				
8	<p><b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad de recursos Humanos?</b></p>	X				
9	<p><b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b></p>	X				No se ha podido constatar.
10	<p><b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b></p>	X				No se ha podido constatar.

		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>P/T No. 002</b>	
<p><b>ENTIDAD:</b> ELEGALÁPAGOS S.A.</p> <p><b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p><b>COMPONENTE:</b> EMPRESA ELEGALÁPAGOS S.A.</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> SERVICIOS</p>						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		

## ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de los servicios que presta la empresa en la provincia de Galápagos.

1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de servicios?	x			Específicamente no es un departamento ya que se maneja los servicios que se vende dentro de la dirección de comercialización y jefaturas de agencia.
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?  ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? ¿Responde a la realidad?	X  X  X			Cuenta únicamente con descripción.
3	¿La Unidad de servicios se administra en función de planes y programas?  ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?  ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?  ¿Se transmiten a los empleados?  ¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas de los servicios que se prestan y se confronta con las metas y objetivos determinados?	X  X  X  X			Cada servicio que se presta tiene un proceso definido para su realización.

4	<p><b>¿Cuáles son los servicios que presta la Empresa ELECGALÁPAGOS S.A.?</b></p> <p>La empresa cuenta con los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos servicios</li> <li>2. Inspección para nuevos servicios, cambio de sistemas de medición y/o materiales.</li> <li>3. Cambio de medidor de energía y/o materiales.</li> <li>4. Reubicación del sistema de medición</li> <li>5. Servicio Ocasional</li> <li>6. Servicio fotovoltaico</li> <li>7. Cambio de nombre o titularidad del contrato de servicios</li> <li>8. Cambio de tipo de tarifa</li> <li>9. Actualización de datos del cliente</li> <li>10. Nuevo servicio que requiere ampliación o modificación de red.</li> <li>11. Modificación de red.</li> <li>12. Entrega de códigos al cliente.</li> <li>13. Suspensión temporal de servicios</li> <li>14. Suspensión definitiva de servicios</li> <li>15. Arriendo de bienes</li> <li>16. Arriendo de postes</li> <li>17. Atención de solicitudes para alumbrado público.</li> </ol>				
---	--	--	--	--	--

5	<p><b>Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul>	X				No se ha podido constatar con documento
6	<p><b>¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad de servicios con el proceso de formulación presupuestaria?</b></p> <p>Se analiza con los respectivos departamentos las necesidades en las que se encuentran para prestar de manera eficiente y efectiva servicios de óptima calidad y luego en el departamento financiero se elabora el presupuesto siempre cumpliendo con los objetivos planteados.</p>					
7	<p><b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación en los procesos de los diferentes servicios que presta la empresa?</b></p>	X				
8	<p><b>¿Se hace o existe control de gestión en los servicios que cuenta la empresa?</b></p>	X				No se pudo constatar en la auditoría.
9	<p><b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos relacionados con la prestación de servicios?</b></p>	X				No se ha podido constatar.
10	<p><b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b></p>	X				

		Evaluación Específica de Control Interno			P/T No. 003	
<b>ENTIDAD:</b> ELEGALAPAGOS S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN <b>COMPONENTE:</b> EMPRESA ELEGALAPAGOS S.A. <b>SUBCOMPONENTE:</b> RECLAMOS						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>						
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Reclamos a los que se enfrenta la empresa, y sobre su respuesta a los mismos.						
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Reclamos?	x				
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?  ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? ¿Responde a la realidad?	X  X X			Se identifica como un proceso.	
3	¿La Unidad de Reclamos se administra en función de planes y programas?  ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?  ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?  ¿Se transmiten a los empleados?  ¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas del departamento de recursos humanos y se confronta con las metas y objetivos determinados?	  X X X  X	X		Se maneja indistintamente como se presentan los reclamos.	

4	¿Se ha definido políticas para el departamento de Reclamos?	X			
5	<p>Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto de la respuesta que presta a los reclamos?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul>	X	X		No se ha podido constatar para la auditoría con documento
6	<p>¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad de Reclamos con el proceso de formulación presupuestaria?</p> <p>No implica mayor gastos, sin embargo se cuenta con una partida presupuestaria anualmente que en caso de daños graves o mayores se podrán cubrir dichos daños.</p>				
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación para el área de reclamos?	X			
8	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad de reclamos?	X			
9	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
10	¿Se hace seguimiento al cumplimiento de los procesos establecido para la unidad de reclamos?	X			No se ha podido constatar en esta auditoría.

**SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**

La siguiente encuesta fue realizada a 18 empleados que laboraban en el 2010 en la empresa ELEGALAPAGOS S.A. con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo.

Cuestionario No.: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN:** Buenas días/tardes. Soy estudiantes de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa ELEGALAPAGOS S.A.; esta encuesta está dirigida al departamento de Recursos Humanos. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

1. **¿Se encuentra usted en la nómina del personal?**  
Sí  No
2. **¿Para su contratación fue sometido a un concurso de mérito y oposición?**  
Sí  No
3. **¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa firmó un contrato de trabajo?**  
Sí  No
4. **¿Usted a más de su salario establecido recibe los respectivos beneficios de ley?**  
Sí  No
5. **¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones para las actividades que corresponden a su cargo?**  
Sí  No
6. **¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas de motivación personal y trabajo en grupo?**  
Sí  No
7. **¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas técnicos de sus funciones de trabajo?**  
Sí  No
8. **¿Se le ha realizado evaluaciones con respecto a las funciones que realiza en la empresa?**  
Sí  No
9. **¿Recibe información relacionada con los objetivos, planes, programas, presupuestos y demás información referente a la empresa?**  
Sí  No

**10. ¿Se controla que sus actividades cumplan los objetivos planteados para su departamento y para le empresa en general?**

Sí  No

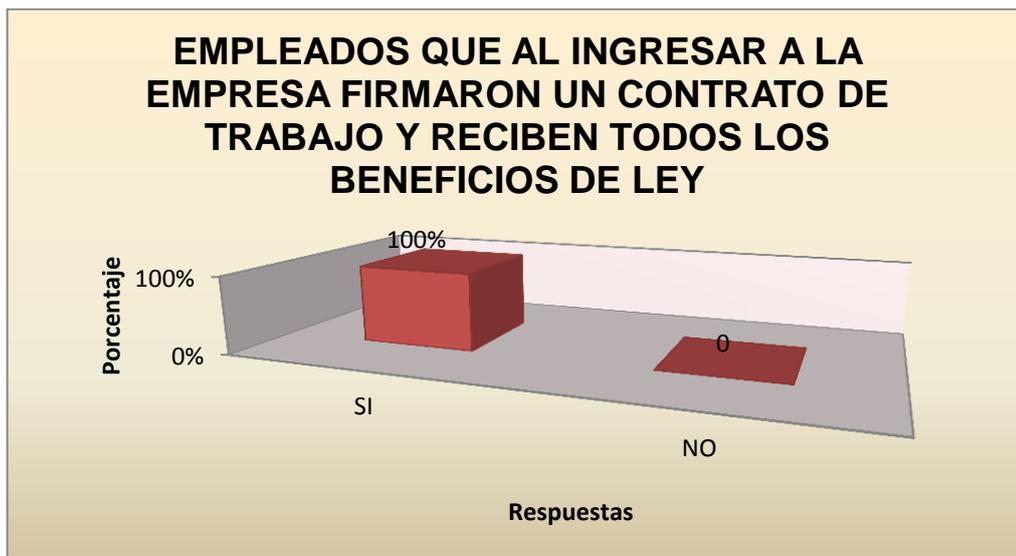
*Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos su colaboración.*



Como se puede observar en el gráfico el 100% de las personas entrevistadas se encuentran bajo nómina de la empresa ELECGALÁPAGOS en el año 2010.

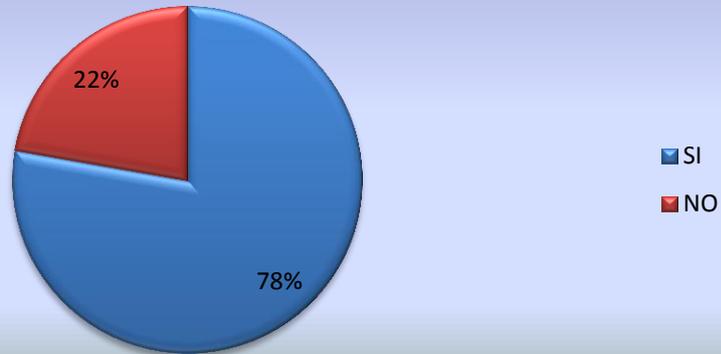


Claramente observamos en el gráfico que el 22% de las personas entrevistadas no fueron sometidas a concursos de méritos y oposición por lo que el 78% si lo fue; al profundizar la entrevista, y una vez saliéndome del cuestionario, me comentaron que el motivo por el que no fueron sometidos a dichos concursos se debe a que su ingreso fue en fechas anteriores a esta normativa o simplemente porque su cargo no lo requería.



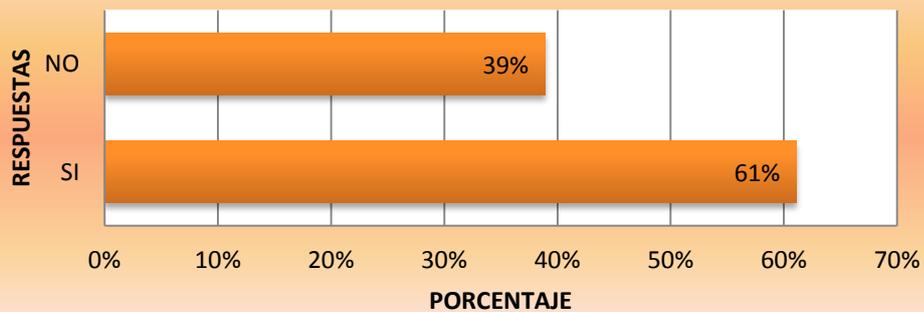
En las preguntas referentes a si en su ingreso se firmó un contrato de trabajo y si reciben todos los beneficios de ley la respuesta fue positiva de todos los entrevistados como se puede observar en el gráfico.

### PERSONAS QUE RECIBIERON UN MANUAL DE FUNCIONES REFERENTE A LAS ACTIVIDADES DE SU CARGO AL INGRESAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA



El 78% de las personas que laboraban en la empresa en el momento de ingresar a trabajar en Elecgalápagos si recibieron un manual de funciones referente a las actividades que realizarían en la empresa.

### COLABORADORES QUE RECIBIERON CAPACITACIONES REFERENTES A TEMAS DE MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN GRUPO



Como se muestra en las barras el 61% de los empleados respondieron positivamente a la pregunta referente a las capacitaciones sobre temas de motivación y trabajo de grupo; sin embargo, del 39% cuya respuesta fue negativa, algunos admitieron que en realidad sí recibieron dicha capacitación pero se sienten insatisfechos con dicha capacitación por lo que prefieren incluir su respuesta como un no.

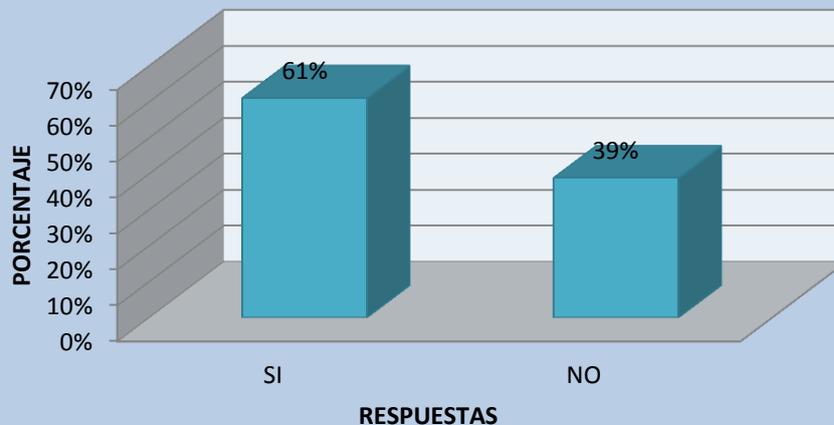


Con lo referente a capacitaciones de temas técnicos relacionados con las funciones que realizan en la empresa la respuesta de los empleados fue del 56% afirmando haber recibido dichas capacitaciones y el 44% respondió negativamente.



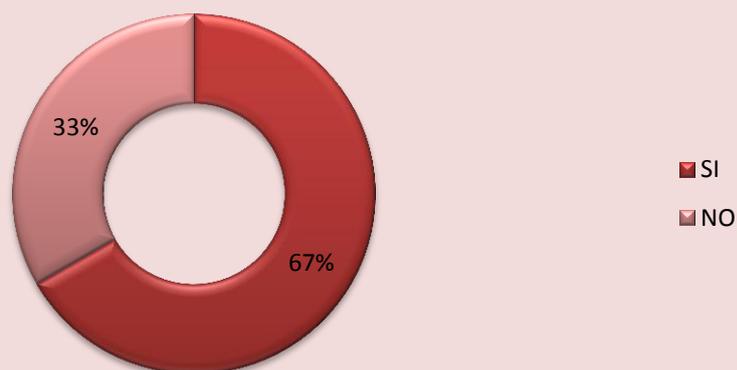
Igual porcentaje se obtuvo al preguntar si en el año 2010 se les ha realizado evaluaciones sobre las actividades que realizan en la empresa, a la cual el 56% respondió afirmativamente.

### NÚMERO DE EMPLEADOS QUE RECIBIERON INFORMACIÓN RESPECTO A LOS OBJETIVOS, PLANES Y PROGRAMAS



Como se muestra en el gráfico el 61% de los entrevistados dicen haber recibido información referente a los objetivos, planes y programas que la empresa se ha trazado. Sin embargo las respuestas negativas vienen de personal que generalmente no se encuentra en las áreas de administración.

### EMPLEADOS CUYAS ACTIVIDADES EN EL AÑO 2010 FUERON EVALUADAS EN FUNCIÓN A LOS PLANES, METAS Y OBJETIVOS TRAZADA POR LA EMPRESA



Con lo que respecta a las evaluaciones realizadas en función a los planes, metas y objetivos trazados por la empresa para garantizar el cumplimiento de los mismos el 67% de los empleados dice haber sido evaluado respecto al cumplimiento de dichos objetivos y el 33% manifiesta no haber realizado ninguna evaluación.



**SUBCOMPONENTE: SERVICIOS**

La siguiente encuesta fue realizada a 6 clientes con los que me pude contactar que habían contratado un nuevo servicio de la empresa en el año 2010 con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo. Por motivo de tiempo se realizaron las entrevistas telefónicamente.

**Cuestionario No.:** \_\_\_\_\_

**Encuestador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN:** Buenas días/tardes. Soy estudiante de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa ELEGALÁPAGOS S.A.; esta encuesta está dirigida al área de Servicios con el objetivo de medir la eficiencia en el cumplimiento de sus políticas y programas. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

**1. Usted al momento de pedir el servicio de energía eléctrica presentó los siguientes requisitos:**

- Copia de cédula de identidad a color del propietario del inmueble.
- Copia de certificado de votación a color del propietario del inmueble.
- Copia de la credencial de residencia a color del propietario del inmueble.
- Copia de la escritura del inmueble, pago de impuesto predial actualizado
- Croquis de ubicación con dirección exacta del inmueble.
- Presentar solvencia municipal extendida por la Tesorería del Gobierno Municipal.  
(SOLO PARA SAN CRISTOBAL Y FLOREANA)

Si	No

**2. ¿Luego de presentar los documentos descritos y dentro de los siguientes dos días laborables para el área urbana y cuatro días para el área rural, el personal de ELEGALAPAGOS S.A., realizó la inspección a su inmueble?**

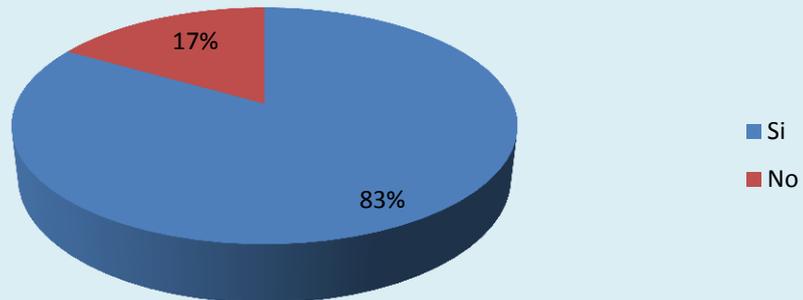
Sí  No

**3. ¿La instalación del nuevo servicio se realizó dentro de cuatro días laborables para el área urbana y hasta siete días para el área rural, desde el pago de la garantía y firma del contrato de servicio?**

Sí  No

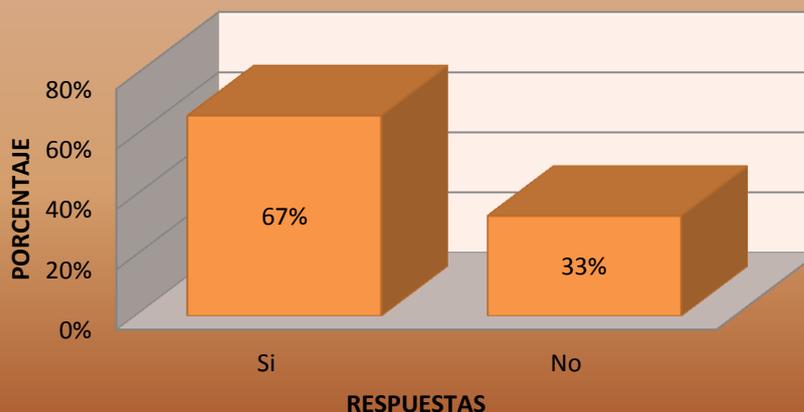
*Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos su colaboración.*

### PERSONAS QUE PRESENTARON TODOS LOS DOCUMENTOS AL MOMENTO DE PEDIR UN NUEVO SERVICIO

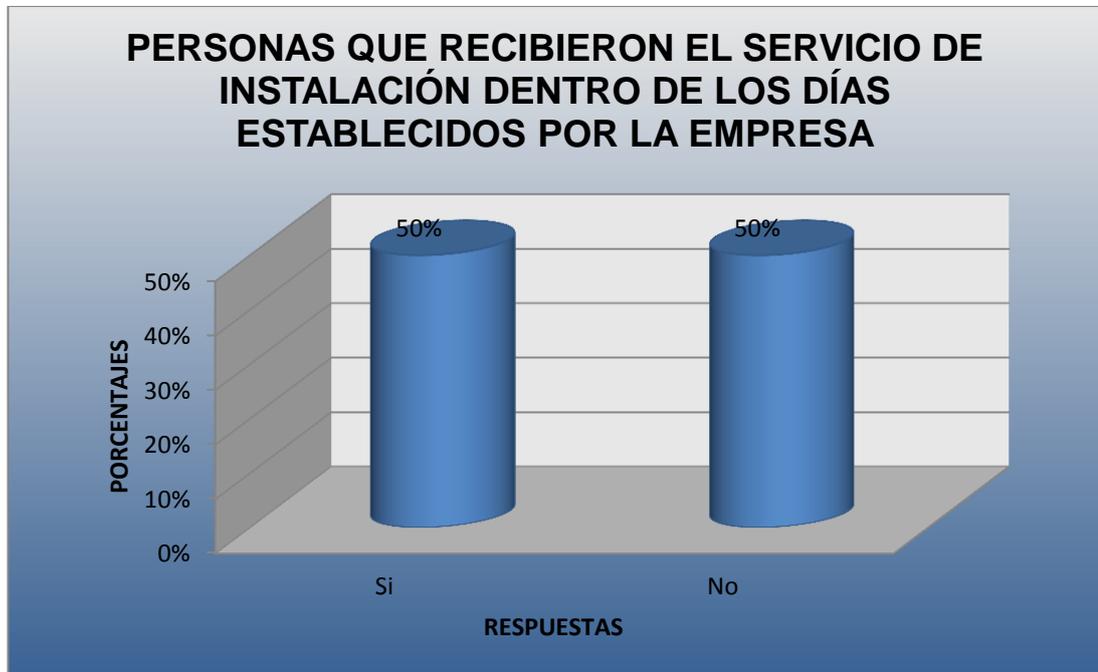


Como nos muestra el pastel el 83% de los clientes entrevistados ha presentado todos los requisitos que ELECGALÁPAGOS S.A. pide para comenzar a brindar un nuevo servicio.

### PERSONAS A QUIENES SE REALIZÓ LA INSPECCIÓN DEL INMUEBLE DENTRO DE LOS DÍAS LABORABLES ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA



Como se puede observar el 67% de los entrevistados recibió la inspección de los técnicos de la empresa dentro de los días establecidos dentro de la normativa interna de ELECGALÁPAGOS S.A.



Al preguntar sobre si el servicio de instalación fue realizado dentro de los días establecidos por la normativa interna de la empresa el 50% de los entrevistados manifestaron que si y el 50% que no.



**SUBCOMPONENTE: RECLAMOS**

La siguiente encuesta fue realizada a 11 clientes que presentaron reclamos a la empresa ELEGALAPAGOS S.A. en el año 2010, con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo. Se tomó información de la base de datos de la empresa y se les realizó llamadas telefónicas.

Questionario No.: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN:** Buenas días/tardes. Soy estudiantes de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa ELEGALAPAGOS S.A.; esta encuesta está dirigida al área de Reclamos con el objetivo de medir la eficiencia en el cumplimiento de sus políticas y programas. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

1. ¿Su reclamo tiene que ver con errores en la facturación y lecturas registradas por la Empresa?

Sí  No

2. ¿Usted presentó los siguientes requisitos?

- Código del cliente.
- Número del medidor.
- Lectura actual realizada por cliente.

Si	No

3. ¿Su reclamo fue atendido con prontitud?

Sí  No

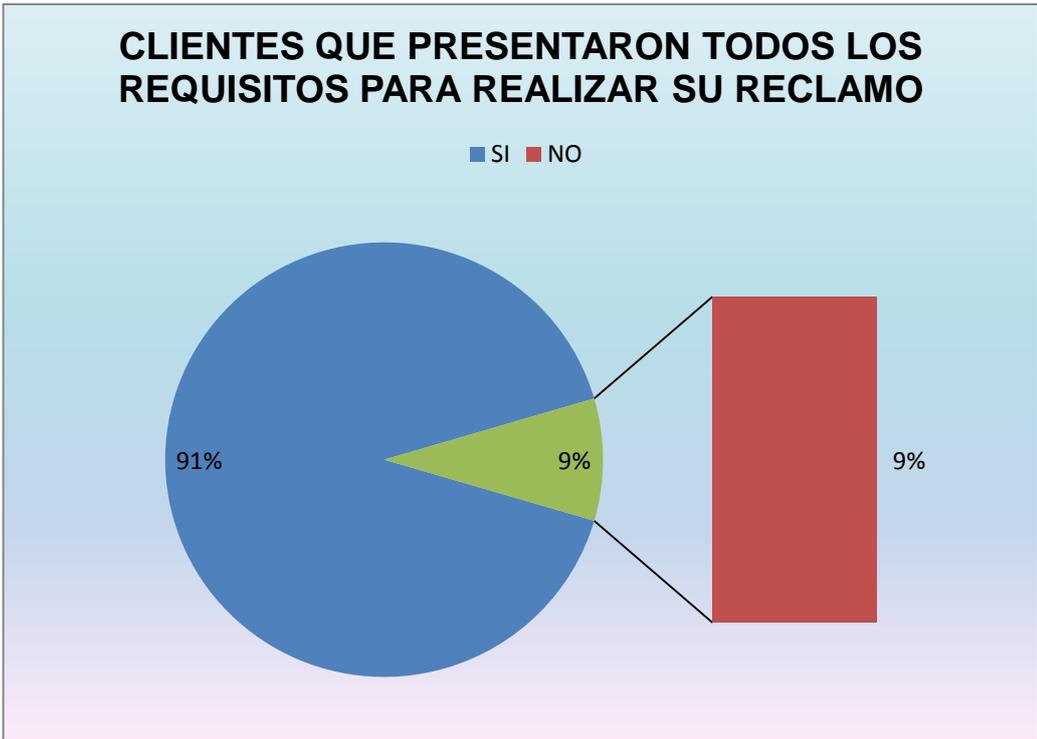
4. ¿Una vez detectado el error se corrigió dicho error en su factura?

Sí  No

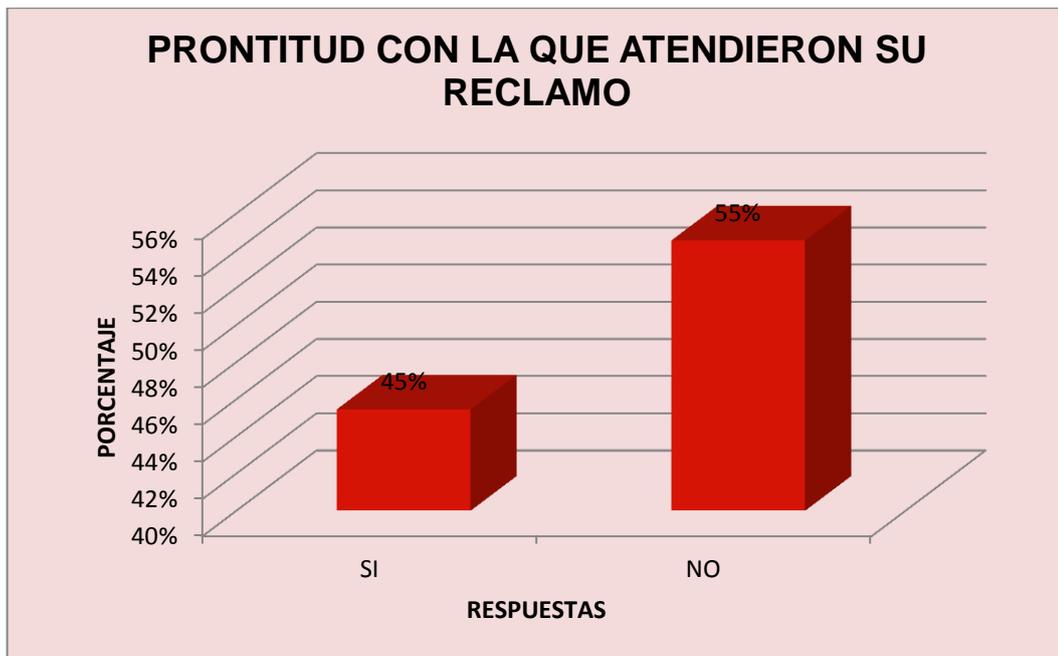
*Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos su colaboración.*



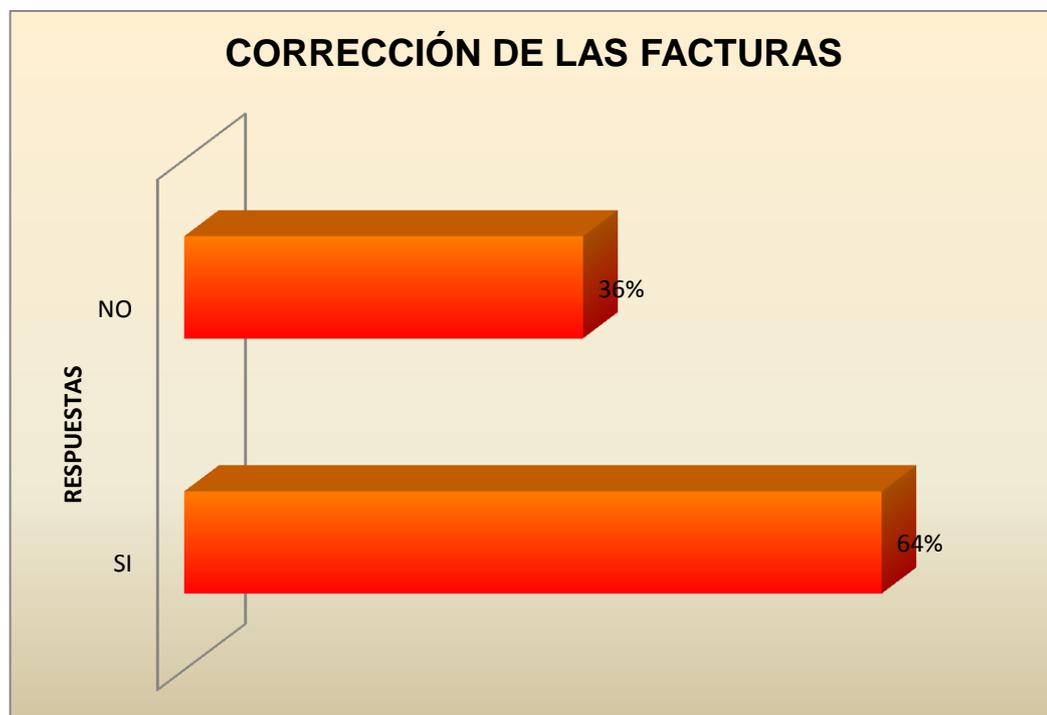
Como se puede observar en el gráfico el 100% de los reclamos tuvieron que ver con errores en la factura y lectura registrada por la empresa.



Como nos muestra el pastel el 91% de los clientes entrevistados presentó todos los requisitos para realizar su reclamo en la empresa.



Como se observa en el gráfico el 55% de las personas dice o haber recibido una respuesta a su reclamo con prontitud dentro de los días que establece la normativa interna de la empresa.



Como se observa en el gráfico, el 64% de los clientes entrevistados que realizaron reclamos sí fueron corregidos los errores en sus facturas, pero el 36% manifiesta no haberse corregido dicho error.

## INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DEL CUADRE DE CAJA DIARIO

Luego de realizar la entrevista a la Sr. Yolanda Haro, encargada de realizar la actividad de cuadro diario de caja en la oficina Matriz donde se está llevando a cabo la auditoría se pudo visualizar que:

Dentro del departamento de cartera cuentan con manuales que definen requerimientos para autorizaciones, registro, control, custodia y responsabilidad de cada uno de los miembros del personal.

Las transacciones entre bancos y sucursales son debidamente autorizadas y existe una conciliación periódica y adecuada de los valores monetarios así como los procedimientos existentes para desembolsos garantizan un adecuado control y registro de las correspondientes transacciones limitando a una persona diferente a la que realiza la recepción del dinero ejecutar egresos por ningún motivo.

El sistema es adecuado y conducen a un buen control tanto de los equipos, programas y las instalaciones empleadas en la recepción y recaudo del efectivo por lo que los encargados del manejo de la caja menor son independientes del cajero general u otro empleado que maneje otra clase de dinero así como son dependientes de los de preparación y manejo de libros de contabilidad.

No se cuenta con un control como arqueos sorpresivos para evaluar al personal su nivel de desempeño.

### 3.3.1 HALLAZGOS

#### HOJA DE HALLAZGOS No. 1

AUDITORÍA DE GESTIÓN: <b>ELECGALÁPAGOS</b>	
CONDICIÓN	Una revisión sistemática hecha a la planificación estratégica de la empresa nos evidencia su precisa y correcta elaboración.
CRITERIO	Las empresas necesitan para alcanzar sus objetivos los mecanismos con cuales lograrlo para ello es necesaria la planificación estratégica.
CAUSA	Elaborado por personal especializado en diseño de planeaciones estratégicas.
EFECTO	Objetivos y metas bien definidos permiten que éstos sean alcanzables y que la empresa pueda crecer.
COMENTARIO	Como se señaló anteriormente, desde la aproximación preliminar que se hizo a ELECGALÁPAGOS S.A. se pudo constatar la existencia de un plan estratégico que, ordenada y sistemáticamente apunta cada uno de los componentes que pueden llevar a la empresa a cumplir sus objetivos anhelados. El único comentario que se puede hacer al respecto es que la empresa debería afianzar tal plan estratégico con revisiones periódicas.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
PRESIDENTE EJECUTIVO	Establecer un sistema de revisión de cada uno de los componentes del plan estratégico para determinar su cumplimiento; para ello podría delegar tal labor a un equipo de trabajo pertinente.
<b>PREPARADO POR:</b>  Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 20/06/2011
REVISADO POR:	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 20/06/2011</b>	

**HOJA DE HALLAZGOS No. 2**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN: ELECGALÁPAGOS</b>			
<b>CONDICIÓN</b>	No existe rotación del personal en la mayoría de los puestos de la empresa.		
<b>CRITERIO</b>	La rotación de personal, siempre que sea necesaria, impide que la empresa caiga en la rutina.		
<b>CAUSA</b>	* Descuido por parte del Jefe de Recursos Humanos.		
<b>EFFECTO</b>	* Proceso Rutinario. * Exceso de atribuciones por parte del personal. * Resistencia al cambio en todo el personal.		
<b>COMENTARIO</b>	Lo que ocurre en ELECGALÁPAGOS S.A. es común observarlo en la gran mayoría de las entidades públicas, donde el personal, una vez se afianza en un puesto de trabajo y en una función específica, se considera inamovible, lo que conlleva a una rutina operativa y una falta de cambio en las maneras de trabajar. Llega a un punto en que la filosofía de la empresa no es la que define al trabajador, sino que las costumbres de este van moldeando el comportamiento de la empresa.		
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:		
<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	Analizar en base a parámetros profesionales de calificación de personal el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores con el fin de ubicar al personal en las áreas donde su perfil resulta más idóneo para los fines de empresa.		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"><b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez</td> <td style="width: 40%;"><b>FECHA:</b> 20/06/2011</td> </tr> </table>		<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 20/06/2011
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 20/06/2011		
<b>REVISADO POR:</b>  Lourdes Rodríguez  <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 20/06/2011</b>			

### HOJA DE HALLAZGOS No. 3

AUDITORÍA DE GESTIÓN: ELECGALÁPAGOS											
CONDICIÓN	No todas las personas fueron sometidas a concurso de mérito y oposición para ingresar a trabajar en la empresa.										
CRITERIO	Según criterio del auditora y ya que la organismos reguladores de empresas públicas así lo indican todas las vacantes deben ser cubiertas por personas ganadoras de concursos de méritos y oposición.										
CAUSA	Las personas ingresaron en épocas anteriores a las reformas legales. * Ausencia de control por los organismos y autoridades reguladoras										
EFECTO	Personal no idóneo para las funciones encomendadas dentro de la empresa.										
COMENTARIO	Era habitual en las empresas públicas que quienes ingresaban a laborar lo hacían gracias a recomendaciones, padrinazgos y no posterior a un necesario proceso de selección. En el caso puntual de ELECGALÁPAGOS S.A., y en particular en el año en que se enfocó esta auditoría, se pudo detectar la existencia de personal todavía amparado en las deficiencias del sistema laboral anterior.										
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:										
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Someter, de ahora en adelante, a todo aspirante a un puesto de trabajo en ELECGALÁPAGOS S.A. a un concurso de mérito y oposición con el fin de contar con los profesionales más idóneos para las funciones que la empresa requiere.										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; padding: 5px;"><b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez</td> <td style="width: 30%; padding: 5px;"><b>FECHA:</b> 21/06/2011</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">REVISADO POR:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Lourdes Rodríguez</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;"><b>FECHA: 21/06/2011</b></td> </tr> </table>		<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 21/06/2011	REVISADO POR:		Lourdes Rodríguez		_____		<b>FECHA: 21/06/2011</b>	
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 21/06/2011										
REVISADO POR:											
Lourdes Rodríguez											
_____											
<b>FECHA: 21/06/2011</b>											



## HOJA DE HALLAZGOS No. 5

AUDITORÍA DE GESTIÓN: <b>ELECGALÁPAGOS</b>	
CONDICIÓN	El personal de la empresa siente que las capacitaciones que recibe no son suficientes para un mejor desempeño.
CRITERIO	Según criterio del auditor las capacitaciones no sólo deben realizarse por cumplir metas y objetivos, deben también ser apoderadas por los empleados y generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia las actividades de trabajo que en ella realizan.
CAUSA	*Falta de motivación en las capacitaciones * Se dictan capacitaciones no acordes a las actividades que desarrollan los empleados en las empresas.
EFECTO	* Personal con poco sentido de pertenencia a la empresa. * Personal poco satisfecho con la capacitación recibida.
COMENTARIO	Aunque las capacitaciones suelen ser vistas negativamente por quienes ocupan un puesto de trabajo ya estable, siempre es necesario considerar las opiniones de los beneficiarios de aquellas para contratar un servicio de capacitación que cumpla las expectativas de la empresa. En una de nuestras conversaciones con los colaboradores, algunos de ellos se quejaban de lo infructuosas que habían resultado algunas de ellas.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Consultar a los propios beneficiarios de las capacitaciones, es decir, a los mismos colaboradores, sobre sus particulares necesidades, pues son ellos quienes pueden dar una información de primera mano con respecto a cuáles son las áreas en que requieren la capacitación y cuáles no. Con ello se evita el desaprovechamiento de recursos.
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 22/06/2011
REVISADO POR:	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 22/06/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 6

AUDITORÍA DE GESTIÓN: <b>ELECGALÁPAGOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La comunicación hacia el personal con respecto a las metas y objetivos por alcanzar, es deficiente.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio de la auditora, los mecanismos y sistemas de información hacia los empleados deben ser claros e idóneos.
<b>CAUSA</b>	*Descuido de los jefes de agencia y jefes departamentales.
<b>EFEECTO</b>	* Personal que no cumple totalmente con las metas y objetivos planteados.
<b>COMENTARIO</b>	Este hallazgo tiene una estrecha relación con el hallazgo número cuatro, donde se señalaba el deslindamiento entre las acciones llevadas a cabo y los objetivos de la empresa; puesto que, el hecho de no comunicar eficientemente los objetivos que la empresa persigue a cada uno de los colaboradores trae consigo el desfase antes señalado. Un plan estratégico sólo se consolida si cada integrante de la organización apunta los esfuerzos para ello, para lo cual debe, primeramente, estar al tanto de sus componentes.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y JEFES DE CADA DEPARTAMENTO</b>	Periódicamente y a través de mecanismos como carteles, correos, mensajes de texto o comunicados, hacer llegar a cada uno de los colaboradores un recordatorio de las metas y objetivos perseguidos por la empresa, acompañando tal información con la invitación a contribuir con sugerencias y recomendaciones que puedan ayudar a cumplirlos.
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 22/06/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 22/06/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 7

AUDITORÍA DE GESTIÓN: <b>ELECGALÁPAGOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se cumple en algunos casos con el tiempo estimado para las inspecciones.
<b>CRITERIO</b>	Por normativa interna de la empresa se tiene que cumplir con los días establecidos en dar respuesta a las inspecciones realizadas por los técnicos.
<b>CAUSA</b>	* Exceso de demanda y hay una falta de personal para realizar este trabajo. * Descuido y falta de profesionalismo por parte de los técnicos encargados de la supervisión.
<b>EFECTO</b>	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.
<b>COMENTARIO</b>	En las llamadas que se hizo a seis clientes que habían contratado nuevos servicios durante el 2010 se pudo extraer la siguiente conclusión: Por lo general, las inspecciones, que según los manuales de funcionamiento deben efectuarse en cuatro días laborables, son realizadas muchos días después de la fecha límite.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>DIRECTORA COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar más eficientemente los recorridos de inspecciones, estableciendo para ello una ruta que considere la zonificación de los usuarios.</li> <li>Convertir en política de empresa el cumplimiento de los plazos señalados.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 23/06/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
<b>FECHA: 23/06/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 8

AUDITORÍA DE GESTIÓN: ELECGALÁPAGOS	
CONDICIÓN	En ciertas ocasiones se percibe un trato poco cordial al cliente de parte del personal de las ventanillas.
CRITERIO	A criterio del auditor y por normativa interna de la empresa la atención que los clientes reciben de la misma deberá ser eficiente, eficaz y amable.
CAUSA	* Desdén por parte del personal que labora en las ventanillas de cobranza y atención al cliente de las diferentes agencias y su matriz.
EFECTO	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.
COMENTARIO	Estrechamente relacionado con lo que se ha ido apuntando en el transcurso de esta auditoría, nos referimos a la rutina en que desembocan los colaboradores, está la condición arriba señalada. Esta situación no debe pasarse por alto, puesto que la atención al cliente y el trato que estos reciben son los indicadores más importantes para tener una idea de la filosofía de la entidad.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
DIRECTORA COMERCIAL Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a todos los colaboradores de la empresa en temas de atención al cliente, empleando un sistema de capacitación que reconozca las particularidades idiosincráticas de la población.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 23/06/2011
REVISADO POR:	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
FECHA: <b>23/06/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 9

AUDITORÍA DE GESTIÓN: ELECGALÁPAGOS	
CONDICIÓN	No todos los reclamos son atendidos dentro de los plazos establecidos por la empresa.
CRITERIO	Según criterio del auditor y por normativa interna los reclamos tienen que ser atendidos a la brevedad posible para la buena imagen de la empresa y por el cumplimiento de sus objetivos.
CAUSA	*Negligencia del personal encargado del área de reclamos. *Descuido de los encargados del control de dicha área.
EFECTO	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.
COMENTARIO	En las llamadas que se hizo a once clientes que habían presentado reclamos durante el 2010 se pudo extraer la siguiente conclusión: Por lo general, la respuesta a los reclamos, que según los manuales de funcionamiento debe efectuarse en cuatro días laborables, es realizada algunos días después de la fecha límite.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
DIRECTORA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar los reclamos de los clientes como prioridad.</li> <li>• Establecer como política de la empresa la solución inmediata a los reclamos que los usuarios presentan.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 24/06/2011
REVISADO POR:	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
FECHA: <b>24/06/2011</b>	

**HOJA DE HALLAZGOS No. 10**

AUDITORÍA DE GESTIÓN: <b>ELECGALÁPAGOS</b>	
CONDICIÓN	No se corrigen todas las facturas en las que se han encontrado errores de lectura.
CRITERIO	Según criterio del auditor y por normativa interna se tienen que verificar si en realidad hay los errores en la lectura y luego corregir dichos errores en las facturas del cliente para poder devolver los valores sobrefacturados, si así fuera el caso.
CAUSA	*Descuido del personal encargado del área de reclamos. *Descuido de los encargados del control de dicha área. * Falta de tiempo para corregir las facturas.
EFECTO	* Clientes pocos satisfechos * Mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente.
COMENTARIO	Este es un problema muy común en las empresas generadoras de energía eléctrica y se da por lo general por falla humana. Eso no impide deban tomarse las medidas correctivas que disminuyan el impacto económico de una factura mal emitida.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
DIRECTORA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer las respectivas correcciones en todas las facturas donde se detecten los errores de lectura.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Lourdes Rodríguez	<b>FECHA:</b> 24/06/2011
REVISADO POR:	
Lourdes Rodríguez	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
<b>FECHA: 24/06/2011</b>	

### 3.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

#### INFORME



Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Auditoría de gestión a la empresa ELEGALÁPAGOS S.A., por el período comprendido: de abril a julio del 2011.

# ELECGALÁPAGOS S.A.

## ÍNDICE

Siglas y abreviaturas utilizadas.....

Capítulo I: Enfoque de Auditoría.....

- Objetivo
- Alcance

Capítulo II: Información de la Entidad.....

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica y funcional
- Objetivo
- Financiamiento

Capítulo III: Resultados Generales

.....

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad.

Capítulo IV: Resultados

Específicos.....

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre cada uno de los componentes.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ARC</b>	<b>Áreas de resultado clave</b>
<b>LOGGE</b>	<b>Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado</b>
<b>CPA</b>	<b>Contador Público Auditor</b>
<b>BPM</b>	<b>Buenas Prácticas de Manufactura</b>
<b>POA</b>	<b>Plan Operativo Anual</b>
<b>CORRE</b>	<b>Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador</b>
<b>UAI</b>	<b>Unidad de Auditoría Interna</b>
<b>SRI</b>	<b>Servicio de Rentas Internas</b>
<b>FODA</b>	<b>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</b>
<b>RRHH</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>CP</b>	<b>Confianza Ponderada</b>
<b>CT</b>	<b>Calificación Total</b>
<b>PT</b>	<b>Ponderación Total</b>
<b>TICS</b>	<b>Tecnologías de la Información y la Comunicación</b>
<b>RUC</b>	<b>Registro Único de Contribuyentes</b>

## **PARTE 1**

### **ENFOQUE DE AUDITORÍA**

- **OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA**

Evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos por la empresa para el periodo 2010.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- La auditoría a realizar nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos de la empresa y demostrar que estos son llevados de manera efectiva y eficiente.
- Detectar irregularidades en los componentes que se auditarán.
- Ayudar a la dirección a una administración eficiente y eficaz.

- **ALCANCE**

La auditoría de Gestión se realizó de manera integral a la empresa ELECGALÁPAGOS S.A. en los departamentos de Recursos humanos, servicios y reclamos, en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

## PARTE 2

### INFORMACIÓN DE ELECGALÁPAGOS S.A.

#### ❖ MISIÓN

Satisfacer la demanda de Energía Eléctrica, mediante la Generación, Distribución y Comercialización, de una manera ágil, confiable y continua a todos sus clientes, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo socio económico de la región insular, con el Recurso Humano comprometido con su labor, capacitado y calificado

#### ❖ VISIÓN

Servir al mayor número de clientes en la provincia de Galápagos de manera eficiente; ser la mejor Empresa Eléctrica del país, sustentada en la excelencia, honestidad y humanismo, que permita entregar a sus clientes un mejor servicio de calidad, contando con una estructura organizacional orientada en procesos y tecnología de punta.

#### ❖ OBJETIVOS:

- Los objetivos de la institución están clasificados a partir de cuatro perspectivas y de unos ejes subsiguientes:
- Formalizar los procesos y procedimientos de atención, para una mejora continua del servicio al cliente reduciendo las pérdidas comerciales.
- Implementar progresivamente la innovación y renovación de los sistemas de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica minimizando pérdidas técnicas así como el riesgo de cortes no programados para impulsar el desarrollo socioeconómico de la región insular.
- Contribuir a la sostenibilidad del ecosistema de Galápagos a través de la innovación progresiva de los sistemas eléctricos hacia una producción energética limpia.
- Organizar a la institución por procesos que desarrollen progresivamente

su eficiencia así como la Gestión del Talento Humano (capacitación, remuneración y plan de carrera).

- Modernizar y actualizar la infraestructura tecnológica organizacional a través de las TICS para el uso de los clientes internos y externos.
- Lograr la productividad en costos y manejo de los recursos.

## **PARTE 3**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ESTÁ PRECISA Y CORRECTAMENTE REALIZADA.**

##### **COMENTARIO**

Una revisión sistemática hecha a la planificación estratégica de la empresa nos evidencia su precisa y correcta elaboración. Ello concuerda con los criterios de la auditora que señalan que las empresas necesitan para alcanzar sus objetivos los mecanismos con los cuales lograrlo, para ello es necesaria la planificación estratégica. La causa de la correcta elaboración de la Planificación estratégica reside en que ha sido desarrollada por personal especializado en su diseño. Todo lo cual deviene en objetivos y metas bien definidos, lo que permite que éstos sean alcanzables y que la empresa pueda crecer. En nuestra auditoría se pudo constatar la existencia de un plan estratégico que, ordenada y sistemáticamente, apunta cada uno de los componentes que pueden llevar a la empresa a cumplir sus objetivos anhelados.

##### **CONCLUSIÓN**

La elaboración correcta de una Planificación estratégica trae consigo objetivos y metas bien definidos y las estrategias para alcanzarlos.

##### **RECOMENDACIÓN**

**AI PRESIDENTE EJECUTIVO:** Establecer un sistema de revisión de cada uno de los componentes del plan estratégico para determinar su cumplimiento; para ello podría delegar tal labor a un equipo de trabajo pertinente y constante.

## **2. NO EXISTE ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA MAYORÍA DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA.**

### **COMENTARIO**

No existe rotación del personal en la mayoría de los puestos de la empresa lo que se enfrenta al criterio de esta auditoría, que señala que la rotación de personal, siempre que sea necesaria, impide que la empresa caiga en la rutina. Tal falta de rotación es debida al descuido por parte del Jefe de Recursos Humanos y conlleva a caer en un proceso rutinario, a un exceso de atribuciones por parte del personal y a la resistencia al cambio en todo el personal. Lo que ocurre en Elecgalápagos S.A. es común observarlo en la gran mayoría de las entidades públicas, donde el personal, una vez se afianza en un puesto de trabajo y en una función específica, se considera inamovible, lo que conlleva a una rutina operativa y una falta de cambio en las maneras de trabajar. Llega a un punto en que la filosofía de la empresa no es la que define al trabajador, sino que las costumbres de este van moldeando el comportamiento de la empresa.

### **CONCLUSIÓN**

La falta de rotación en el personal conlleva a que los colaboradores caigan en un proceso rutinario de trabajo.

### **RECOMENDACIÓN**

**AI JEFE RECURSOS HUMANOS:** Analizar en base a parámetros profesionales de calificación de personal el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores con el fin de ubicar al personal en las áreas donde su perfil resulta más idóneo para los fines de empresa.

### **3. PARTE DEL PERSONAL NO FUE SOMETIDO A CONCURSO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN PARA INGRESAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA.**

#### **COMENTARIO**

No todas las personas fueron sometidas a concurso de mérito y oposición para ingresar a trabajar en la empresa, lo que contradice el criterio de esta auditoría y de los organismos reguladores de empresas públicas que indican que todas las vacantes deben ser cubiertas por personas ganadoras de concursos de méritos y oposición. Vale señalar que las causas detrás de esta situación están en que las personas ingresaron en épocas anteriores a las reformas legales, así como a la ausencia de control por los organismos y autoridades reguladoras. Tal situación conlleva a contar con personal no idóneo para las funciones encomendadas dentro de la empresa. Vale como comentario que era habitual en las empresas públicas que quienes ingresaban a laborar lo hacían gracias a recomendaciones, padrinazgos y no posterior a un necesario proceso de selección. En el caso puntual de Elecgalápagos S.A., y en particular en el año en que se enfocó esta auditoría, se pudo detectar la existencia de personal todavía amparado en las deficiencias del sistema laboral anterior.

#### **CONCLUSIÓN**

El hecho de que parte del personal haya ingresado a laborar en la empresa sin haber pasado por un proceso de oposición y mérito conlleva a contar con personal poco idóneo para las funciones encomendadas.

#### **RECOMENDACIÓN**

**AI JEFE DE RECURSOS HUMANOS:** Someter de ahora en adelante, a todo aspirante a un puesto de trabajo en Elecgalápagos S.A. a un concurso de mérito y oposición con el fin de contar con los profesionales más idóneos para las funciones que la empresa requiere.

#### **4. NO SE EVALÚA A TODOS LOS COLABORADORES CON RESPECTO A LAS FUNCIONES QUE ÉSTOS REALIZAN**

##### **COMENTARIO**

No se evalúa a todos los colaboradores sobre las funciones que éstos realizan, lo que contradice los criterios de esta auditoría y a la normativa interna de la empresa, que señalan se tiene que realizar constantes evaluaciones para garantizar que cada actividad encomendada sea hecha de la mejor manera. Tal falencia se atribuye al descuido del Jefe de Recursos Humanos como a la falta de tiempo. Todo lo cual repercute en el hecho de que los empleados realizan de manera mecánica sus actividades y así pueden generarse errores. Durante nuestra auditoría se pudo constatar que no se evalúan las actividades realizadas relacionándolas con los objetivos apuntados en el plan estratégico. Por ejemplo, la revisión de ciertos documentos del área de mantenimiento, donde se detallaban algunos informes de los procesos desarrollados, éstos no concordaban con los objetivos de la empresa, evidenciando tal situación un desfase entre los objetivos y lo actuado.

##### **CONCLUSIÓN**

El hecho que no se evalúen a los colaboradores en relación a los objetivos y funciones de la empresa conlleva a que estos realicen sus actividades de manera mecánica y sujeta a errores.

##### **RECOMENDACIÓN**

**AI JEFE DE RECURSOS HUMANOS:** Efectuar evaluaciones periódicas o repentinas a las funciones y la manera de desempeñarlas de los colaboradores de la empresa, siempre teniendo en cuenta la interrelación entre funciones y objetivos.

**5. EL PERSONAL DE LA EMPRESA SIENTE QUE LAS CAPACITACIONES QUE RECIBE NO SON SUFICIENTES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO.**

**COMENTARIO**

El personal de la empresa siente que las capacitaciones que recibe no son suficientes para un mejor desempeño, situación que apunta al criterio de esta auditoría, que señala que las capacitaciones no sólo deben realizarse por cumplir metas y objetivos, sino que deben además ser apoderadas por los empleados y generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia las actividades de trabajo que en ella realizan. La razón detrás de tal inconformidad por parte de los empleados está en que se dictan capacitaciones no acordes a las actividades que desarrollan los empleados en las empresas. Todo lo cual deviene en personal con poco sentido de pertenencia a la empresa e insatisfecho con la capacitación recibida. Vale agregar que aunque las capacitaciones suelen ser vistas negativamente por quienes ocupan un puesto de trabajo ya estable, siempre es necesario considerar las opiniones de los beneficiarios de aquellas para contratar un servicio de capacitación que cumpla las expectativas de la empresa. En una de nuestras conversaciones con los colaboradores, reiteramos, algunos de ellos se quejaban de lo infructuosas que habían resultado las recientes capacitaciones.

**CONCLUSION**

El hecho de que el propio personal manifieste una insatisfacción por las capacitaciones recibidas evidencia que la empresa está gastando recursos en capacitaciones que no cumplen una función satisfactoria.

**RECOMENDACIÓN**

**AI JEFE DE RECURSOS HUMANOS:** Consultar a los propios beneficiarios de las capacitaciones, es decir, a los mismos colaboradores, sobre sus particulares necesidades, pues son ellos quienes pueden dar

una información de primera mano con respecto a cuáles son las áreas en que requieren la capacitación y cuáles no. Con ello se evita el desaprovechamiento de recursos.

## **6. LA COMUNICACIÓN HACIA EL PERSONAL CON RESPECTO A LAS METAS Y OBJETIVOS POR ALCANZAR, ES DEFICIENTE**

### **COMENTARIO**

La comunicación hacia el personal con respecto a las metas y objetivos que la empresa pretende alcanzar es deficiente, ello contradice el criterio de esta auditoría que señala que los mecanismos y sistemas de información destinados a los funcionarios deben ser claros e idóneos. Tal deficiencia se debe a un descuido tanto de los jefes de agencia como de los jefes departamentales, llevando ello a contar con personal que no cumple totalmente con las metas y objetivos planteados. Este hallazgo tiene una estrecha relación con el hallazgo número cuatro, donde se señalaba el deslindamiento entre las acciones llevadas a cabo y los objetivos de la empresa; puesto que, el hecho de no comunicar eficientemente los objetivos que la empresa persigue a cada uno de los colaboradores trae consigo el desfase antes señalado. Un plan estratégico sólo se consolida si cada integrante de la organización apuntala esfuerzos para ello, para lo cual debe, primeramente, estar al tanto de sus componentes.

### **CONCLUSIÓN**

Una comunicación deficiente con el personal en relación a los objetivos y las metas que la empresa pretende alcanzar conlleva a no lograr concretarlos.

### **RECOMENDACIÓN**

**AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y JEFES DE CADA DEPARTAMENTO:** Periódicamente y a través de mecanismos como carteles, correos, mensajes de texto o comunicados, hacer llegar a cada uno de los colaboradores un recordatorio de la metas y objetivos

perseguidos por la empresa, acompañando tal información con la invitación a contribuir con sugerencias y recomendaciones que puedan ayudar a cumplirlos.

## **7. NO SE CUMPLE CON EL TIEMPO ESTIMADO PARA LAS INSPECCIONES.**

### **COMENTARIO**

No se cumple en algunos casos con el tiempo estimado para las inspecciones, lo que está en flagrante contradicción con la normativa interna de la empresa que señala la obligación de cumplir con los días establecidos en el momento de dar respuesta a las inspecciones realizadas por los técnicos, tal desfase se debe a un exceso de demanda, al descuido y falta de profesionalismo por parte de los técnicos encargados de la supervisión y a una falta de personal para realizar este trabajo, todo lo cual conlleva a tener clientes pocos satisfechos y una mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente. Como un comentario adicional, en las llamadas que se hizo a seis clientes que habían contratado nuevos servicios durante el 2010 se pudo extraer la siguiente conclusión: Por lo general, las inspecciones, que según los manuales de funcionamiento deben efectuarse en cuatro días laborables, son realizadas muchos días después de la fecha límite.

### **CONCLUSIÓN**

El no cumplir con los tiempos establecidos para las inspecciones conlleva a que la empresa vaya adquiriendo una mala reputación ante sus consumidores y clientes.

### **RECOMENDACIÓN**

**PRESIDENTE EJECUTIVO:** Organizar más eficientemente los recorridos de inspecciones, estableciendo para ello una ruta que considere la

zonificación de los usuarios. Así mismo, convertir en política de empresa el cumplimiento de los plazos señalados.

## **8. OCASIONALMENTE SE PERCIBE UN TRATO POCO CORDIAL AL CLIENTE DE PARTE DEL PERSONAL DE LAS VENTANILLAS.**

### **COMENTARIO**

En ciertas ocasiones se percibe un trato poco cordial al cliente de parte del personal de las ventanillas, situación que se contradice con el criterio de esta auditoría y con la normativa interna de la empresa, las cuales señala que la atención que los clientes reciben de la misma deberá ser eficiente, eficaz y amable, la causa detrás de tal comportamiento es el desdén por parte del personal que labora en las ventanillas de cobranza y atención al cliente de las diferentes agencias y su matriz. Lo que conlleva a encontrarnos con clientes pocos satisfechos y a una mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente. Estrechamente relacionado con lo que se ha ido apuntando en el transcurso de esta auditoría, (nos referimos a la rutina en que desembocan los colaboradores), está la condición arriba señalada. Esta situación no debe pasarse por alto, puesto que la atención al cliente y el trato que estos reciben son los indicadores más importantes para tener una idea de la filosofía de la entidad.

### **CONCLUSIÓN**

Las ocasionales muestras de trato poco cordial hacia los clientes puede conllevar a la mala reputación de la empresa entre la comunidad.

### **RECOMENDACIÓN**

**JEFA DE RECURSOS HUMANOS:** Capacitar a todos los colaboradores de la empresa en temas de atención al cliente, empleando un sistema de capacitación que reconozca las particularidades idiosincráticas de la población.

## **9. POCOS RECLAMOS SON ATENDIDOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA**

### **COMENTARIO**

No todos los reclamos son atendidos dentro de los plazos establecidos por la empresa, situación que se contradice con el criterio del auditor y con la normativa interna de la empresa, ésta última señala que los reclamos tienen que ser atendidos a la brevedad posible para la buena imagen de la empresa y por el cumplimiento de sus objetivos. Las razones detrás de esta situación pueden encontrarse en la negligencia del personal encargado del área de reclamos y en el descuido de los encargados del control de dicha área, todo lo cual repercute en clientes pocos satisfechos y en la mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente. En las llamadas que se hizo a once clientes que habían presentado reclamos durante el 2010 se pudo extraer la siguiente conclusión: Por lo general, la respuesta a los reclamos, que según los manuales de funcionamiento debe efectuarse en cuatro días laborables, es realizada algunos días después de la fecha límite.

### **CONCLUSIÓN**

El retraso en la respuesta a los reclamos puede derivar en clientes insatisfechos y en una mala impresión de parte de la comunidad de consumidores.

### **RECOMENDACIÓN**

**PRESIDENTE EJECUTIVO:** Considerar los reclamos de los clientes como prioridad, para lo cual se recomienda establecer como política de la empresa la solución inmediata a los reclamos que los usuarios presentan.

## **10. LA TOTALIDAD DE LAS FACTURAS EN LAS QUE SE HAN ENCONTRADO ERRORES DE LECTURA NO SON CORREGIDAS.**

### **COMENTARIO**

No se corrigen todas las facturas en las que se han encontrado errores de lectura, lo que se contradice con la normativa interna de la empresa, la que señala se tienen que verificar si en realidad hay errores en la lectura y luego corregir dichos errores en las facturas del cliente para poder devolver los valores sobrefacturados, si así fuera el caso. Tal situación se debe al descuido del personal encargado del área de reclamos, así como al descuido de los encargados del control de dicha área, pero además a falta de tiempo para corregir las facturas. Situación que conlleva a tener clientes pocos satisfechos y a una mala reputación de la empresa con respecto a atención al cliente. Este es un problema muy común en las empresas generadoras de energía eléctrica y se da por lo general por falla humana. Eso no impide deban tomarse las medidas correctivas que disminuyan el impacto económico de una factura mal emitida.

### **CONCLUSIÓN**

El no corregir todas las facturas que han tenido errores en la lectura deviene en clientes insatisfechos por las pérdidas a que son sometidos, así como a una mala reputación entre la comunidad de usuarios por parte de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

**PRESIDENTE EJECUTIVO:** Hacer las respectivas correcciones en todas las facturas donde se detecten los errores de lectura.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 4.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado todo el trabajo de investigación denominado *“Auditoría de Gestión en la empresa eléctrica ELECGALÁPAGOS S.A. de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, período 2010”* se pueden señalar las siguientes conclusiones:

- El marco teórico presentado en el segundo capítulo de esta investigación fue un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la misma, porque por una parte, nos recordó algunos conceptos que habíamos dejado relegados desde que los revisamos por primera vez, y por otro, nos sirvió para delimitar algunos conceptos y definiciones que iban a ser de gran utilidad en la auditoría propiamente dicha.
- Aunque la empresa por auditar cuenta con una Planificación estratégica desarrollada previamente por profesionales en el área, ello no conlleva a desestimar cualquier aproximación que pretenda encontrar algún desfase entre los objetivos perseguidos por la empresa y la manera en que sus funcionarios y colaboradores trabajan para conseguirlo. Por lo general, puede ocurrir que los hallazgos sacados a la luz por el auditor develen algunas deficiencias que habían permanecido ocultas o relegadas por revisiones anteriores.
- Para llevar a cabo una auditoría de gestión es necesario contar con un tiempo prudencial para desarrollar las fases previas a la ejecución de la misma, nos referimos puntualmente a las etapas de Conocimiento preliminar y Planificación, pues son ellas las que sirven de soporte para todo el trabajo posterior, así como guía sistemática a cada uno de los pasos que se den en el trabajo de campo y en la ejecución propiamente dicha. Sin embargo, no es conveniente prolongar demasiado el tiempo que se destina a las fases señaladas, pues ello podría causar ciertas incomodidades a la empresa por auditar y a sus actividades diarias.

- La auditoría de gestión realizada a la empresa ELECGALÁPAGOS S.A. confirma el cambio de actitud que se puede observar en las empresas públicas de nuestro país, las que ya no son representantes de la inoperancia burocrática de que hacían gala en tiempos pasados, sino que son ejemplo de un funcionamiento más eficiente e interesadas en la consecución de objetivos y metas afines a sus intereses y a los de la comunidad a la que sirven. Ello puede constatarse en la total apertura que manifestaron hacia la realización de esta auditoría, aunque sabiendo de antemano que mucha de la información que ésta generaría podía ser crítica con algunos aspectos auditados.
- ELECGALÁPAGOS S.A., al igual que otras entidades públicas, manifiesta un problema que más parece una virtud, nos referimos a la escasa rotación de personal que se pudo constatar durante esta auditoría. Y es un problema porque los empleados, confiados de su permanencia a toda costa en los puestos que ocupan, pueden caer en la rutina durante el desempeño de sus funciones, así como en un exceso de atribuciones y en la resistencia al cambio. Es así que los empleados y funcionarios, una vez se afianzan en un puesto de trabajo y en una función específica, se consideran inamovibles, situación que conlleva, como ya se señaló, a una rutina operativa y una falta de nuevas maneras en el trabajo. Como se apuntó en alguna parte de la investigación, llega un punto en que la filosofía de la empresa no es la que define al trabajador, sino que las costumbres de éste van moldeando el comportamiento de la empresa, por lo general, de una manera negativa.
- La empresa ELECGALÁPAGOS S.A., aunque no de manera recurrente, tiene ciertos problemas en lo que respecta a la atención que da a los reclamos de sus usuarios, específicamente, en lo que concierne a la inmediatez de las soluciones. Ello parece deberse a diferentes razones: desdén de ciertos funcionarios, sobredemanda de trabajo, desconocimiento de los supervisores y encargados, etc. Tal situación, si no se la controla a tiempo y no se toman las medidas correctivas podría ir mermando la confianza que los usuarios y la

comunidad todavía manifiestan hacia la empresa.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Estrechamente vinculadas con las conclusiones detalladas en el acápite anterior, se encuentran las siguientes recomendaciones:

- Desde la escuela de Contabilidad y Auditoría de la UTPL, establecer como requisito indispensable para todo proyecto de investigación, la inclusión de un marco teórico enriquecido con los propios aportes y comentarios de los tesisistas, puesto que el mismo permite depurar conceptos y delimitar la información que servirá para el trabajo de campo.
- Durante todo el proceso de auditoría de gestión, revisar continuamente la Planificación estratégica de la empresa auditada para ir confrontando los conceptos en ella incluidos con los hallazgos descubiertos en el transcurso de la auditoría y detectar, en caso necesario, las contradicciones entre la visión, misión y objetivos, y la manera en que los funcionarios las llevan a cabo.
- Se recomienda a quienes vayan a realizar una auditoría de gestión, organizar adecuadamente los tiempos destinados a cada una de las fases de la misma, primordialmente los concernientes a las fases Preliminares y de Planificación, pues son ellas en las que se sostienen todas las etapas posteriores y hasta el resultado de todo estudio.
- Afianzar en ELECGALÁPAGOS S.A. la predisposición a ese cambio de actitud que se ha manifestado en el transcurso de esta investigación y tomar en consideración cada uno de las recomendaciones señaladas en el informe incluido en esta auditoría con el fin de que aquellas debilidades detectadas se conviertan en un

puntal de superación para le empresa.

- Se recomienda a la empresa auditada, ELECGALÁPAGOS S.A., someter de ahora en adelante, a todo aspirante a un puesto de trabajo en la empresa a un concurso de mérito y oposición con el fin de contar con los profesionales más idóneos para las funciones que la empresa requiere. Asimismo, efectuar evaluaciones periódicas o repentinas a las funciones y la manera de desempeñarlas de los colaboradores de la empresa, siempre teniendo en cuenta la interrelación entre funciones y objetivos.
- Se recomienda a la empresa auditada, organizar de manera eficiente los recorridos de inspecciones, estableciendo para ello una ruta que considere la zonificación de los usuarios. Así mismo, convertir en política de empresa el cumplimiento de los plazos señalados, por otra parte, considerar los reclamos de los clientes como prioridad, para finalmente establecer como política de la empresa la solución inmediata a los reclamos que los usuarios presentan.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Atehortua Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
2. Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>
3. Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
4. Bourn, J. (2001). Los indicadores de la auditoría de gestión. *Revista Española de Control Externo* .
5. Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Corporación Edi-Àbaco.
6. Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Bilbao: Ediciones Deusto.
7. Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana.
8. Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Creative Commons.
9. Mora Enguidanos, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión* . Madrid: Ecobook - Editorial del Economistaz.
10. Muniz, L. (2003). *Como implantar un Sistema de Control de Gestión*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
11. Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas. (2000). *Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado*. Buenos Aires: Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas.
12. Redondo Durán, R. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
13. Redondo Durán, R., Llopert Pérez, X., & Durán Juve, D. (1996). *Auditoría de gestión*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

14. Spencer Pickett, K. H. (2007). *Manual Basico de Auditoria Interna*. Barcelona: Planeta DeAngostini Profesional y Formacion, S.L.
15. Universidad de Buenos Aires. (2000). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
16. Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
17. Zanabria, H. (2005). *Enfoque integral de auditoría de gestión presupuestaria*. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de Tesis digitales UNMSM:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria\\_h\\_e/enpdf/cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap4.pdf)

## **ANEXOS**

# ANEXO 1



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 0991500006001  
**RAZON SOCIAL:** EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL GALAPAGOS ELECGALAPAGOS S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** MOSCOSO ARTEAGA JOSE MARIA  
**CONTADOR:** ESTEVEZ MONCAYO BEGSI PAULINA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 30/12/1998      **FEC. CONSTITUCION:** 30/12/1998  
**FEC. INSCRIPCION:** 01/02/1998      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 08/06/2010

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE GENERACION TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA

### DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SAN CRISTOBAL Parroquia: PUERTO BAQUERIZO MORENO Barrio: CENTRAL  
Calle: ESPAÑOLA Número: S/N Intersección: JUAN JOSE FLORES Referencia ubicación: FRENTE A LA MECANICA TRUJILLO  
Telefono Trabajo: 052520136 Telefono Trabajo: 052520733 Telefono Trabajo: 052520508 Email: paulinae@elecgalapagos.com.ec Fax: 052521827

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 006      **ABIERTOS:** 6

**JURISDICCION:** REGIONAL LITORAL SURI GALAPAGOS

**CERRADOS:** Palomeque Vialta  
DELEGADO DEL R.U.C.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: YLPV090608

Lugar de emisión: SAN CRISTOBAL/PUERTO

Fecha y hora: 08/06/2010



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 0991500006001  
**RAZÓN SOCIAL:** EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL GALAPAGOS ELECGALAPAGOS S.A.

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	30/12/1998
NOMBRE COMERCIAL:	ELECGALAPAGOS				FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

### ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE GENERACION TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA  
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SAN CRISTOBAL Parroquia: PUERTO BAQUERIZO MORENO Barrio: CENTRAL Calle: ESPAÑOLA Número: S/N Intersección: JUAN JOSE FLORES Referencia: FRENTE A LA MECANICA TRUJILLO Telefono Trabajo: 052520136 Telefono Trabajo: 052520733 Telefono Trabajo: 052520508 Email: paulinae@elecgalapagos.com.ec Fax: 052521827

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO		FEC. INICIO ACT.	30/12/1998
NOMBRE COMERCIAL:	ELECGALAPAGOS				FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

### ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE GENERACION TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA  
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION, INCLUSO CAMIONES GRUA, DOTADO DE OPERARIOS  
ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SANTA CRUZ Parroquia: PUERTO AYORA Barrio: CENTRAL Calle: GENERAL RODRIGUEZ LARA Número: S/N Intersección: INDEFATIGABLE Referencia: JUNTO A LA ESCUELA GALO PLAZA LAZO Telefono Trabajo: 052526160 Telefono Trabajo: 052526009 Fax: 052526161 Email: paulinae@elecgalapagos.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO:	003	ESTADO	ABIERTO		FEC. INICIO ACT.	30/12/1998
NOMBRE COMERCIAL:	ELECGALAPAGOS				FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

### ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE GENERACION TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA  
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: ISABELA Parroquia: PUERTO VILLAMIL Calle: CORMORAN Número: S/N Intersección: DIECISEIS DE MARZO Referencia: FRENTE AL MERCADO MUNICIPAL Telefono Trabajo: 052529202 Fax: 052529279 Email: paulinae@elecgalapagos.com.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: YLPV090608 Lugar de emisión: SAN CRISTOBAL/PUERTO Fecha y hora: 08/06/2010



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0991500006001  
**RAZON SOCIAL:** EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL GALAPAGOS ELECGALAPAGOS S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** MOSCOSO ARTEAGA JOSE MARIA  
**CONTADOR:** ESTEVEZ MONCAYO BEGSI PAULINA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 30/12/1998      **FEC. CONSTITUCION:** 30/12/1998  
**FEC. INSCRIPCION:** 01/02/1998      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 08/06/2010

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE GENERACION TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA

**DIRECCIÓN PRINCIPAL:**

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SAN CRISTOBAL Parroquia: PUERTO BAQUERIZO MORENO Barrio: CENTRAL  
Calle: ESPAÑOLA Número: S/N Intersección: JUAN JOSE FLORES Referencia ubicación: FRENTE A LA MECANICA  
TRUJILLO Telefono Trabajo: 052520136 Telefono Trabajo: 052520733 Telefono Trabajo: 052520508 Email:  
paulinae@elecgalapagos.com.ec Fax: 052521827

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

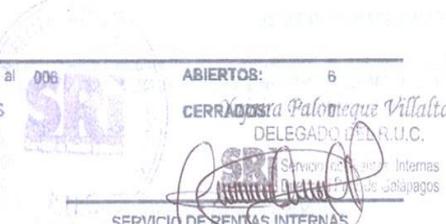
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 006      **ABIERTOS:** 6

**JURISDICCION:** REGIONAL LITORAL SURI GALAPAGOS

**CERRADOS:** Palomeque Villalta  
DELEGADO DE R.U.C.

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** YLPV090508      **Lugar de emisión:** SAN CRISTOBAL/PUERTO      **Fecha y hora:** 08/06/2010

## ANEXO 2



ELEGALAPAGOS S.A.

### EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL GALÁPAGOS

#### Directorio de Contactos

#### Isla San Cristóbal

**Dirección:**

Agencia Matriz San Cristóbal  
Española s/n y Juan José Flores, San Cristóbal

**Teléfono:** (593) 5 2520 136 ext. 107

(593) 5 2520 508 ext. 107

**Fax:** (593) 5 2521 827

**Dirección Electrónica:** gerencia@elecgalapagos.com.ec

**WebSite:** www.elecgalapagos.com.ec

NIVEL EJECUTIVO			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Ing. José Moscoso <b>Arteaga</b>	Presidente Ejecutivo	107 - 103	gerencia@elecgalapagos.com.ec

NIVEL DE CONTROL			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Contraloría General del Estado	Auditora Interna	105	auditoria@elecgalapagos.com.ec

NIVEL ASESOR			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Dr. Marco Espinosa Dotta	Asesor Legal	104	asesorialegal@elecgalapagos.com.ec

NIVEL OPERATIVO			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Ing. Jaime Pilatasig Lasluisa	Director Técnico	115	jaime.pilatasig@elecgalapagos.com.ec
Ing. Sharon Torres Chica	Directora Comercial	108	storres@elecgalapagos.com.ec
Eco. Aníbal Alarcón Flores	Director Financiero	120	aalarcon@elecgalapagos.com.ec

NIVEL DE APOYO			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Ing. Milton Aguas Flores	Jefe Informática y Telecom.	112	maguas@elecgalapagos.com.ec
Lic. Jinsop Mora Buenaño	Jefe RRHH y Seg. Industrial	119	jmora@elecgalapagos.com.ec
Ing. Polo Carrera	Jefe Mantenimiento	117	polo.carrera@elecgalapagos.com.ec
Blgo. Marco Toscano Pallo	Gestor Ambiental	117	mtoscano@elecgalapagos.com.ec
Sr. Nelson Tomalá Bravo *	Jefe Agencia Santa Cruz	101	ntomala@elecgalapagos.com.ec
Sr. Galo Rosero Atocha **	Jefe Agencia Isabela	16	grosero@elecgalapagos.com.ec

\* Teléfonos Agencia Santa Cruz

\*\* Teléfonos Agencia Isabela

Oficina matriz San Cristóbal calle Española y Juan José Flores telef. 052-520-508 /520-136 Fax 052-521-827  
[www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec) San Cristóbal – Galápagos



ELEGALAPAGOS S.A.

LISTA DE PERSONAL ISLA SAN CRISTÓBAL			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Tec. Susana Castro Arteaga	Secretaria Presidencia	107 – 112	susyc@elecgalapagos.com.ec
Srta. Leslie Jácome	Asistente Secretaria	107 – 112	ljacome@elecgalapagos.com.ec
CBA. Paulina Estévez	Contadora	121	paulinae@elecgalapagos.com.ec
Ing. Alexandra Cañizares	Tesorera	122	alexandra@elecgalapagos.com.ec
Sr. Fabrizio Pallo	Oficinista Compras	113	fpallo@elecgalapagos.com.ec
Tec. Pedro Palate	Bodeguero	124	ppalate@elecgalapagos.com.ec
Sr. Pablo Loayza	Auxiliar Contable	121	ploayza@elecgalapagos.com.ec
Sr. Carlos Porras	Auxiliar Contable	121	cporras@elecgalapagos.com.ec
Lic. Walter Quintero	Asistente RRHH	119	wquintero@elecgalapagos.com.ec
Tec. Amb. Giovanni Quintero	Responsable SISO	119	gquintero@elecgalapagos.com.ec
Tec. David Mora	Asistente Informática	112	david.mora@elecgalapagos.com.ec
Lic. Yolanda Haro	Asistente Comercial	111	yolandah@elecgalapagos.com.ec
Sr. Romer Olmedo	Recaudador	110	rolmedo@elecgalapagos.com.ec
Sra. Karina González	Atención al Cliente	109	kgonzalez@elecgalapagos.com.ec
Srta. Kerly Guamanquishpe	Atención al Cliente	109	kguamanquishpe@elecgalapagos.com.ec
Ing. Cesar Patiño	Asistente Técnico	114	cpatino@elecgalapagos.com.ec
Srta. Lourdes Rodríguez	Secretaria Dir. Técnica	101	lrodriguez@elecgalapagos.com.ec
Sra. Mónica Tayo	Secretaria Legal	106	mtayo@elecgalapagos.com.ec
Sra. Luliana Vilema	Secretaria Auditoría	105	lvilema@elecgalapagos.com.ec
Sr. Ramón Mariscal	Conserje	107 – 112	rmariscal@elecgalapagos.com.ec
Sr. José Cosquillo	Electricista	101	joscosquillo@elecgalapagos.com.ec
Sr. Segundo Culqui	Electricista	101	sculqui@elecgalapagos.com.ec
Sr. Jorge Frutos	Electricista	101	jfrutos@elecgalapagos.com.ec
Sr. Franklin León	Electricista	101	fleon@elecgalapagos.com.ec
Sr. Camilo Solórzano	Electricista	101	csolorzano@elecgalapagos.com.ec
Sr. Pablo Vargas	Electricista	101	pvargas@elecgalapagos.com.ec
Sr. Erling González	Operador	101	egonzalez@elecgalapagos.com.ec
Sr. Néstor Hojas	Técnico Mantenimiento	101	nhojas@elecgalapagos.com.ec
Sr. Robert Matapuncho	Operador	101	rmatapuncho@elecgalapagos.com.ec
Sr. Ángel Pallo	Operador	101	apallo@elecgalapagos.com.ec
Sr. Jose Yumbo	Operador	101	jyumbo@elecgalapagos.com.ec
ISLA FLOREANA			
Sr. Vicente Ramírez	Operador Electricista	101	vramirez@elecgalapagos.com.ec
Sr. Williams Pallo	Operador Electricista	101	wpallo@elecgalapagos.com.ec
Sr. Roberto Pallo	Operador Electricista	101	rpallo@elecgalapagos.com.ec
Sr. Holger Vera	Operador Electricista	101	hver@elecgalapagos.com.ec

### Direcciones Electrónicas Departamentales:

**Presidencia Ejecutiva:** gerencia@elecgalapagos.com.ec

**Auditoría Interna:** auditoria@elecgalapagos.com.ec

**Asesoría Legal:** asesorialegal@elecgalapagos.com.ec

**Dirección Técnica:** dtecnico@elecgalapagos.com.ec

**Dirección Comercial:** dcomercial@elecgalapagos.com.ec

**Dirección Administrativa – Financiera:** dfinanciero@elecgalapagos.com.ec

**Jefatura Informática y Telecomunicaciones:** sistemas@elecgalapagos.com.ec

**Jefatura Recursos Humanos y Seguridad Industrial:** drhh@elecgalapagos.com.ec

**Jefatura de Mantenimiento:** mantenimiento@elecgalapagos.com.ec

Oficina matriz San Cristóbal calle Española y Juan José Flores telef. 052-520-508 /520-136 Fax 052-521-827

[www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec) San Cristóbal – Galápagos



ELECGALAPAGOS S.A.

## Isla Santa Cruz

### Dirección:

Agencia Santa Cruz

Calle General Rodríguez Lara e Indefatigable, Pto. Ayora.

**Teléfono:** (593) 5 2526 136 ext. 101

(593) 5 2526 508 ext. 101

**Fax:** (593) 5 2526 136 ext. 116

**Dirección Electrónica:** [agenciasantacruz@elecgalapagos.com.ec](mailto:agenciasantacruz@elecgalapagos.com.ec)

**WebSite:** [www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec)

LISTA DE PERSONAL ISLA SANTA CRUZ			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Sra. Nivive Tapia	Secretaria	101	<a href="mailto:ntapia@elecgalapagos.com.ec">ntapia@elecgalapagos.com.ec</a>
Ing. Roberto Robles	Asistente Técnico	115	<a href="mailto:rrobles@elecgalapagos.com.ec">rrobles@elecgalapagos.com.ec</a>
Sra. Mercedes Carvajal	Secretaria		<a href="mailto:mcarvajal@elecgalapagos.com.ec">mcarvajal@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Wilson Guerrero	Bodeguero	107	<a href="mailto:wguerrero@elecgalapagos.com.ec">wguerrero@elecgalapagos.com.ec</a>
Tcgl. Toni Inga Insuasti	Asistente Informática	119	<a href="mailto:toni.inga@elecgalapagos.com.ec">toni.inga@elecgalapagos.com.ec</a>
Sra. Beatriz Zapata	Asistente Comercial	113	<a href="mailto:beatriz@elecgalapagos.com.ec">beatriz@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Luis Barzola	Recaudador	115	<a href="mailto:lbarzola@elecgalapagos.com.ec">lbarzola@elecgalapagos.com.ec</a>
Sra. Carmen del Rocío Pérez	Atención al Cliente	112	<a href="mailto:rperez@elecgalapagos.com.ec">rperez@elecgalapagos.com.ec</a>
Sra. Libia Villacis	Atención al Cliente	111	<a href="mailto:lvillacis@elecgalapagos.com.ec">lvillacis@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Luis Cobos	Conserje	101	<a href="mailto:lcobos@elecgalapagos.com.ec">lcobos@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Manolo Benalcázar	Electricista	107	<a href="mailto:mbenalcazar@elecgalapagos.com.ec">mbenalcazar@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Ausencio Cruz	Electricista	107	<a href="mailto:acruz@elecgalapagos.com.ec">acruz@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Libinston Garcés	Electricista	107	<a href="mailto:lgarces@elecgalapagos.com.ec">lgarces@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Fabian Lapo	Electricista	107	<a href="mailto:flapo@elecgalapagos.com.ec">flapo@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Washington Paz	Electricista	107	<a href="mailto:wpaz@elecgalapagos.com.ec">wpaz@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Ricardo Ponce	Electricista	107	<a href="mailto:rponce@elecgalapagos.com.ec">rponce@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Walter Galarza	Operador	107	<a href="mailto&gt;wgalarza@elecgalapagos.com.ec">wgalarza@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Manuel Muñiz	Operador	107	<a href="mailto:mmuniz@elecgalapagos.com.ec">mmuniz@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Rodrigo Quevedo	Operador	107	<a href="mailto:rquevedo@elecgalapagos.com.ec">rquevedo@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Jorge Ramírez	Técnico de mantenimiento	107	<a href="mailto:jramirez@elecgalapagos.com.ec">jramirez@elecgalapagos.com.ec</a>
Sr. Jacinto Villegas	Operador	107	<a href="mailto:jvillegas@elecgalapagos.com.ec">jvillegas@elecgalapagos.com.ec</a>

Oficina matriz San Cristóbal calle Española y Juan José Flores telef. 052-520-508 /520-136 Fax 052-521-827

[www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec) San Cristóbal – Galápagos



ELEGALAPAGOS S.A.

## Isla Isabela

### Dirección:

Agencia Isabela  
Calle Los Cactus y 16 de Marzo, Pto. Villamil.

**Teléfono:** (593) 5 2529 202 ext. 11

(593) 5 2529 279 ext. 11

**Fax:** (593) 5 2529 202 ext. 17

**Dirección Electrónica:** [agenciaisabela@elecgalapagos.com.ec](mailto:agenciaisabela@elecgalapagos.com.ec)

**WebSite:** [www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec)

LISTA DE PERSONAL ISLA ISABELA			
Nombre	Cargo	Extensión	Correo Electrónico
Lic. Yessenia Gil	Secretaria Recaudador	11	ygil@elecgalapagos.com.ec
Sr. Alex Ortega	Bodeguero	15	aortega@elecgalapagos.com.ec
Sr. Samuel Millán Luzón	Electricista	11	smillan@elecgalapagos.com.ec
Sr. Norman Pauta Sinche	Electricista	11	npauta@elecgalapagos.com.ec
Sr. Segundo Cartagena	Operador	18	scartagena@elecgalapagos.com.ec
Sr. Ceslao Cartagena	Operador	18	ccartagena@elecgalapagos.com.ec
Sr. Fernando Guachamín	Operador	18	fguachamin@elecgalapagos.com.ec
Sr. Marcos Jaramillo	Operador	18	mjaramillo@elecgalapagos.com.ec
Sr. Héctor Mora	Ayudante Mantenimiento	18	hmora@elecgalapagos.com.ec
Sr. Leonidas Narváez	Operador	18	lnarvaez@elecgalapagos.com.ec
Sr. Carlos Guerra	Ayudante de Operador	18	cguerra@elecgalapagos.com.ec

### Distributivo de Personal

#### DETALLE DE PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO DE ELEGALAPAGOS

A DICIEMBRE 2010

CATEGORIA	CENTRO DE COSTOS	NUMERO			TOTAL
		SAN CRISTOBAL (*)	SANTA CRUZ	ISABELA	
Administración	Administración General	15	4	1	20
	Comercialización	4	4	1	9
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>29</b>
Técnico	Distribución	7	6	2	15
	Generación	14	9	7	28
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>43</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>72</b>

(\*) Incluye Floreana

Oficina matriz San Cristóbal calle Española y Juan José Flores telef. 052-520-508 /520-136 Fax 052-521-827

[www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec) San Cristóbal – Galápagos

## ANEXO 3

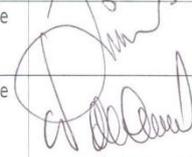
	RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES	CÓDIGO SISO-020
	RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL SISO	PÁG 1 de 1

### RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES



**ELEGALAPAGOS S.A.**



	NOMBRE:	FECHA:	FIRMA:
ELABORADO POR:	TEC. GIOVANNI QUINTERO BEDÓN RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL SISO	11 de abril de 2011	
REVISADO POR:	LCDO. JINSOP MORA BUENAÑO JEFE DE RECURSOS HUMANOS	11 de abril de 2011	
	LCDO. WALTER QUINTERO SERRANO ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	11 de abril de 2011	
APROBADO POR:	ING. JOSÉ MOSCOSO ARTEAGA PRESIDENTE EJECUTIVO		

	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

## CAPÍTULO 1

### RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR

#### 1.1 PROCESO NIVEL

Gestión De Recursos

#### 1.2 PROCESO NIVEL 2:

Gestión de Desarrollo Organizacional

#### 1.3 PROCESO NIVEL 3:

Administración del Talento Humano

## CAPÍTULO 2

### ASPECTOS GENERALES

#### 2.1 OBJETIVOS

- Garantizar al personal de ELECGALAPAGOS. S.A., el funcionamiento efectivo y seguro de los extintores portátiles en caso de un conato de incendio.
- Dar cumplimiento a la Ley de Defensa Contra Incendios.

#### 2.2 Alcance

El siguiente procedimiento es de cumplimiento obligatorio para el personal de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en cada sitio de trabajo.

El alcance de este procedimiento inicia con la contratación del "Servicio de Recarga y Mantenimiento de Extintores Portátiles", y termina con la realización de inspecciones periódicas a los extintores portátiles existentes en los centros de trabajo a su cargo.

#### 2.3 Definiciones

**2.3.1 Inspección de Extintores.-** La inspección de es una "verificación rápida" para asegurarse que el extintor esté disponible y pueda funcionar.

 ELEC GALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>SISO-020</b>
		<b>GFQB</b>

**2.3.2 Mantenimiento.** Es una revisión completa de extintor, incluye correcciones de daños físicos o de condiciones que afecten su operación, con cualquier reparación o repuesto que necesite el extintor.

**2.3.3 Conato de Incendio:** Siniestro de pequeña proporción en el que han intervenido los dispositivos de control de incendios en los primeros minutos.

**2.3.4 SISO:** Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

**2.3.5 Especificación Técnica:** Fijar o determinar de modo preciso todas las condiciones que debe cumplir un bien o servicio a adquirir o contratar.

**2.3.6 Extintor de Incendio Portátil:** Dispositivo portátil que contiene un agente extintor el cual puede expelerse bajo presión, con el fin de eliminar o extinguir un fuego.

**2.3.7 Dióxido de Carbono.** Un gas inerte, incoloro, inodoro y no es conductor eléctrico. Es agente extintor adecuado para incendios clase B (combustible líquido) y clase C (Corriente eléctrica).

**2.3.8 P.Q.S.** Iniciales de Polvo Químico Seco. Es un agente extintor adecuado para proteger áreas que contienen riesgos de fuego: Clase A (combustibles sólidos), Clase B (combustibles líquidos), Clase C (corrientes). De todos los agentes extintores es el de mayor efectividad.

**2.3.9 Despresurizar:** Hacer que cese la presión interna en el interior de los extintores.

**2.3.10 Operativo.** Cuando un extintor de incendios se encuentra en buenas condiciones físicas y funcionando.

#### **2.4 Responsabilidad y Auditoria**

**2.4.1** El responsable de Seguridad Industrial y Salud ocupacional (SISO), tiene competencia y autoridad para implementar y vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

 ELECGALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

### CAPÍTULO 3

#### DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

- El responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO) en cada centro de trabajo desarrollará las siguientes actividades:
  1. Deberá mantener actualizado el registro 20-01 INVENTARIO DE EXTINTORES en cada uno de los centros de trabajo.
  2. Deberá mantener un plano del edificio de trabajo en donde estarán representados gráficamente la ubicación de los extintores por piso de trabajo (documento 02).
  3. Elaborará anualmente un listado consolidado, en el que se indique el requerimiento de extintores portátiles a recargar. Dicho listado deberá contener agente, capacidad, cantidad de extintores y las libras totales a recargar. Registro 20-02 EXTINTORES A RECARGAR.
  4. Realizará capacitaciones sobre "Uso y Manejo de Extintores" en coordinación con las jefaturas de los diferentes Centros de Trabajo.
  5. Realizará una inspección mensual y verificará la operatividad de los extintores y se evidenciará dicha inspección en el registro 20-04 INSPECCION DE EXTINTORES con su respectiva firma de responsabilidad, documento que servirá para verificar el cumplimiento de este procedimiento.
  6. Deberá gestionar la reposición de los extintores que hayan sido dados de baja, durante el servicio de recarga y mantenimiento.
  
- El Responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, elaborará las características técnicas que deberá tener el servicio de Recarga y Mantenimiento de Extintores Portátiles (Registro 20-05) ESPECIFICACIONES TECNICAS.
  
- Todos los extintores deberán recargarse después de su uso, por resultado de una inspección o al momento de efectuar su mantenimiento.
  
- El mantenimiento externo de los extintores portátiles deberá ser realizado por personal entrenado, que disponga de herramientas apropiadas, material de recarga, lubricantes, repuestos y que la empresa contratada tenga el aval del Cuerpo de Bomberos.
  
- Si un extintor fuera dado de baja por la empresa contratista que brinde el Servicio de Recargar y Mantenimiento a los extintores portátiles de ELECGALAPAGOS, el responsable SISO solicitará un certificado en donde se indique las razones técnicas de su daño.

 ELEGALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

- El responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO) mantendrá en archivo físico toda la información y registro que evidencien el cumplimiento de este y todos los procedimientos.
- El responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), proporcionará todo tipo de información al Jefe inmediato y/o Presidente Ejecutivo siempre y cuando lo requieran.

## **CAPÍTULO 4**

### **DOCUMENTACIÓN**

#### **4.1 Lista Maestra de Documentos (LMD) de los procesos**

##### **4.1.1 Documentos Internos**

- Documento 01.** Reglamento de Seguridad y Salud  
**Documento 02.** Plano con ubicación de los extintores.

##### **4.1.2 Documentos externos**

- NORMA NFPA 10** Extintores portátiles contra incendio.  
**NORMA INEN 739** Extintores portátiles, inspección, mantenimiento y recarga.

#### **4.2 Lista Maestra de Registro (LMR) de los procesos**

- Registro 20-01** Resumen de extintores portátiles a recargar.  
**Registro 20-02** Extintor a Recargar.  
**Registro 20-03** Acta entrega-recepción del mantenimiento de extintores portátiles  
**Registro 20-04** Registro de inspección de extintores portátiles.  
**Registro 20-05** Características técnicas del servicio de recarga y mantenimiento d extintores portátiles

 ELEC GALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

## CAPÍTULO 5

### INSTRUCCIONES

#### Instrucción 1.

1. El responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), levantará el inventario de los extintores por centro de trabajo y verificara mensualmente a aquellos que se encuentran por caducar a fin de programar la recarga correspondiente.
2. El responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), será responsable en capacitar a todo el personal sobre el uso y manejo de extintores.
3. La participación en la capacitación del uso y manejo de extintores, deberá ser registrada en el REGISTRO 21-04
4. Luego de la capacitación, el responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), realizará la gestión para la recarga y mantenimiento de los extintores portátiles por parte de la empresa contratada y evidenciará esta gestión en el registro 20-03 ACTA DE ENTREGA-RECEPCION.
5. Los extintores que estén en mantenimiento o recarga en cada centro de trabajo, serán reemplazados por otros equipos de iguales características por parte de la contratista mientras dure el servicio, actividad que será ejecutada sin costo adicional.
6. La empresa de recarga y mantenimiento, luego de brindar el servicio de recarga a dichos extintores, deberá ubicar en el centro de trabajo dichos extintores y a su vez emitirá al responsable SISO un acta de entrega de los mismos en el REGISTRO 20-03 ACTA DE ENTREGA –RECEPCION.

#### Instrucción 2

1. El Responsable de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), realizará una inspección bimensual de los extintores portátiles en los centros de trabajo, inspección será evidenciada en el REGISTRO 20-04. Esta inspección consistirá en verificar lo siguiente:
  - Que los dispositivos de seguridad no hayan sido manipulados (verificar sello de seguridad y pasador).
  - Que el extintor se encuentre en el lugar en el que fue asignado.
  - Que el acceso y la visibilidad del extintor se encuentre libre de obstáculos.

 ELECGALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>SISO-020</b>
		<b>GFQB</b>

- Que las instrucciones de operación (señalización) existan cerca de cada extintor y se encuentren claramente visibles y legibles.
- Que la posición del indicador de presión se encuentre en estado normal.
- Que el extintor no se encuentre despresurizado.
- Adicionalmente en los extintores de Polvo Químico Seco (PQS) se deberá voltear el extintor para que el polvo que se encuentra en el interior no se apelmace y permita que el gas presurizado se distribuya alrededor de todo el cilindro.

	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

#### INDICADORES

Los punto de control que se describen en el cuadro siguiente, aseguran el cumplimiento de este procedimiento.

<b>N°</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
P1	Verificar las características técnicas del Servicio de Recarga y Mantenimiento de Extintores	Jefe de Recursos Humanos Responsable "SISO"
P2	Verificar el inventario de Extintores de cada Centro de Trabajo	Jefe de Recursos Humanos Responsable "SISO"
P3	Verificar registros de Capacitación sobre el Uso y Manejo de Extintores	Jefe de Recursos Humanos Responsable "SISO"
P4	Verificar el Servicio de Recarga y Mantenimiento de Extintores por la Empresa Contratista	Jefe de Recursos Humanos Responsable "SISO"
P5	Verificar el Registro Bimensual de Inspecciones a Extintores en cada Centro de Trabajo de ELECGALAPAGOS S.A.	Jefe de Recursos Humanos Responsable "SISO"



 ELEGALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>

 ELEGALAPAGOS S.A.					
CUADRO RESUMEN DE EXTINTORES A RECARGAR ELEGALAPAGOS S.A.					
	AÑO:	2011	RESPONSABLE:		TEC. GIOVANNI QUINTERO BEDÓN
					REGISTRO 20-02
AGENTE	Nº EXINTOR	CAPACIDAD (Lb)	CANTIDAD DE EXTINTORES	LIBRAS DE AGENTE PARA RECARGAR	LIBRAS TOTALES DE AGENTE PARA RECARGA
POLVO QUÍMICO SECO		3			
		5			
		10			
		12			
		13			
		20			
		150			
		<b>TOTAL:</b>			
BIÓXIDO DE CARBONO		5			
		8			
		10			
		15			
		20			
		<b>TOTAL:</b>			
HALOTRON		5			
		10			
		20			
		90			
		<b>TOTAL:</b>			
CLEAN GUARD (FE-36)		9.5			
Realizado por:			Supervisado por:		
Téc. Giovanni Quintero Bedón			Lcdo. Jinsop Mora Buenaño		
RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL			JEFE RR-HH		

 ELECGALAPAGOS S.A.	<b>RECARGA, MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN DE EXTINTORES</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>SISO-020</b>
	<b>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS-SEGURIDAD INDUSTRIAL "SISO"</b>	<b>GFQB</b>



Registro 20-03

SEGURIDAD INDUSTRIAL

ACTA  
ENTREGA-RECEPCION

En la ciudad de Pto Baquerizo Moreno, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, se deja constancia de la entrega de lo siguiente:

CENTRO DE TRABAJO	NUMERO ASIGNADO EN LA RECARGA	AGENTE	CAPACIDAD (lbs.)	CODIGO/MARC	ÁREA	UBICACIÓN

Para que sean ubicados en \_\_\_\_\_

Entregado por:

Recibido por:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# ANEXO 4



EIEC GALAPAGOS S.A.

EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL GALAPAGOS EIEC GALAPAGOS S.A.  
FORMULARIO DE EVALUACION DE SELECCION DE PERSONAL

PUESTO SECRETARIA  
PARTIDA PRESUPUESTARIA: 031

UNIDAD: DIRECCION TECNICA  
FECHA: 27 DE JUNIO DE 2011

No.-	NOMBRES	INSTRUCCION FORMAL TITULO DE BACHILLER SECRETARIA Y/O ADMINSITRACION	EXPERIENCIA EN AÑOS			CAPACITACION EN HORAS					TOTAL	% MINIMO (70%)	OBSERVACIONES
			1 a 2 AÑOS	2 A 3 AÑOS	3 O MAS AÑOS	00-200	201-300	301-400	401-500	501 EN ADELANTE			
		30	5	10	15	6	7	8	9	10			
1	LOPEZ MORALES LADY PAMELA	25	5	-	-	-	7	-	-	-	37	74%	Acumula 228 horas de capacitación. <b>Pasa a Segunda Fase.</b>
2	BALLESTEROS CORREA GLENDA MARIUXI	25	-	-	-	6	-	-	-	-	31	62%	Acumula 150 horas de capacitación. <b>NO pasa a la siguiente Fase.</b>
3	RODRIGUEZ BRAVO LOURDES RUTH	25	-	-	15	-	-	-	-	10	50	100%	Acumula 665 horas de capacitación. <b>Pasa a la siguiente Fase.</b>
4	JACOME FRANCO LESLIE DEL CARMEN	25	-	-	-	6	-	-	-	-	31	62%	Acumula 18 horas de capacitación. <b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>
5	LEÓN PEREZ GEORGINA MARITZA	-	-	-	15	6	-	-	-	-	21	42%	Acumula 20 horas de capacitación. <b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>
6	VILEMA ALVAREZ JENNYFFER LLULIANA	25	-	-	-	6	-	-	-	-	31	62%	Acumula 54 horas de capacitación. <b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>
7	TIGUA QUINTO SUSANA ANDREINA	25	-	-	-	-	7	-	-	-	32	64%	Acumula 208 horas de capacitación. <b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>
8	GARCIA PIZARRO EVELINE MARGOTH	25	-	-	15	6	-	-	-	-	46	92%	Acumula 60 horas de capacitación. <b>Pasa a la Siguiete Fase.</b>
9	MARTINEZ PEÑA YESSENIA ELIZABETH	25	-	10	-	6	-	-	-	-	41	82%	Acumula 180 horas de capacitación. <b>Pasa a la Siguiete Fase.</b>
10	LEÓN REYES GRETA EULALIA	-	-	-	-	6	-	-	-	-	6	12%	Acumula 40 horas de capacitación. <b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>
11	OLAYA COELLO NATALIA CINTHYA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	<b>No Pasa a la Siguiete Fase.</b>

Lic. Jinsop Mora Buenaño  
MIEMBRO DE TRIBUNAL 1

Lic. Angélica Castro Arreaga  
MIEMBRO DE TRIBUNAL 2

Dr. Marco Espinos Dota  
MIEMBRO DE TRIBUNAL 3

Ing. César Patiño Roman  
MIEMBRO DE TRIBUNAL 4



## ANEXO 5



Foto 1. Tomada por la tesista el 25 de julio de 2011



Foto 2. Tomada por la tesista el 25 de julio de 2011



**Foto 3. Tomada por la tesista el 25 de julio de 2011**



**Foto 4. Tomada por la tesista el 25 de julio de 2011**