



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Auditoría de gestión en el departamento de relaciones industriales de la Empresa  
Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.**

---

**Autora:** Lescano Cañar, Karen Fernanda

**Tutor:** Dr. Flores Brito, Santiago Xavier

**Ambato – Ecuador**

**2023**

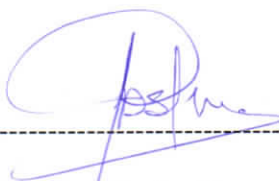
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Santiago Xavier Flores Brito con cédula de ciudadanía No. 060289856-1, en mi calidad de Tutora del proyecto de integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO”**, desarrollado por Karen Fernanda Lescano Cañar, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Marzo 2023

**TUTOR**



Dr. Santiago Xavier Flores Brito  
C.C. 060289856-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karen Fernanda Lescano Cañar con cédula de ciudadanía No. 180439913-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Integrador

Ambato, Marzo 2023

AUTORA



---

Karen Fernanda Lescano Cañar

C.C. 180439913-5

## CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Marzo 2023

## AUTORA



---

Karen Fernanda Lescano Cañar

C.C. 180439913-5

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

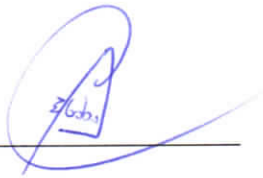
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO”**, elaborado por Karen Fernanda Lescano Cañar, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2023




---

Dra. Mg. Tatiana Valle  
**PRESIDENTE**



---

Dr. Edison Coba  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Ab. David Narváez  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador se lo dedico a mi madre Clemencia Lucila Cañar Romero, quien con su esfuerzo y amor de padre y madre pudo sacarme adelante sola, ha sido una valiente guerrera que ha luchado más de 20 años para poder ver triunfar a su única hija, juntas hemos recorrido un camino largo lleno de sueños y esperanzas por cumplir, que a pesar de los obstáculos y miles de pruebas siempre hemos salido victoriosas.

Se lo dedica a mis familiares cercanos María de los ángeles Lara y Karla Moreno quienes han sido como mis segundas madres mostrándome su apoyo incondicional, amistades quienes nunca me abandonaron cuando en mi trayecto de vida encontraba obstáculos, quienes no me dejaron rendirme, personas que me sacaron de la lucha contra mi salud mental, cada uno apoyándome y aportando de forma única y diferente para poder seguir con mis estudios, encontrar sentido a mi vida y el camino correcto al cual yo pertenecía.

Por último, al ángel que tengo en el cielo lo llevo en mi corazón quien fue mi motivo para seguir y salir victoriosa en cada reto que se me presente.

Karen Fernanda Lescano Cañar

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios quien con su manto me cubrió en cada paso durante toda mi carrera bendiciéndome infinitas veces y brindándome muchas oportunidades positivas, me ha puesto en mi camino a las personas correctas tanto amigos compañeros y profesores.

El agradecimiento más grande se lo debo a mi madre principalmente y a mis familiares más cercanos quienes nunca dudaron de mi capacidad y siempre me alentaron para terminarlo

A la Universidad Técnica de Ambato más que una universidad se convirtió en mi segunda casa en donde me forme como profesional siendo una persona llena de conocimientos valores y ética.

Karen Fernanda Lescano Cañar

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO”

**AUTORA:** Karen Fernanda Lescano Cañar

**TUTOR:** Dr. Santiago Xavier Flores Brito

**FECHA:** Marzo 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

Los servicios públicos como luz, agua y alcantarillado son de vital importancia para un buen desarrollo de la sociedad y el bienestar de los ciudadanos. Por lo cual en el presente proyecto integrador se analiza los procesos que llevan a cabo en el departamento de relaciones industriales siendo uno de los departamentos fundamentales para el funcionamiento de la Empresa Eléctrica Regional Centro Norte S.A.. En donde se ha detectado ineficacia en algunos de sus procesos para lo cual se tiene por objetivo general realizar la auditoría de gestión para medir la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos en el año 2021. Con los resultados obtenidos se contribuirán al desarrollo del mismo y sus respectivas funciones y operaciones. Se logró la ejecución de la auditoría por medio de la planificación con la que se alcanzó determinar el nivel de riesgo y el enfoque de la auditoría. Estableciendo un nivel de incumplimiento en cuanto a sus procesos como matriculación vehicular, pago de viáticos, asistencia a comités y realización de eventos. Se logró proponer la auditoría de gestión presentando los resultados y recomendaciones que ayudaran al mejoramiento y control de sus operaciones de manera correcta y oportuna para su debido análisis ante el director financiero y el presidente ejecutivo.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, EFICIENCIA, EFICACIA, TOMA DE DECISIONES.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “MANAGEMENT AUDIT OF THE INDUSTRIAL RELATIONS DEPARTMENT OF THE AMBATO ELECTRICAL COMPANY”

**AUTHOR:** Karen Fernanda Lescano Cañar

**TUTOR:** Dr. Santiago Xavier Flores Brito

**DATE:** March 2023

**ABSTRACT**

Public services such as electricity, water and sewerage are of vital importance for the proper development of society and the well-being of citizens. Therefore, in the present integrating project, the processes carried out in the department of industrial relations are analyzed, being one of the fundamental departments for the operation of the Empresa Electrical Regional Centro Norte S.A. Where inefficiency has been detected in some of its processes for which the general objective is to carry out the management audit to measure the effectiveness and efficiency of operations and processes in the year 2021. The results obtained will contribute to the development of the process and its respective functions and operations. The execution of the audit was achieved through the planning with which it was possible to determine the level of risk and the focus of the audit. Establishing a level of non-compliance in terms of its processes such as vehicle registration, payment of travel expenses, attendance at committees and holding events. It was possible to propose the management audit presenting the results and recommendations that will help to improve and control its operations in a correct and timely manner for its due analysis before the financial director and the executive president

**KEY WORDS:** MANAGEMENT AUDIT, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, DECISION MAKING.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2. Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3. Estructura organizacional.....	2

1.1.1.4	Detalles de operación.....	4
1.1.1.5	Detalles legales.....	4
1.1.1.6	Marcas y logos .....	5
1.1.1.7	Ubicación .....	5
1.1.2	Descripción del entorno.....	6
1.1.1.4.	Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes de una empresa a nivel internacional .....	6
1.1.1.5.	La importancia de la organización empresarial en las entidades de servicio público del Ecuador .....	6
1.1.1.6.	Importancia de la Auditoria de Gestión dentro de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A para mejora de procesos empresariales .....	7
1.1.3	Justificación.....	8
1.1.4	Objetivos .....	10
1.1.4.1	Objetivo general.....	10
1.1.4.2	Objetivos específicos.....	10
1.2.	Revisión de la literatura.....	10
1.2.1.	Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>18</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>18</b>
2.1.	Descripción de la metodología .....	18
2.1.1.	Unidad de análisis .....	18
2.1.2.	Fuentes y técnicas de recolección de información .....	18
2.1.2.1	Fuentes de información primaria .....	18
2.1.2.2	Fuentes de información secundaria .....	21
2.1.3.	Fases de desarrollo .....	21
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>24</b>
<b>DESARROLLO.....</b>		<b>24</b>

3.1 Fase I.....	25
3.1.1 Planificación.....	25
3.2 Fase II.....	43
3.2.1 Ejecución.....	43
3.3 Fase III .....	66
3.3.1 Informe.....	66
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
4.1. Conclusiones .....	70
4.2. Recomendaciones.....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 1.</b> Sistemas de Control Interno .....	11
<b>Tabla 2.</b> Importancia del Control Interno .....	11
<b>Tabla 3.</b> Control Interno Previo.....	12
<b>Tabla 4.</b> Control Interno Posterior.....	12
<b>Tabla 5.</b> Conceptos de eficiencia y eficacia.....	17
<b>Tabla 6.</b> Preguntas de la entrevista a profundidad .....	18
<b>Tabla 7.</b> Preguntas de la encuesta.....	20
<b>Tabla 8.</b> Fases de la auditoría de gestión .....	22
<b>Tabla 9.</b> Fusión de indicadores talento humano.....	49
<b>Tabla 10.</b> Fusión de indicadores seguridad y salud en el trabajo.....	49
<b>Tabla 11.</b> Fusión de indicadores gestión ambiental.....	50
<b>Tabla 12.</b> Fusión de indicadores servicios generales .....	50
<b>Tabla 13.</b> Fusión de indicadores gestión de transporte .....	50
<b>Tabla 14.</b> Cumplimiento de metas .....	51
<b>Tabla 15.</b> Hallazgos de la matriculación vehicular .....	53
<b>Tabla 16.</b> Descripción de actividades .....	55
<b>Tabla 17.</b> Hallazgo de los pagos de viáticos y subsistencias.....	57
<b>Tabla 18.</b> Actividades pago de viáticos .....	59
<b>Tabla 19.</b> Manual de referencia de matriculación vehicular.....	60
<b>Tabla 20.</b> Descripción de actividades .....	60
<b>Tabla 21.</b> Intervención de comité .....	61
<b>Tabla 22.</b> Actividad: Intervención en comités y comisiones.....	62
<b>Tabla 23.</b> Señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo .....	63
<b>Tabla 24.</b> Descripción de actividades .....	63
<b>Tabla 25.</b> Señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos.....	64

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Ilustración 1.</b> Objetivos del Control Interno.....	12
<b>Ilustración 2.</b> Tipos de controles internos .....	13
<b>Ilustración 3.</b> Métodos de Control Interno .....	13
<b>Ilustración 4.</b> Componentes Modelo COSO .....	14
<b>Ilustración 5.</b> Aspectos en Actividades de Control .....	15
<b>Ilustración 6.</b> Diferencias de comunicación e información .....	16
<b>Ilustración 7.</b> Proceso de matriculación vehicular .....	54
<b>Ilustración 8.</b> Procesos pago de viáticos y subsistencias .....	58
<b>Ilustración 9.</b> Flujograma de intervención en los comités y comisiones que designe el Presidente Ejecutivo .....	62
<b>Ilustración 10.</b> Flujograma señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Figura 1.</b> Organigrama estructural.....	3
<b>Figura 2.</b> Logo de la EEASA.....	5
<b>Figura 3.</b> Ubicación de la empresa .....	5
<b>Figura 4.</b> Estructura organizacional.....	32
<b>Figura 5.</b> Estrategias y metas institucionales .....	33

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Introducción**

##### **1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.2. Historia de la empresa**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. inicia sus operaciones el 2 de julio de 1959, suscribiéndose la escritura de constitución el 29 de abril del mismo año, como entidad privada con finalidad pública y social. Para iniciar sus operaciones contaron como un capital de 97 millones de sucres, los cuales estaban divididos, 64 millones pertenecían al Municipio y su diferencia a la Junta de Reconstrucción. Sustentando sus activos en la Central Hidroeléctrica Miraflores de 1200 kW, la central de Rio Verde, la Central Hidroeléctrica la Península que se encontraba en segunda etapa de construcción, redes eléctricas mismas que permitirían brindar servicio de distribución en la zona urbana con aproximadamente 5965 clientes, con 110 trabajadores en la ciudad de Ambato.

La Empresa del ámbito municipal, comenzó con sus operaciones en un local ubicado en la calle Bolívar y Lalama, suministrado por el Sr. Víctor Hugo Oviedo, presidente del Directorio, tiempo después el I. Municipio de Ambato realiza la entrega del local ubicado entre las calles Espejo y Mariano Egüés, donde funciona hasta la actualidad el mes de mayo de 2022. En el Ecuador el sector eléctrico desarrollaba sus operaciones mediante empresas pequeñas, esto debido a la poca organización y planificación que se daba en esa época sin enfocarse la falta de materiales y recursos humanos para expandir un servicio.

La Empresa Eléctrica Ambato S.A limita su concesión en cuarenta y un mil kilómetros cuadrados y setecientos mil habitantes, ubicados en la zona central del país, comprendiendo la totalidad de provincias como Pastaza y Tungurahua, algunos cantones de la provincia de Morona Santiago Palora, Huamboya y Pablo Sexto al igual que la parte sur de la provincia de Napo, es así como, la Empresa Eléctrica Ambato se convirtió en el ente catalizador del progreso y desarrollo para estas provincias siendo la principal fuente de transmisión, distribución, generación y comercialización de la energía eléctrica.



### **1.1.1.1 Detalles estratégicos**

#### **Misión**

Abastecer energía eléctrica la zona central del País implementando mejoras en sus condiciones de calidad, cumpliendo las expectativas de sus clientes, colaborando con el desarrollo socioeconómico

#### **Visión**

Constituirse como una empresa líder dentro del país en cuanto al abastecimiento de energía eléctrica

#### **Principios**

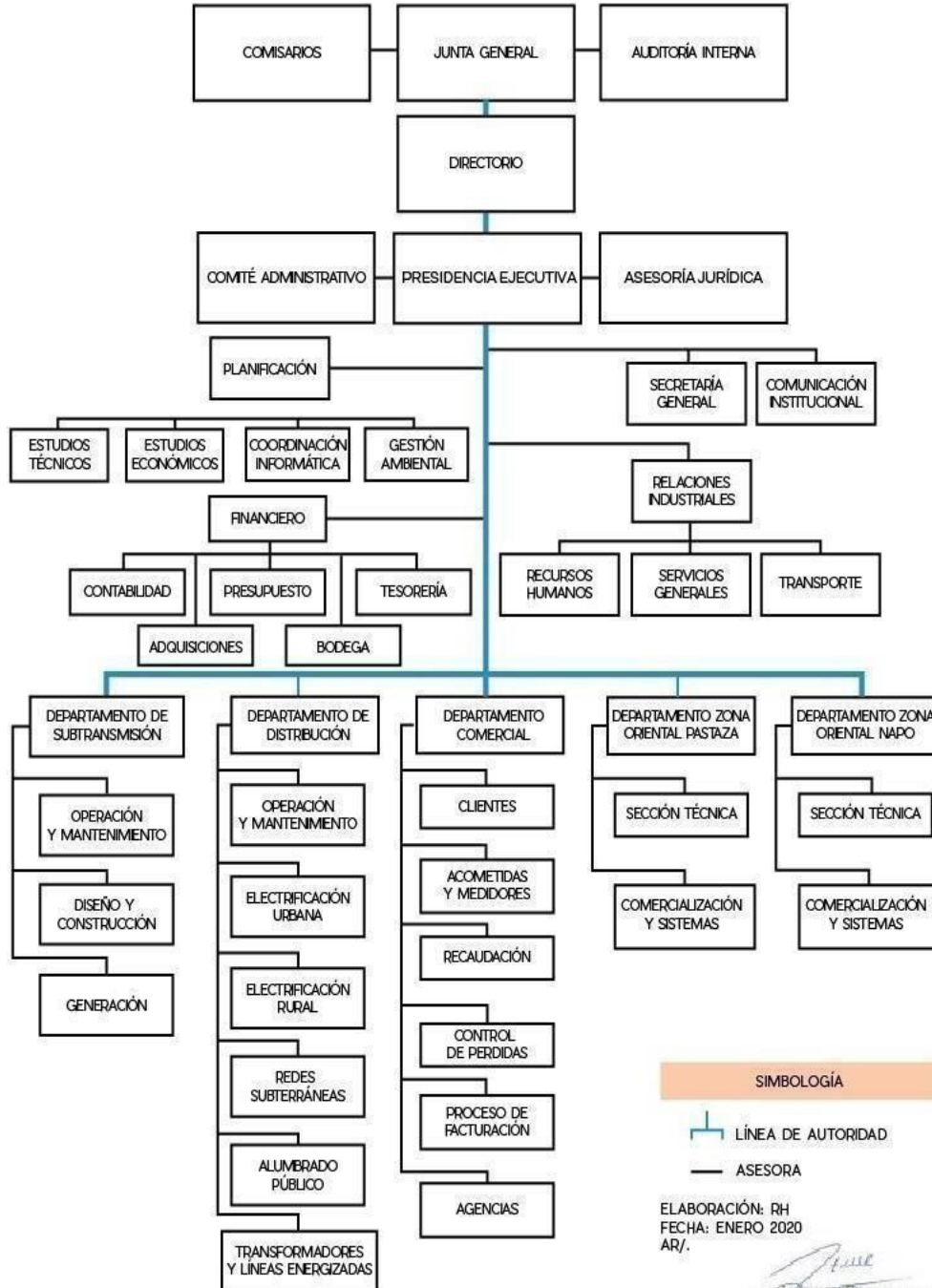
- Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos constitucionales.
- Practicar una gestión moderna, dinámica, participativa y comprometida en el mejoramiento.
- Disponer de un sistema electrónico confiable, utilizando tecnología adecuada.
- Tener procesos automatizados e integrados.

### **1.1.1.2 Estructura Organizacional**

Figura 1. Organigrama estructural

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: EEASA (2022)

### **1.1.1.3 Detalles de Operación**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A presta los siguientes servicios web a la sociedad ambateña:

- ✓ Consulta en línea de planillas adeudadas.
- ✓ Consulta en línea de Facturación Electrónica.
- ✓ Pago de planillas mensuales.
- ✓ Actualización de datos.
- ✓ Historial de consumo.
- ✓ Solicitud de instalación nuevo servicio.
- ✓ Rectificaciones y cambios para medidor.
- ✓ Solicitud de beneficiarios para tercera edad y discapacidad.
- ✓ Visualización para cedula o RUC asociados

### **1.1.1.4 Detalles legales**

Por otra parte, entre los detalles legales la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A se rige a las siguientes leyes expuestas por Ecuador estando constituida para ejercer sus actividades dentro de la República del Ecuador

- Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, LOSPEE,2015.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP,2009.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Ley Organiza Defensoría del Pueblo.
- Ley de Compañías.
- Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.

- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida.
- Escritura de constitución.
- Escritura de Reforma y Codificación Integral.
- Escritura de Aumento de Capital.
- Contrato de Concesión y sus reformas.
- Manual Orgánico Funcional.

#### **1.1.1.5 Marcas y logos**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A se identifica con el siguiente logo:

*Figura 2. Logo de la EEASA*

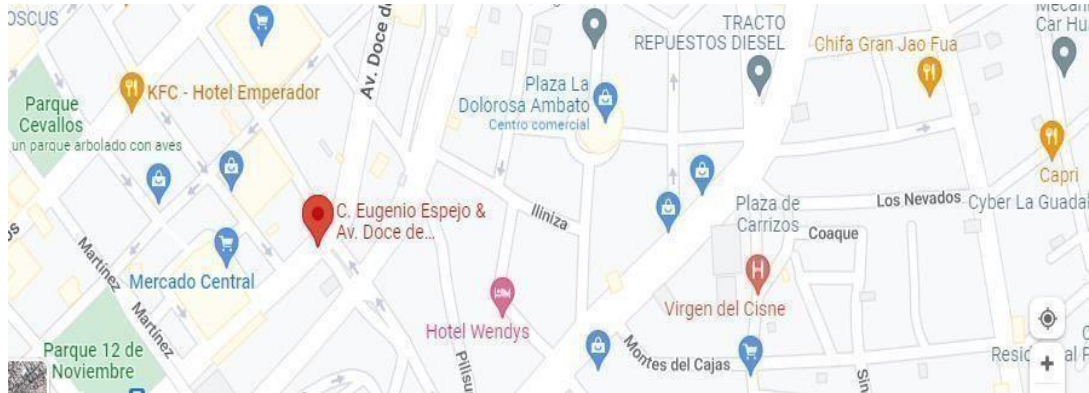


**Fuente:** EEASA (2022)

#### **1.1.1.6 Ubicación**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A actualmente realiza sus actividades Ecuador. Tungurahua Cantón Ambato, Av. 12 de noviembre 11-29 y Espejo.

**Figura 3.** Ubicación de la empresa



**Elaborado por:** Lescano Karen (2022)

**Fuente:** Google Maps (2022)

## **1.1.2. Descripción del entorno**

### **1.1.2.1. Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes de una empresa a nivel internacional**

La gestión de la calidad en los servicios ha sido un tema frecuentemente abordado hoy en día como factor de diferenciación para las organizaciones (Calarge et al., 2016). Actualmente, podría considerarse que la competitividad intensiva en términos de cantidad y calidad hace que sea difícil para una empresa diferenciarse de sus competidores (Ngo y Nguyen, 2016); por lo que, la búsqueda de estrategias diferenciadoras se ha convertido en una de las prioridades para la gestión.

Como lo plantean Jamaluddin y Ruswanti (2017), para sobrevivir en una industria de servicios, una empresa debe desarrollar una nueva estrategia para satisfacer a sus clientes; desarrollar la lealtad de los clientes no es una opción en los negocios, es una forma de desarrollar una excelencia competitiva sostenible. La mayoría de empresas dentro del Ecuador tratan de caracterizarse por su buen servicio y excelencia en cuanto a procesos internos o su satisfacción del servicio al cliente, lo mismo que le ayuda a mejorar su posición en el mercado además de su posicionamiento interno externo y a nivel nacional.

En el caso del sector público la gestión de calidad en los servicios según Tarazona (2019) es una de las acciones principales para modernizar procesos, a fin de que la calidad de los bienes y servicios que otorga un Estado mejore de manera continua, para lo cual es necesario que estos se diseñen en base a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Por otra parte, Rafael (2020) afirma que la calidad en los servicios del sector público no solo está dada por el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, si no, que debe satisfacer las necesidades de la ciudadanía, asegurando la accesibilidad a toda la población, con el enfoque principal de eliminar las brechas sociales existentes en un territorio y en la búsqueda del apoyo político para alcanzar a la mayor cantidad de población según su crecimiento.

### **1.1.2.2. La importancia de la organización empresarial en las entidades de servicio público del Ecuador**

Según la investigación de Salas Solano et al., (2021) en el caso Latinoamericano los servicios públicos y su manejo son temas de discusión continuo, debido a que no solo deben garantizar un servicio continuo ya que en son de uso básico o esencial para la población y mucho más si pueden llegar a provocar una crisis sanitaria, por lo que los niveles de exigencia para este tipo de empresas son mucho más elevados.

Las empresas públicas dentro del Ecuador enfrentan el reto cada año de caracterizarse por su buen servicio y excelencia en cuanto a procesos internos o satisfacción del servicio al cliente, a pesar de los desafíos que enfrentan a diario. Todas las entidades públicas a nivel nacional han sido criticadas por su ineficiencia, ineficacia y mala calidad en sus procesos y tratos a sus clientes, siendo esto una de las mayores debilidades de las mismas, razón por la cual Morejón & Lorenzo (2020) mencionan que los avances organizacionales ponen la barrera más alta para poder mejorar los servicios públicos por ello es necesario que no solo se cumplan metas financieras dentro de estas, sino que también se implementen objetivos organizacionales y de gestión.

### **1.123. Importancia de la Auditoria de Gestión dentro de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A para mejora de procesos empresariales**

Muchas organizaciones se han visto en la necesidad de mejorar sus políticas internas con relación a obtener un mejor resultado en cuanto a la eficiencia y eficacia de sus procesos. Para esto se ha visto en la necesidad de implementar mayor número de auditorías internas, así como lo es la auditoría de gestión la misma que permite medir la excelencia de la empresa y sus procesos internos. Posicionándolas en el ámbito competitivo como uno de las mejores del país.

En el caso de las empresas públicas en Ecuador según la constitución deben cumplir con principios fundamentales, generar desarrollo y buen vivir de toda la población, además de promover el desarrollo sostenible, integral y descentralizado por el Estado así como también de las actividades que la entidad asuma para su adecuado funcionamiento, por último la ley es clara en mencionar que las empresas que otorgan servicios públicos deben actuar con racionalidad, eficacia, control social, rentabilidad y transparencia con relación a la explotación e industrialización de los recursos renovables a la vez que se produce un

impacto mínimo en el ambiente, por lo que las empresas pública tendrán la obligación de contratar por sus medios y mediante sus propios recursos, auditorías financieras, externas e independientes a través de compañías privadas y que sean acreditadas por la Contraloría General del Estado (Navira et al., 2020).

La Empresa Eléctrica Regional Centro Norte S.A también muestra excelentes ámbitos empresariales desde el inicio de sus actividades hasta antes de empezar este estudio, gracias a que se rigen a una serie de leyes y reglamentos. Sin embargo, Lascano (2022) menciona que implementar un sistema de Control Interno en su empresa ayudaría a mejorar e innovar aspectos administrativos y productivos basados en dicho sistema.

### **1.1.3. Justificación**

La auditoría de gestión implica demostrar que es una de las herramientas para identificar, supervisar, establecer la eficacia y la eficiencia de los procesos de una empresa. La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, la cual está destinada a brindar y comercializar la energía eléctrica y alumbrado público a la ciudadanía, deberá evaluar y gestionar correctamente los procesos dentro de la entidad, en este punto, es de vital importancia el departamento de relaciones industriales, el mismo que se encarga de coordinar, ejecutar y organizar programas de selección del recurso humano interno y externo, al igual que velar por el bienestar de cada persona o equipo de trabajo de la entidad en términos sociales y económicos puesto que, sus sueldos, liquidaciones, permisos corresponden a un adecuado funcionamiento del departamento.

Por lo tanto, la auditoría de gestión permitirá que la empresa vincule a todos sus departamentos para mejorar procesos y de esta manera alcance mejores niveles de eficiencia y eficacia, determinando sus buenas y malas prácticas para una adecuada coordinación entre departamentos, organización, coordinación y tiempo en sus procesos para personas internas y externas mejorando así su atención a la ciudadanía.

A partir del desarrollo de la auditoría de gestión los productos o hallazgos que se obtenga servirán para una correcta toma de decisiones, lo que le permitirá a la empresa y al



respectivo departamento determinar cuáles son los procesos o actores fundamentales que afectan el buen desenvolvimiento del mismo, es importante identificar los factores que no están ayudando al buen desarrollo de cada uno de los procesos que lleva el departamento, reconociendo los pasos o tramites obsoletos que generan una deficiencia en cuanto a tiempo y ejecución de proyectos o planes.

El departamento de relaciones industriales dentro del ranking interno que desarrolla la empresa de manera mensual, no aparece entre los departamentos elites en comparación con los demás, ocupando entre el quinto o sexto lugar, lo que hace referencia a que no está cumpliendo con las expectativas respecto a tiempo, planificación, organización, eficacia y eficiencia de del curso de los procesos que están destinados a pasar o culminar por el área o departamento.

La problemática se enfoca en años anteriores en los cuales, no se ha encaminado a evaluar, analizar, mejorar e identificar procesos mal organizados dentro de la empresa, para así poder avanzar en el cumplimiento de las expectativas del departamento en la entidad, el presente departamento es fundamental en el funcionamiento interno dedicado a la gestión de talento humano de la empresa, manejando y controlando el correcto funcionamiento del personal que brinda los servicios a la empresa.

En la actualidad la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A y específicamente el departamento de relaciones industriales, cuenta con alrededor de 8 funcionarios que brindan sus servicios para el funcionamiento, lo cual ha evidenciado la falta de recursos humanos para desarrollar con rapidez, organización, análisis y puntualidad sus procesos y tramites.

Esta inherente situación requiere de una mejora puntual debido a que es de vital importancia para llevar un correcto manejo y cumplimiento del personal de la empresa, y el manejo de vínculos nacionales con diferentes empresas, también se tiene relación con empresas internacionales, todo esto con el fin de obtener el mayor número de capacitaciones de toda índole para optimizar los resultados de manera positiva para la

empresa y sus trabajadores.

Las demandas empresariales requieren de capacitaciones, instalaciones y contexto del proceso industrial, administrativo y técnico al igual que conocimientos generales, respondiendo al desarrollo industrial del país, lo que responde a una necesidad del desarrollo empresarial y a nivel país conjuntamente al plan nacional del desarrollo.

El presente análisis e investigación se entregará a disposición de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A para su respectivo uso y evaluación ya con los hallazgos adecuados. Constará netamente de información de la empresa como fuente primaria para la investigación y análisis, presentará una sugerencia de aprobación para mejorar u optimizar su proceso siendo esta la principal beneficiará de este proyecto.

#### **1.14. Objetivos**

##### **1.14.1. Objetivo General**

Realizar la Auditoria de gestión en el Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A para la medición de la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos en el año 2021.

##### **1.14.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar la planificación de la auditoría de gestión para la determinación de niveles de riesgo y enfoque de la auditoria.
- Ejecutar los procedimientos y pruebas de la auditoría de gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten los resultados.
- Comunicar los resultados de la auditoria de gestión a través del informe para la toma de decisiones de la alta gerencia.

#### **1.2. Revisión de la literatura**

##### **1.2.1 Teoría de la organización clásica con un enfoque al Control Internoempresarial**

La teoría de la organización clásica hace referencia al análisis de un fenómeno y la explicación de este para comprender las causas de lo analizado y así intentar mejorar la realidad. Esta teoría es desarrollada en dos formas: mediante la experiencia y mediante la investigación. (Chuquizuta, 2009). De la misma manera Selznick (2022) menciona que existen ideas principales en esta teoría como son la organización como estructuras

sociales, un análisis estructura-funcional que hace relación a los objetivos organizacionales y la resistencia como calidad, bajo esta perspectiva la teoría de la organización permite que el control interno ayude a la empresa a mejorar su organización y cumplir los objetivos deseados. De igual importancia mediante las ideas principales la teoría de la organización permite al control interno que se obtenga una excelente estructura funcional para así conseguir mejores resultados. Finalmente esta teoría ayuda a que se obtenga excelentes métodos o maneras de llegar a cumplir metas y evitar riesgos.

### 1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases

**Tabla 1.** *Sistemas de Control Interno*

<b>Sistemas de Control Interno</b>		
Se define al sistema de control interno como todas las políticas y procedimientos que mantiene la organización y son adoptados por la administración con el fin de realizar un desarrollo eficiente de los negocios	El sistema además ayuda a salvaguardar la documentación y previene riesgos, evita errores y fraudes.	En el ámbito contable permite salvaguardar los activos de la empresa y permite a la información financiera ser confiable.

**Fuente:** Chiavenato (2004)

**Elaborado por:** Lescano (2022)

### **Control Interno**

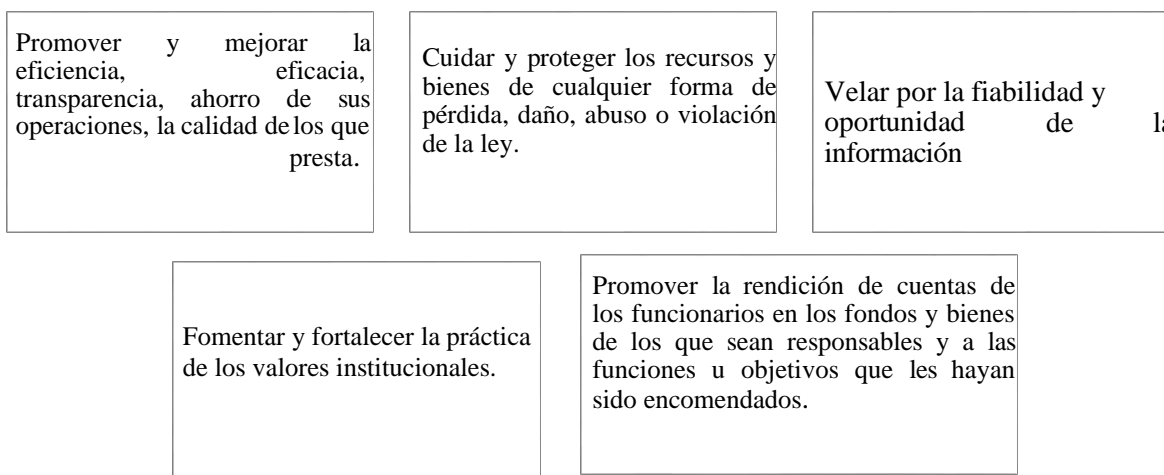
El control interno carece de una definición adecuada o universal, o una que sea aceptada o adoptada por todos los que han investigado el tema, ya que dependerá de las necesidades de cada empresa a continuación se citaran algunas.

**Tabla 2.** *Importancia del Control Interno*

<b>Importancia del Control Interno</b>	
El control interno es importante para la estructura de gestión de la organización porque es un proceso que pretende llegar a un fin. El Control es administrado por personas, no solo por directrices y políticas, sino por personas en todos los niveles de la organización (Lozano & Tenorio, 2016)	El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptados dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables Suparyanto dan Rosad (2020).

**Elaborado por:** Lescano (2022)

### **Ilustración 1. Objetivos del Control Interno**



**Fuente:** Mendoza et al. (2018)  
**Elaborado por:** Lescano (2022)

### **Control Interno previo**

**Tabla 3. Control Interno Previo**

---

**PREVIO**

---

El control interno previo son los procedimientos que se aplican antes de ejecutar operaciones o de que los actos den riesgos, revisa el cumplimiento de leyes y normas que regulan, asegura los programas de organización. Es indispensable definir los procedimientos en el control previo en las operaciones y en la información a incorporar Saldo (2022).

---

**Fuente:** Saldo (2022)  
**Elaborado por:** Lescano (2022)

### **Control Interno posterior**

**Tabla 4. Control Interno Posterior**

---

**POSTERIOR**

---

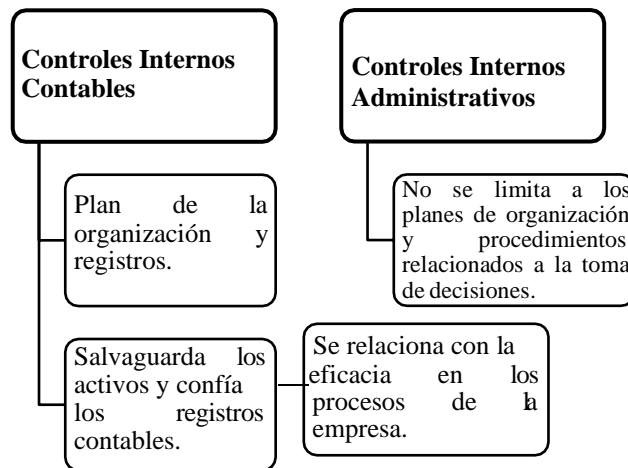
El control interno posterior debe ser ejecutado por la administración de la empresa, dada por medio de sus funciones y además del control que tiene la organización el cual tiene como fin cumplir las leyes Ramírez (2016).

---

**Fuente:** Ramírez (2016)  
**Elaborado por:** Lescano (2022)

## Clasificación del Control Interno

*Ilustración 2. Tipos de controles internos*



**Fuente:** Real (2021)

**Elaborado por:** Lescano (2022)

## Métodos del Control Interno

Varias organizaciones han propuesto modelos (marcos conceptuales) para el control interno, basados en una visión de sistema. Así encontramos las siguientes contribuciones:

*Ilustración 3. Métodos de Control Interno*



**Fuente:** Ablan & Méndez (2009)

**Elaborado por:** Lescano (2022)

## Método COSO

### Definición de control Interno según el Modelo COSO

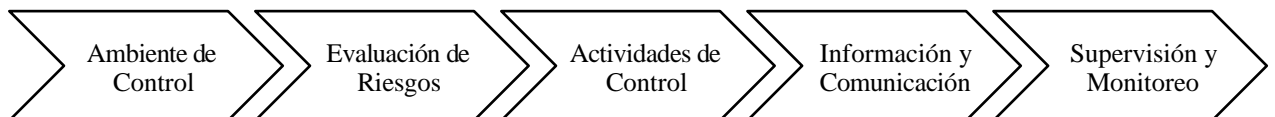
COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Este objetivo no es tener una sola definición, ya que COSO reconoce la posibilidad de diferentes definiciones, lo principal es evitar malentendidos y malas interpretaciones (Mantilla, 2013).

Por otra parte, Ortiz (2021) en su publicación indica que este método ayuda a que las empresas públicas mejoren su rendimiento en los recursos financieras, así como también aportan significativamente en que los procesos muy bien implementados permiten generar valor agregado en los productos y a su vez se tomen mejores decisiones desde la alta jerarquía.

### Componentes del Modelo COSO

El marco conceptual de COSO define tres objetivos principales del control interno: eficiencia y eficacia operativa, información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables (Mantilla, 2013). Para ello cuenta con los siguientes componentes:

*Ilustración 4. Componentes Modelo COSO*



Fuente: Flores & Guevara (2017)  
Elaborado por: Lescano (2022)

### Ambiente de Control

El Ambiente de control trata de la estructura y disciplina que define a las entidades de recursos humanos, sus políticas, prácticas y competencias. En este componente incluyen aspectos como la integridad personal y profesional, los valores éticos y el estilo de liderazgo. Es la base del control interno y la base de todos sus demás

componentes, y está determinada por la integridad y eficiencia de las personas de la empresa, afecta el sentido de control sobre los empleados, aporta disciplina y organización. Para obtener un nivel superior de liderazgo muestra los siguientes aspectos Santana (2021):

*Ilustración 5. Aspectos en Actividades de Control*



**Fuente:** Flores & Guevara (2017)  
**Elaborado por:** Lescano (2022)

## **Evaluación de Riesgos**

Un riesgo empresarial es un proceso que está estructurado, de manera constante y de forma continua que por medio de herramientas como la generación de reportes, medición, evaluación e identificación de los eventos que afectan principalmente el poder para alcanzar objetivos organizacionales Ormaza, Reyes, Cepeda, & Torres (2020)

Por lo tanto, la evaluación de Riesgos es el proceso de identificar, evaluar y desarrollar respuestas a la entrega, tolerancia y tratamiento (Ablan & Méndez, 2009). Es importante señalar que todo negocio enfrenta muchos riesgos de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la Junta Directiva.

La evaluación de riesgos es fundamental para lograr los objetivos comerciales y también ayuda a determinar cómo se explotarán los riesgos, y ayuda a identificar y gestionar los riesgos asociados con el cambio, tanto los que afectan el entorno fuera de la empresa como en el hogar (Flores & Guevara, 2017).

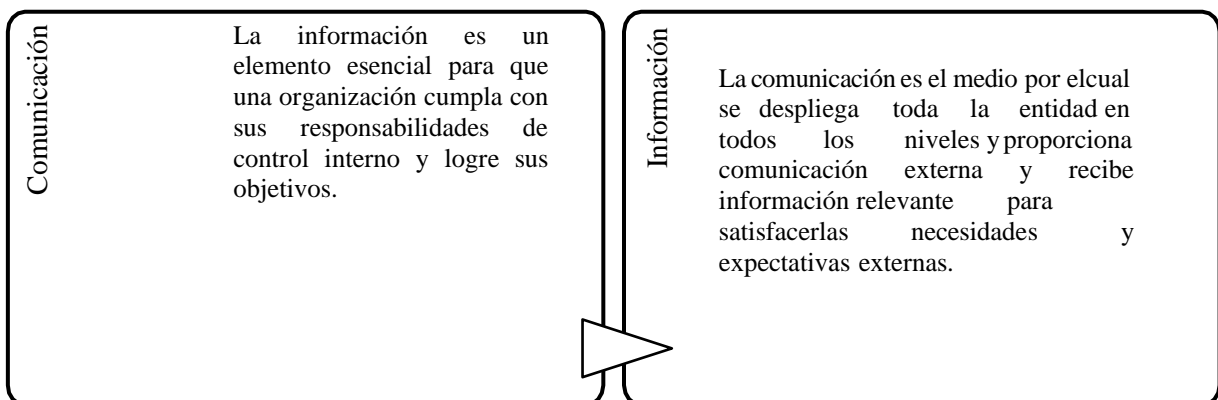
## Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas que deben ejecutar las entidades de manera interna una vez analizado el informe entregado por los auditores por medio de la implementación y/o ejecución de políticas y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales con la menor cantidad de riesgo posible, para ello se debe tener en cuenta que se debe implementar en todas las áreas y funciones de la unidad (Correa & Delgado, 2020).

## Información y comunicación

La información y comunicación son dos requisitos básicos para un buen sistema de control interno. La información debe ser relevante, oportuna, actual, veraz y accesible en este sentido, requisito que requiere una adecuada organización y documentación. La comunicación debe ir de adentro hacia afuera y viceversa. Internamente, debe girar en todas las direcciones y en todas las direcciones para facilitar la toma de decisiones. (Flores & Guevara, 2017).

### *Ilustración 6. Diferencias de comunicación e información*



**Fuente:** Alvarado & Castillo (2018)  
**Elaborado por:** Lescano (2022)



## Supervisión y Monitoreo

Este componente de control interno se refiere a la necesidad de generar controles que evalúen de manera continua el desempeño para determinar si existen o no situaciones por las que se deba mejorar o reemplazar procesos, actividades o tareas. En otras palabras, la supervisión y monitoreo garantizan que las operaciones estén sustentadas en un sistema de control interno de calidad, técnicamente lo suficientemente robusto para minimizar errores y/o actos irregulares. Por lo tanto, una labor de evaluación, supervisión y monitoreo lleva un reporte de deficiencias encontradas para corregirlas de manera oportuna (Valencia & Gonzales, 2018).

## Eficiencia y Eficacia

*Tabla 5. Conceptos de eficiencia y eficacia*

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Es medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. <ul style="list-style-type: none"><li>- El costo</li><li>- El tiempo</li><li>- El uso adecuado de factores materiales y humanos</li><li>- Cumplir con la calidad propuesta</li></ul>	Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia Enríquez (2019).

**Fuente:** Enríquez (2019)

**Elaborado por:** Lescano (2022)

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Descripción de la metodología

#### 2.1.1. Unidad de análisis

En el presente proyecto integrador se consideró como unidad de análisis la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en la cual se indagará sobre el ámbito de procesos de gestión del departamento de relaciones industriales, en base a la aplicación de una auditoria de lo que promete el tener un resumen de hallazgos mismos que se expondrán a fin de que la alta gerencia como los directores departamentales puedan tomar decisiones asertivas y la empresa presente mejoras continuas y con valor agregado para la sociedad.

#### 2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

##### 2.1.2.1. Fuentes de información primaria

Para el presente proyecto integrador se consideró como fuente primera la información proporcionada directamente por la empresa

#### **Entrevista**

La técnica de entrevista se aplicó el 22 de noviembre en las instalaciones de la empresa. La persona entrevista fue el gerente, el cual gracias a su colaboración logró aclarar ciertas incertidumbres para poner en marcha el proyecto. La información recolectada en la entrevista permitió conocer acabadidad en qué condiciones se encuentra la estructura organizativa de la empresa.

**Guion de entrevista.** - La entrevista se realizó con 11 preguntas indispensables para el conocimiento previo de control interno en la empresa, la misma tuvo una duración de 30 minutos con el gerente. A continuación, se detallan las preguntas realizadas a la persona entrevistada:

*Tabla 6. Preguntas de la entrevista a profundidad*

<i>N °</i>	<i>Ítems</i>
1	¿La empresa cuenta con una historia que la caracterice?

- 2      ¿La empresa tiene una misión?
  - 3      ¿La empresa tiene una visión?
  - 4      ¿La empresa tiene objetivos institucionales?
  - 5      ¿La empresa tiene valores institucionales?
  - 6      ¿La empresa tiene principios institucionales?
  - 7      ¿La entidad se rige a una base legal?
  - 8      ¿La empresa tiene FODA?
  - 9      ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?
  - 10     ¿La empresa cuenta con estrategias y metas institucionales?
  - 11     ¿La empresa tiene un plan estratégico?
- 

**Cuestionario.** - En el presente proyecto se utilizaron preguntas relacionadas a la gestión mediante la metodología COSO. Se realizaron veinte y dos preguntas con relación a cada componente del método que se utilizó en el desarrollo del proyecto. Las preguntas propuestas a la persona encuestada eran cerradas y debían ser contestadas con Si o No como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 7. Preguntas de la encuesta**

COMPONENTES COSO	N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
			SI	NO
<b>Ambiente de Control</b>	1	¿El departamento de relaciones industriales tiene o establece un código de ética para el control de sus empleados?		
	2	¿El departamento de relaciones industriales Se difunde la visión y misión?		
	3	¿El departamento de relaciones industriales cuenta con un reglamento interno?		
	4	¿El departamento de relaciones industriales cuenta con una estructura organizacional para cumplirsus actividades?		
	5	¿El departamento organiza actividades que fomenten la integración del personal y favorecen el clima laboral?		
	6	¿Se realiza un análisis FODA del departamento a través de un estudio interno o externo?		
	7	¿El departamento cuenta con personal adecuado y especializado para el cumplimiento de los objetivos?		
	8	¿El departamento realiza una presentación de la información financiera por lo menos anualmente?		
	9	¿El departamento a planificado excelentes estrategias para la mitigación de riesgos?		
	10	¿El departamento realiza un seguro para salvaguardar sus activos?		
<b>Evaluación de riesgos</b>	11	¿Se ha realizado una evaluación de los objetivos y metas para verificar que se estén cumpliendo?		
	12	¿El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?		
	13	¿El departamento realiza un plan estratégico para mejorar su desempeño?		
	14	¿El departamento tiene un manual de funciones en el cual consten las funciones de cada puesto laboral?		
<b>Actividades de control</b>	15	¿El departamento cuenta con plan operativo anual?		
	16	¿El departamento actualiza el planestratégico periódicamente?		
	17	¿El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?		
	18	¿Se cumple con los principios de la Institución en la Seguridad de la Información?		
<b>Sistemas de información y comunicación</b>				

<b>Supervisión y monitoreo</b>	19	¿Se efectúan auditorías internas en el departamento?
	20	¿Los sistemas de información que se implementan en el departamento colaboran en la toma de decisiones?
	21	¿Las recomendaciones de auditoría son verificadas y corregidas inmediatamente?
	22	¿Se verifica la información física del departamento con la financiera para conocimiento de las actividades realizadas?

---

### **2.12.2 Fuentes de información secundaria**

Para el presente proyecto se consideró como fuente secundaria la información proporcionada por la empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. que fue necesaria para el sustento de la auditoría.

- Plan estratégico
- Presupuesto
- Plan operativo

### **2.13. Fases de desarrollo**

El presente proyecto desarrollará una auditoría de gestión para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad dentro de cada proceso contable para una mejor toma de decisiones dentro de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

Consiste en realizar una planificación de la auditoría de gestión dentro del departamento de relaciones industriales con lo que se identificaran las soluciones a las problemáticas halladas durante la elaboración de los objetivos y metas planteados en el departamento, seguido por la ejecución de la auditoría de gestión, por medio de la aplicación de procedimientos e indicadores de gestión para la determinación de hallazgos en el departamento lo que es el resultado de lo evidenciado dentro del plan estratégico institucional que maneja la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., además se emitirá un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones para mejorar las decisiones futuras dentro de la unidad sobre cada deficiencia que se encontró para que el líder pueda encontrar soluciones futuras y cada desempeño sea óptimo en cada función que se realice.

**Tabla 8. Fases de la auditoría de gestión**

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>
FASE I Planificación Preliminar	Realizar una planificación de la auditoría de gestión dentro del departamento de relaciones industriales de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento preliminar (Misión, Visión, Valores, Organigrama, Políticas)</li> <li>2. Orden de trabajo</li> <li>3. Carta de autorización</li> <li>4. Carta de aceptación</li> </ol>
FASE II Planificación Específica	Efectuar el memorándum de la planificación de la auditoría de gestión en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memorando de planificación (Antecedentes de la EEASA, Motivos, Objetivos, Alcances, Metodología)</li> <li>2. Cronograma</li> <li>3. Hoja de índices</li> <li>4. Hoja de marcas</li> </ol>
FASE III Ejecución	Ejecutar la auditoría de gestión mediante procedimientos e indicadores de gestión para la determinación de hallazgos en el departamento de relaciones industriales de la EEASA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a empleados del departamento de relaciones industriales.</li> <li>- Hoja de hallazgos</li> <li>- Medición de riesgo</li> </ul>
FASE IV Informe auditoría	Emitir un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados sobre el examen efectuado.</li> <li>- Redactar informe final de auditoría</li> </ul>
FASE V Seguimiento	Evidenciar si se tomaron en cuenta las recomendaciones propuestas	Cronograma

**Elaborado por:** Lescano (2022)

En el presente proyecto integrador se aplicará netamente una auditoría de gestión que tendrá como fases las mismas que se detallan a continuación:

### **FASE I: Conocimiento Preliminar**

En esta primera fase se realizará la visita a la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, pero de manera específica al departamento de relaciones industriales donde está enfocado dicho proyecto, es con el fin de desarrollar los primeros objetivos mismos que están relacionados con la planificación de la auditoría de gestión dentro del departamento de relaciones industriales. La elaboración de esta planificación permitirá el planteamiento de un objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría para el

alcance de los planteado.

### **FASE II: Planificación**

Una vez terminado el conocimiento preliminar se procede con la planificación, esta estará basada en cada análisis que se realice a cada resultado obtenido dentro de la planificación preliminar para lograr establecer los objetivos que tienen que ver con la planificación específica, los resultados esperados y por último cada procedimiento que se va a ocupar dentro de la siguiente fase que tiene que ver con la ejecución.

### **FASE III: Ejecución**

En esta fase se ejecuta la auditoría de gestión. Que tiene como propósito evidenciar la aplicación del programa previamente diseñado para la auditoría, por lo que en este punto se sustentarán todos los hallazgos encontrados cuyos tributos son considerados como una condición, criterio, causa y efecto.

Para esta fase que tiene que ver con la ejecución se aplicara cada detalle que se encuentre dentro de la planificación específica. Para lo cual es necesario llegar a establecer el objetivo de la ejecución, después de ello se desarrollará cada procedimiento y como resultado se obtendrá un análisis de manera descriptiva con lo que se llegará a las conclusiones y recomendaciones, estas irán en un informe de Auditoría de Gestión dentro del departamento de relaciones industriales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, para la toma de decisiones.

### **FASE IV: Comunicación de resultados**

Esta fase se cumple a la par de la ejecución de la auditoría, ya que es uno de los propósitos principales para la toma de decisiones, una vez culminada la ejecución se entablará una reunión con los jefes departamentales a fin de que se informen los hallazgos obtenidos en la auditoría de gestión para dar las recomendaciones debidas para que se puedan aplicar en un futuro.

### **FASE V: Seguimiento**

Esta fase tiene por objetivo verificar que los jefes departamentales y personal del departamento auditado cumplan con las observaciones realizadas y presentadas en el informe de auditoría, finalmente llegar hacer un monitoreo sobre el avance propuesto.

### **CAPÍTULO III**

#### **DESARROLLO**

Para dar cumplimiento al primer objetivo del presente proyecto integrador se desarrolló la planificación preliminar y la planificación específica en la empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A con relación a los procesos llevados a cabo en el departamento de Relaciones Industriales para la evaluación de control interno.

#### **3.1 Índice de referencia de la auditoría**

<b>INDICE DE LA PLANIFICACIÓN</b>		
	<b>REF./PT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>FASE I. PLANIFICACIÓN</b>	<b>GVP</b>	Guía de Visita Previa
	<b>MP</b>	Memorándum de planificación
	<b>CCI</b>	Cuestionario de control interno
	<b>MNRYC</b>	Matriz de nivel de riesgo y confianza
	<b>EA</b>	Enfoque de auditoría
	<b>MR</b>	Mapeo de riesgo
	<b>PT</b>	Programa de trabajo



**Empresa Eléctrica  
Ambato Regional Centro  
Norte S.A.**



**3.1 FASE I**

**3.1.1  
PLANIFICACIÓN**

<b>EQUIPO DE AUDITORÍA</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Cargo</b>	<b>% de participación</b>
Flores Brito Santiago Xavier	FBSX	Supervisor	30%
Lescano Cañar Karen Fernanda	LCKF	Auditor Operativo	70%

### 1.2.1.1 GUÍA DE VISITA PREVIA

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>1.1 Nombre de la empresa a Auditar</b>	Empresa Eléctrica Ambato S.A.
<b>1.2 Numero de RUC</b>	1890001439001
<b>1.3 Dirección</b>	Av. 12 de noviembre 11-29 y Espejo.
<b>1.4 Correo electrónico de la empresa</b>	<a href="mailto:presidencia@eeasa.com.ec">presidencia@eeasa.com.ec</a>
<b>1.5 Fecha de vista</b>	22/11/2022
<b>1.6 Responsable de contestar la entrevista:</b>	Renán Oswaldo Garrido Almeida - Gerente
<b>1.7 Entrevistador</b>	Karen Fernanda Lescano Cañar – Auditor Operativo

### 1.2.1.2 INFORMACIÓN AMBIENTE INTERNO

1. ¿La empresa cuenta con una historia que la caracterice?

Si. Ver página 41

2. ¿La empresa tiene una misión?

Si, Ver página 42

3. ¿La empresa tiene una visión?

Si. Ver página 42

4. ¿La empresa tiene objetivos institucionales?

Si. Ver página 42

5. ¿La empresa tiene valores institucionales?

Si. Ver página 42

6. ¿La empresa tiene principios institucionales?

Si. Ver página 43

7. ¿La entidad se rige a una base legal?

Si. Ver página 43

8. ¿La empresa tiene FODA?

Si. Ver página 44 - 45

9. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

Si. Ver página 46

10. ¿La empresa cuenta con estrategias y metas institucionales?

Si? Ver página 47

11. ¿La empresa tiene un plan estratégico?

Si. Ver página 47

### **1.2.1.3 ARCHIVO PERMANENTE**

#### **3.1.1.3.1. Breve historia de la empresa**

La Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. inicio sus operaciones el 2 de julio de 1959, suscribiéndose la escritura de constitución el 29 de abril del mismo año, como entidad privada con finalidad pública y social. Para iniciar sus operaciones contaron como un capital de 97 millones de sucres, los cuales estaban divididos, 64 millones pertenecían al Municipio y su diferencia a la Junta de Reconstrucción. Sustentando sus activos en la Central Hidroeléctrica Miraflores de 1200 kW, la central de Rio Verde, la Central Hidroeléctrica la Península que se encontraba en segunda etapa de construcción, redes eléctricas mismas que permitirían brindar servicio de distribución

en la zona urbana con aproximadamente 5965 clientes, con 110 trabajadores en la ciudad de Ambato.

#### **3.1.1.3.2 Misión**

Abastecer energía eléctrica la zona central del País implementando mejoras en sus condiciones de calidad, cumpliendo las expectativas de sus clientes, colaborando con el desarrollo socioeconómico.

#### **3.1.1.3.3 Visión**

Constituirse como una empresa líder dentro del país en cuanto al abastecimiento de energía eléctrica.

#### **3.1.1.3.4 Objetivos institucionales**

1. Incrementarla Calidad de Servicio de Energía Eléctrica;
2. Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica;
3. Incrementar la Eficiencia Empresarial;
4. Incrementar el uso eficiente de los recursos y la obtención de resultados;
5. Incrementar el desarrollo del Talento Humano;
6. Incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico;
7. Consolidar el libre acceso a la información institucional y el acercamiento con la comunidad; y,
8. Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión.

#### **3.1.1.3.5 Valores institucionales**

Valores institucionales

- Honestidad. Actuar con honradez, siempre diciendola verdad.
- Responsabilidad. Cumplir oportunamente las actividades institucionales propias,

ejecutando los procesos respectivos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la EEASA en todos sus niveles.

- **Transparencia.** Aplicar la Constitución, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y demás normativa conexa, reglamentos y normativas interna de manera precisa y permanente; brindando acceso a la información principalmente al ciudadano, además de facilitar la realización de auditorías y propiciando la participación clara del talento humano de la EEASA.

- **Lealtad.** Cumplir con la comunidad y el Estado con honor y gratitud. - **Respeto.** Valorar oportunamente los intereses y necesidades de los clientes de EEASA.

- **Solidaridad.** Accionar basado en la consecución de metas comunes con cualquier entidad que beneficie a la comunidad, brindando apoyo permanente en los ámbitos correspondientes.

#### **3.1.1.3.6 Principios institucionales**

- Brindar el servicio público de electricidad con eficiencia, calidad y calidez.

- Suministrar el servicio público de electricidad con responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo.

- Practicar una gestión gerencial moderna, dinámica, participativa, comprometida hacia el mejoramiento continuo.

- Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos institucionales.

#### **3.1.1.3.7 Base legal**

- Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, LOSPEE,2015.

- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP,2009.

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Ley Organiza Defensoría del Pueblo.
- Ley de Compañías.
- Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida.
- Escritura de constitución.
- Escritura de Reforma y Codificación Integral.
- Escritura de Aumento de Capital.
- Contrato de Concesión y sus reformas.
- Manual Orgánico Funcional.

#### **3.1.1.3.8 FODA**

##### Oportunidades

- O1. Disponibilidad de nuevas tecnologías.
- O2. Cultura de pago de los clientes.
- O3. Aseguramiento de recursos por tener un mercado cautivo y autonomía financiera.
- O4. Crecimiento de la demanda debido a nuevos clientes.
- O5. Convenios de cooperación interinstitucional para fortalecer las habilidades y conocimientos
- O6. Imagen institucional consolidada.
- O7. Homologación de procesos a nivel nacional.

##### Amenazas

- A1. Interrupciones del servicio eléctrico por causas externas.
- A2. Irrespeto de clientes a reglamentación del servicio eléctrico.

- A3. Falta de pago de subsidios por parte del estado.
- A4. Cambio de decisiones de carácter político y normativo
- A5. Calificación de industrias como autogeneradores
- A6. Oposición de población a ciertos proyectos eléctricos.
- A7. Implementación de otras fuentes de suministro.
- A8. Aplicación ley de austeridad respecto a vacantes.

#### Fortalezas

- F1. Confiabilidad en el servicio eléctrico.
- F2. Infraestructura eléctrica robusta, equipamiento de vehículos.
- F3. Personal capacitado, amplia experiencia en las áreas operativas.
- F4. Liquidez financiera, sistema de pago, sistema eficiente para el manejo de recursos.
- F5. Planificación, ejecución y control que permite el cumplimiento de objetivos.

#### Debilidades

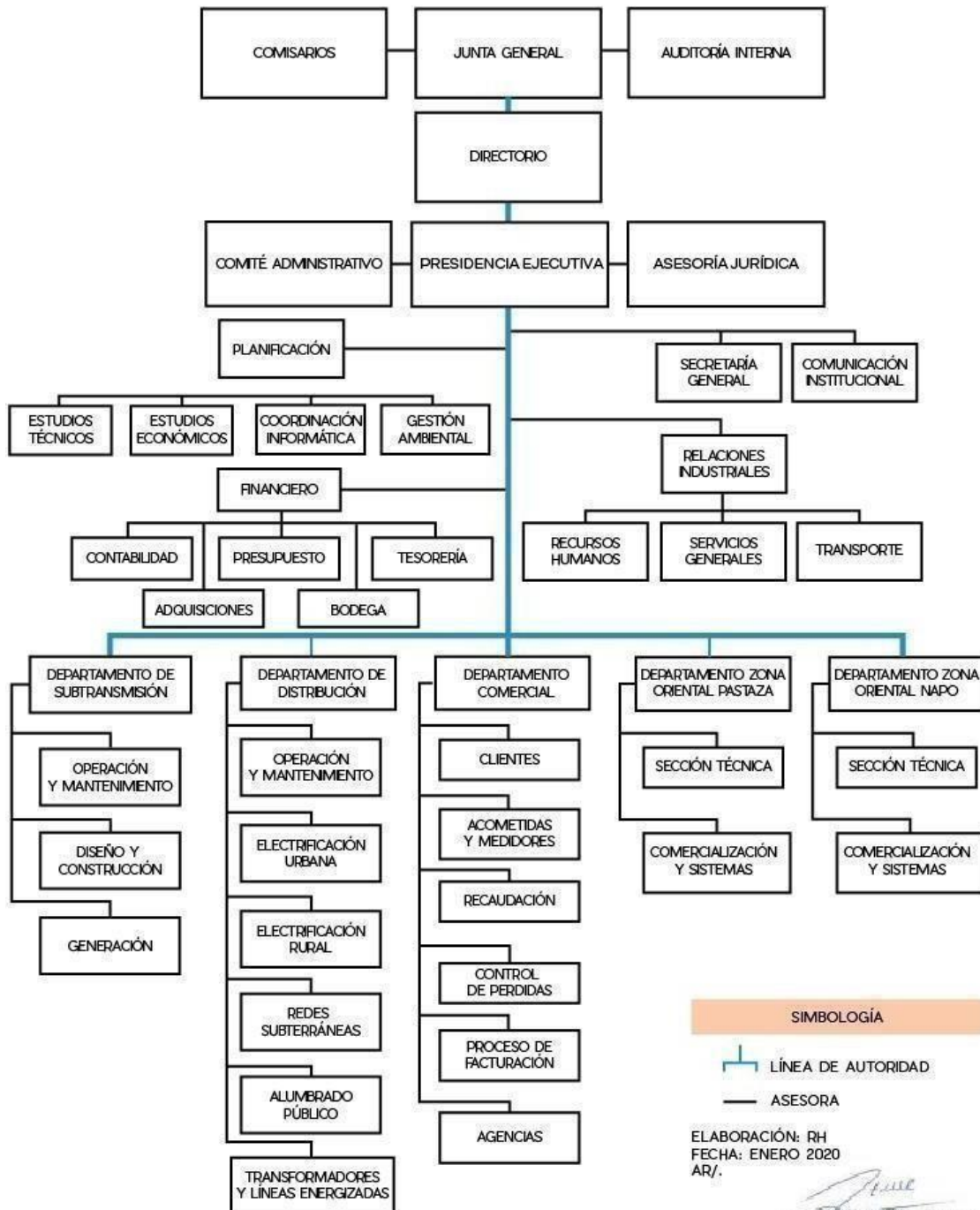
- D1. Demora en ciertos procesos.
- D2. Falta de comunicación con el cliente.
- D3. Falta de cobertura eléctrica en clientes de difícil acceso.
- D4. Falta de actualización de tecnología (sub Utilizada).
- D5. Falta de trabajo en equipo, y comunicación en el personal.

### 3.1.1.3.9 Organigrama

Figura 4. Estructura organizacional

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: EEASA (2022)



Figura 5. Estrategias y metas institucionales

Eje	Objetivo del PND	Política PND	Estrategias Sectoriales	Objetivos Sectoriales	N°	Objetivo Estratégico EEASA	Estrategias	Indicadores	Línea Base 2017	Metas (a Dic 2018)	Metas (a Dic 2019)	Metas (a Dic 2020)	Metas (a Dic 2021)
Economía al servicio de la sociedad	PND 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.	5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de transformación productiva y social.	Incrementar la seguridad eléctrica y energética, manteniendo niveles de cobertura y acceso óptimos, en relación a la demanda nacional con un servicio continuo y de calidad; mejorando la eficiencia en la generación, distribución y comercialización, para el abastecimiento de energía al SNI e Interconexiones Internacionales (integración energética)	Incrementar los niveles de seguridad eléctrica y energética para el abastecimiento de energía en el SNI e Interconexiones internacionales	1	1. Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	Incrementar la confiabilidad en el servicio de energía eléctrica	FMik_RED (Número de veces) - Número de interrupciones de servicio a nivel de Cabeceera de Alimentador Primario de Distribución	3,08	3,30	3,15	3,00	2,90
							Disminuir los efectos de las interrupciones forzadas por causas externas	TTIk_RED (horas) - Tiempo de duración de las interrupciones de servicio a nivel de Cabeceera de Alimentador Primario de Distribución	1,36	1,50	1,40	1,35	1,30
			Incrementar el uso eficiente de los recursos energéticos que fomente la cultura de la eficiencia energética, promueva el financiamiento, la innovación tecnológica y el fortalecimiento del conocimiento técnico de la gestión de la energía y la optimización de sistemas industriales (hidrocarburos, para su consideración en la propuesta de estrategia intersectorial)	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía	2	2. Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica	Promover el uso adecuado de la energía eléctrica en los clientes	Energía eléctrica no consumida por ahorro de energía durante el año 2017 = 100.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 120.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 135.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 150.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 160.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica	

Fuente: EEASA (2022)

### 3.1.1.3.10 Plan estratégico

Figura 6. Plan estratégico



Fuente: EEASA (2022)

## 1.2.1.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE

MP

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021		
<b>Entidad :</b>	Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	
<b>Auditoria de gestión a:</b>	Departamento de Relaciones Industriales	
<b>Preparado por:</b>	Lescano Cañar Karen Fernanda	
<b>Revisado por:</b>	Flores Brito Santiago Xavier	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>		
Informe largo de la auditoria, Memorando de Antecedentes		
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>		<b>Fecha estimada</b>
Inicio de trabajo en el campo		01/11/2022
Finalización de trabajo en el campo		02/02/2023
Presentación del Informe		15/02/2023
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>		
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Auditor Operativo	LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA	LCKF
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>		
-100 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:		
-FASE I Planificación		35 Días
-FASE II, Ejecución		50 Días
-FASE III, Informe		15 Días
<b>5. RECURSOS</b>		
<b>MATERIALES</b>		
<b>DETALLE</b>		
Material de Oficina		
Computador		
Internet		
Bibliografía digital		
Documentos oficiales de la empresa		
<b>VIATICOS Y PASAJES</b>		
Los gastos fueron asumidos por el equipo de trabajo, mismos que tienen un presupuesto de \$100		
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>		
<b>6.1 Información general de la entidad auditada</b>		
<b>-Misión</b>		
“Abastecer energía eléctrica la zona central del País implementando mejoras en sus condiciones de calidad, cumpliendo las expectativas de sus clientes, colaborando con el desarrollo socioeconómico”		
<b>-Visión</b>		
“Constituirse como una empresa líder dentro del país en cuanto al abastecimiento de energía eléctrica.”		
<b>-Objetivos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica;</li> <li>- Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica;</li> <li>- Incrementar la Eficiencia Empresarial;</li> <li>- Incrementar el uso eficiente de los recursos y la obtención de resultados;</li> <li>- Incrementar el desarrollo del Talento Humano;</li> <li>- Incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico;</li> <li>- Consolidar el libre acceso a la información institucional y el acercamiento con la comunidad; y,</li> <li>- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión.</li> </ul>		
<b>-Actividades Principales</b>		
Las actividades principales realizadas por la EEASA S.A. son:		
* Distribuir y comercializar energía eléctrica en su área de concesión y brindar el servicio eléctrico a sus clientes cumpliendo con los parámetros de calidad y confiabilidad.		
<b>-Estructura orgánica</b>		
Estructura Orgánica (Ver pág 46)		

<b>-Financiamiento</b>	
La empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A para el año 2021 cuenta con un presupuesto total de US\$ 90.532.768, el cual incluye operación y mantenimiento con un valor de US\$ 61.652.251; e, inversión con un monto de US\$ 28.880.517.	
<b>- Base Legal</b>	
Leyes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, LOSPEE,2015.</li> <li>- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP,2009.</li> <li>- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.</li> <li>- Ley Organiza Defensoria del Pueblo.</li> <li>- Ley de Compañías.</li> </ul>
Reglamentos de Leyes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.</li> </ul>
<b>6.2 Motivo de la auditoría</b>	
La auditoría de gestión esta orientada a la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	
<b>6.3 Enfoque a:</b>	
La Auditoría de Gestión esta orientada a evaluar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la sociedad y en el manejo de los recursos disponibles.	
<b>6.4. Objetivos</b>	
<b>Objetivo General</b>	
Realizar la Auditoría de gestión en el Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. para la medición de la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos en el año 2021.	
<b>Objetivos Especificos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la planificación de la auditoría de gestión para la determinación de niveles de riesgo y enfoque de la auditoría.</li> <li>- Ejecutar los procedimientos y pruebas de la auditoría de gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten los resultados.</li> <li>- Comunicar los resultados de la auditoría de gestión a través del informe para la toma de decisiones de la alta gerencia.</li> </ul>	
<b>6.5. Alcance</b>	
Se realizará la auditoría de gestión al departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2021	
<b>6.6. Indicadores de gestión</b>	
Indicador de talento humano	$(\text{Número de Personas Competentes} / \text{Número total de personas}) \times 100$
Indicadores de seguridad y salud en el trabajo	$(\text{Número de actividades cumplidas} / \text{Total de actividades planificadas}) \times 100$
Indicador de gestión ambiental	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Total de actividades contempladas en el plan de manejo ambiental}) \times 100$
Indicador de servicios generales	$(\text{Número de solicitudes atendidas} / \text{Total solicitudes recibidas}) \times 100$
Indicadores de transporte	
- Porcentaje de vehículos disponibles	$(\text{Numero vehículos disponibles} / \text{Total de vehículos}) \times 100$
Indicadores de transporte matriculadas	
- Número de unidades matriculadas	$(\text{Número de unidades matriculadas} / \text{Total de unidades}) \times 100$
<b>6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoria</b>	
respectiva por cada componente	
<b>6.8. Grado de Confianza y controles claves</b>	
Se adjunta matriz y por cada componente e indica el grado de confianza.	
<b>7 TRABAJO A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN</b>	
<b>7.1 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN</b>	
Aplicación de los indicadores de gestión	
<b>8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA</b>	
<b>8.2 Otros profesionales</b>	
Presidente de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A	Renán Oswaldo Garrido Almeida

<b>9. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente</li> <li>* El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría</li> <li>* El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase</li> </ul>	
<b>10. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>10.1 Elaborado por</b>	
<hr/> <b>Auditor Operativo</b> LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA	
<b>10.2 Validado por</b>	
<hr/> <b>Supervisor</b> FLORES BRITO SANTIAGO XAVIER	

## 1.2.1.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE

CCI

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PERÍODO 2021

COMPONENTES COSO	N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
			SI	NO
Ambiente de Control	1	¿El departamento de relaciones industriales tiene o establece un código de ética para el control de sus empleados?	x	
	2	¿ El departamento de relaciones industriales Se difunde la visión y misión?		x
	3	¿El departamento de relaciones industriales cuenta con un reglamento interno?	x	
	4	¿ El departamento de relaciones industriales cuenta con una estructura organizacional para cumplir sus actividades?	x	
	5	¿El departamento organiza actividades que fomenten la integración del personal y favorecen el clima laboral ?		x
	6	¿Se realiza un análisis FODA del departamento a través de un estudio interno o externo?	x	
	7	¿El departamento cuenta con personal adecuado y especializado para el cumplimiento de los objetivos?	x	
	8	¿El departamento realiza una presentación de la información financiera por lo menos anualmente?		x
Evaluación de riesgos	9	¿El departamento a planificado excelentes estrategias para la mitigación de riesgos?	x	
	10	¿El departamento realiza un seguro para salvaguardar sus activos?	x	
	11	¿Se ha realizado una evaluación de los objetivos y metas para verificar que se estén cumpliendo?	x	
Actividades de control	12	¿El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	x	
	13	¿El departamento realiza un plan estratégico para mejorar su desempeño?		x
	14	¿El departamento tiene un manual de funciones en el cual consten las funciones de cada puesto laboral?	x	
	15	¿El departamento cuenta con plan operativo anual?	x	
	16	¿El departamento actualiza el plan estratégico periódicamente?	x	
Sistemas de información y comunicación	17	¿El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	x	
	18	¿Se cumple con los principios de la Institución en la Seguridad de la Información?	x	
Supervisión y monitoreo	19	¿Se efectúan auditorías internas en el departamento?	x	
	20	¿Los sistemas de información que se implementan en el departamento colaboran en la toma de decisiones?	x	
	21	¿Las recomendaciones de auditoría son verificadas y corregidas inmediatamente?		x
	22	¿Se verifica la información física del departamento con la financiera para conocimiento de las actividades realizadas?	x	

## 1.2.1.6 MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE

MNRC

*EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.*  
Evaluación PRELIMINAR de la estructura de control interno  
Año 2021

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA							
No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			CALIFIC		COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	PT	CT	
<b>A SUBCOMPONENTE: Ambiente de Control</b>							
1	¿El departamento de relaciones industriales tiene o establece un código de ética para el control de sus empleados?	x			1	1	
2	¿El departamento de relaciones industriales difunde la visión y misión?		x		1	0	No se difunde la misión y visión a todo el personal.
3	¿El departamento de relaciones industriales cuenta con un reglamento interno?	x			1	1	
4	¿El departamento de relaciones industriales cuenta con una estructura organizacional para cumplir sus actividades ?	x			1	1	
5	¿El departamento organiza actividades que fomenten la integración del personal y favorecen el clima laboral?		x		1	0	No existen actividades que fomenten la integración del personal y favorezcan el clima laboral.
6	¿Se realiza un análisis FODA del departamento a través de un estudio interno o externo?	x			1	1	
7	¿El departamento cuenta con personal adecuado y especializado para el cumplimiento de los objetivos?	x			1	1	
8	¿El departamento realiza una presentación de la información financiera por lo menos anualmente?		x		1	0	No existe políticas o procedimientos que exijan la presentación de la información financiera del departamento de Relaciones Industriales.
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	
<b>B SUBCOMPONENTE: Evaluación de Riesgos</b>							
1	El departamento a planificado excelentes estrategias para la mitigación de riesgos?	x			1	1	
2	El departamento realiza un seguro para salvaguardar sus activos?	x			1	1	
3	Se ha realizado una evaluación de los objetivos y metas para verificar que se estén cumpliendo?	x			1	1	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>C COMPONENTE: Actividades de Control</b>							
1	¿El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	x			1	1	
2	¿El departamento realiza un plan estratégico para mejorar su desempeño?		x		1	0	No se cuenta con un plan estratégico para mejorar el desempeño del departamento de Relaciones Industriales.
3	¿El departamentooo tiene un manual de funciones en el cual consten las funciones de cada puesto laboral?	x			1	1	
4	¿El departamento cuenta con plan operativo anual?	x			1	1	
5	¿El departamento actualiza el plan estratégico periódicamente?	x			1	1	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
<b>D COMPONENTE: Sistemas de Información y Comunicación</b>							
1	El departamento realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	x			1	1	
2	¿Se cumple con los principios de la Institución en la Seguridad de la Información?	x			1	1	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>E COMPONENTE: Supervisión del sistema de control - Monitoreo</b>							
1	¿Se efectúan auditorías internas en el departamento?	x			1	1	
2	¿Los sistemas de información que se implementan en el departamento colaboran en la toma de decisiones ?	x			1	1	
3	¿Las recomendaciones de auditoría son verificadas y corregidas inmediatamente?		x		1	0	No hay un adecuado control para el seguimiento de las recomendaciones sugeridas en las auditorías.
4	¿Se verifica la información física del departamento con la financiera para conocimiento de las actividades realizadas?	x			1	1	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>22</b>	<b>17</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA

### 1. VALORACIÓN

Ponderación Total (P.T.)=	$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$	22
Calificación Total (C.T.)=		17
Calificación Porcentual (C.P.)=		77,27%

### 2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA  
NIVEL DE RIESGO

ALTA  
BAJO

## 1.2.1.7 ENFOQUE DE AUDITORÍA

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**

EA

Una vez analizado el cuestionario de control interno a la empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. se pudo deducir que el 22,73% corresponde al nivel de **riesgo de control** y el 77,27% al nivel de **confianza** con el enfoque de la auditoría que se ha realizado se obtiene como resultado un nivel de **riesgo bajo**, por lo que se debe aplicar **pruebas de cumplimiento**.

**TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

## 1.2.1.8 MAPEO DE RIESGO

LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE

MR

### MAPEO DEL RIESGO

PERÍODO: AÑO 2021

MAPA DE RIESGO				RIESGO	ENFOQUE
SUBCOMPONENTE: Ambiente de Control				<i>MODERADO</i>	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>
CT	5	NC RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	8			No se difunde la misión y visión a todo el personal. No existen actividades que fomenten la integración del personal y favorecen el clima laboral. No existe políticas o procedimientos que exijan la presentación de la información financiera del departamento de Relaciones Industriales.	
NC	63%	<i>MODERADO</i>			
RI	38%	<i>MODERADO</i>	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
El componente cumple con mayoría de requisitos de control, sin embargo se debe realizar mejorar la comunicación dentro de la empresa para que todo el personal sepa el rol que desempeña en la empresa y de que manera este contribuye al logro de la misión, visión y objetivo institucionales.					
SUBCOMPONENTE: Evaluación de Riesgos				<i>BAJO</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>
CT	3	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	3				
NC	100%	ALTO			
RI	0%	<i>BAJO</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
COMPONENTE: Actividades de Control				<i>BAJO</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>
CT	4	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	5			No se cuenta con un plan estratégico para mejorar el desempeño del departamento de Relaciones Industriales.	
NC	80%	ALTO			
RI	20%	<i>BAJO</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
Con respecto a las actividades de control se pudo determinar que la empresa no cuenta con un plan estratégico para el departamento de Relaciones Industriales					

MODERADO



COMPONENTE: Sistemas de Información y Comunicación				BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	2	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	2				
NC	100%	ALTO			
RI	0%	BAJO	CUMPLIMIENTO		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
COMPONENTE: Supervisión del sistema de control - Monitoreo				MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
CT	3	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	4			No hay un adecuado control para el seguimiento de las recomendaciones sugeridas en las auditorías.	
NC	75%	MODERADO			
RI	25%	MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
Con respecto al monitoreo se pudo determinar que la empresa no lleva a cabo un adecuado control que permita acatar de manera inmediata las recomendaciones de las auditorías.					

RESUMEN GENERAL			
SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INH	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Ambiente de Control	63%	38%	MODERADO
SUBCOMPONENTE: Evaluación de Riesgos	100%	0%	BAJO
COMPONENTE: Actividades de Control	80%	20%	BAJO
COMPONENTE: Sistemas de Información y Comunicación	100%	0%	BAJO
COMPONENTE: Supervisión del sistema de control - Monitoreo	75%	25%	MODERADO

## 1.2.1.9 PROGRAMA DE TRABAJO

LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PT

EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.  
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN  
PERÍODO 2021

**OBJETIVO:**

- 1.- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Relaciones exteriores de la empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.
2. - Revisar el cumplimiento de los objetivos institucionales
- 3.- Determinar si la entidad cuenta con una unidad responsable de la planificación, ejecución y supervisión adecuada del cumplimiento de objetivos y metas.

**PROCEDIMIENTOS:**

PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO		REFERENCIA P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Verificar si la empresa cumple con el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a lo establecido en la ley orgánica de servidor público (LOSEP)	PT 1	LCKF	12/12/2022
2	Verificar si el manual de clasificación de puestos con el que cuenta la entidad cumple con los requisitos mínimos establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	PT 2	LCKF	14/12/2022

**Empresa Eléctrica  
Ambato Regional Centro  
Norte S.A.**



**3.2 FASE II  
3.2.1  
EJECUCIÓN**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del presente proyecto integrador se realizará la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de Relaciones Exteriores de la empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., donde se elaborarán los indicadores para evaluar los procesos ejecutados en el departamento de Relaciones Exteriores, además se realizarán papeles de trabajo con la información proporcionada por la entidad para la aplicación adecuada de los indicadores planteados, logrando obtener los hallazgos de auditoría.

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

AG.1

---

**Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.  
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN  
AÑO 2021**

**OBJETIVOS:**

- 1.- Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica del año 2021**
- 2. - Evaluar e interpretar los indicadores.**

**PROCEDIMIENTOS:**

PROCEDIMIENTOS		REFERENCIA P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Elaborar las fichas técnicas necesarias de indicadores para verificar el cumplimiento de objetivos y metas determinados en el plan estratégico	AG.2.1 AG.2.2 AG.2.3 AG.2.4 AG.2.5	LCKF	05/01/2023
2	Recopilar la documentación recibida de la entidad o de terceros que justifique la información obtenida para la aplicación de indicadores de gestión	AG.4.1 AG.4.2 AG.4.3 AG.4.4 AG.4.5	LCKF	10/01/2023

3	Formular la hoja de hallazgos con los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones involucradas	AG.5	LCKF	10/01/2023
---	--	------	------	------------

En primera instancia se va a comprar que para cada objetivo se cuente con un indicador, para lo cual se unirán todos en una sola tabla, misma que se detalla a continuación:

### 3.2.1.1 Talento Humano

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AG.2.1**

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Nivel de Competencia	(Número de Personas Competentes / Número total de personas) x 100	Jefe Sección de Recursos Humanos	Anual, monitoreo trimestral	Director de Relaciones Industriales

### 3.2.1.2 Seguridad y salud en el trabajo

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AG.2.2**

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
-----------	------------------	-------------	------------	---------

Cumplimiento de Actividades	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	Supervisor de Seguridad	Trimestral	Director de Relaciones Industriales
Cumplimiento de Actividades	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	Trabajo Social	Trimestral	Director de Relaciones Industriales

### 3.2.13 Gestión Ambiental

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AG 2.3**

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
% de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	(Número de actividades realizadas/ Total de actividades contempladas en el plan de manejo ambiental) x100	Área de Gestión Ambiental	Trimestral	Director de Relaciones Industriales

### 3.2.1.4 Servicios generales

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AG.2.4**

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Solicitudes Atendidas	(Número de solicitudes atendidas / Total solicitudes recibidas) x 100	Responsable del Proceso de Gestión de Servicios Generales / Jefe de Área	Mensual	Director de Relaciones Industriales

### 3.2.1.5 Gestión de transporte

**LESCANO CAÑAR KAREN FERNANDA  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AG.2.5**

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Porcentaje de vehículos disponibles	(Número vehículos disponibles / Total de vehículos) x 100	Jefe de transporte	Mensualmente	Director de Relaciones Industriales
Número de unidades matriculadas	(Número de unidades matriculadas / Total de unidades)	Jefe de transporte	Trimestral	Director de Relaciones Industriales



	x 100			
--	-------	--	--	--

### 3.2.1.6 Fusión de objetivos con indicadores

**Tabla 9.** Fusión de indicadores talento humano

PROCESO DE TALENTO HUMANO (TH)					
OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Contar con el 80% del personal competente.	Nivel de Competencia	(Número de Personas Competentes / Número total de personas) x 100	Jefe Sección de Recursos Humanos	Anual, monitoreo trimestral	Director de Relaciones Industriales

**Tabla 10.** Fusión de indicadores seguridad y salud en el trabajo

PROCESO: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SS)					
OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA
Cumplir la planificación de Seguridad y Salud en el trabajo 80%	Cumplimiento de Actividades	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	Supervisor de Seguridad	Trimestral	Director de Relaciones Industriales
Ejecutar el diagnóstico de riesgos psicosociales y clima laboral una vez al año y cumplir con el 80 % del plan de acción	Cumplimiento de Actividades	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	Trabajo Social	Trimestral	Director de Relaciones Industriales

**Tabla 11. Fusión de indicadores gestión ambiental**

<b>PROCESO: GESTION AMBIENTAL (GA)</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REPORTA</b>
Cumplir al menos el 98% de las actividades contenidas en el Plan de Manejo Ambiental aprobado por el ministerio del Ambiente.	% de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	(Número de actividades realizadas/ Total de actividades contempladas en el plan de manejo ambiental) x100	Área de Gestión Ambiental	Trimestral	Director de Relaciones Industriales

**Tabla 12. Fusión de indicadores servicios generales**

<b>PROCESO: SERVICIOS GENERALES (SG)</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REPORTA</b>
Atender al menos el 90 % de las solicitudes, para adecuaciones, reparaciones o mantenimiento de la infraestructura física.	Solicitudes Atendidas	(Número de solicitudes atendidas / Total solicitudes recibidas) x 100	Responsable del Proceso de Gestión de Servicios Generales / Jefe de Área	Mensual	Director de Relaciones Industriales

**Tabla 13. Fusión de indicadores gestión de transporte**

<b>PROCESO: GESTION DE TRANSPORTE (GT)</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADO</b>	<b>FORMA DE</b>	<b>RESPONSABL</b>	<b>FRECUENCI</b>	<b>REPORT</b>

	R	CALCULO	E	A	A
Lograr que el 90% de los vehículos sometidos a mantenimiento correctivo, se realice hasta en 2 días laborables	Porcentaje de vehículos disponibles	(Número vehículos disponibles / Total de vehículos) x 100	Jefe de transporte	Mensualmente	Director de Relaciones Industriales
Matricular el 100% de unidades de Tungurahua hasta Julio de cada año	Número de unidades matriculadas	(Número de unidades matriculadas / Total de unidades) x 100	Jefe de transporte	Trimestral	Director de Relaciones Industriales

### 3.2.1.7 Aplicación de indicadores

*Tabla 14. Cumplimiento de metas*

META	RESPONSABLE	INDICADOR	80/80	DATO	
Contar con el 80% del personal competente.	Jefe Sección de Recursos Humanos	(Número de Personas Competentes / Número total de personas) x 100	80	Cumple	
Cumplir la planificación de Seguridad y Salud en el trabajo 80%	Supervisor de Seguridad	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	88	Cumple	
Ejecutar el diagnóstico de riesgos psicosociales y clima laboral una vez al año y cumplir con el 80 % del plan de acción	Trabajo Social	(Número de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas) x100	87	Cumple	
Cumplir al menos el 98% de las actividades contenidas en el Plan de Manejo Ambiental aprobado por el ministerio del Ambiente.	Área de Gestión Ambiental	(Número de actividades realizadas/ Total de actividades contempladas en el plan de manejo ambiental) x100	100	Cumple	

Atender al menos el 90 % de las solicitudes, para adecuaciones, reparaciones o mantenimiento de la infraestructura física.	Responsable del Proceso de Gestión de Servicios Generales / Jefe de Área	(Número de solicitudes atendidas / Total solicitudes recibidas) x 100	95	Cumple	
Lograr que el 90% de los vehículos sometidos a mantenimiento correctivo, se realice hasta en 2 días laborables	Jefe de transporte	(Número vehículos disponibles / Total de vehículos) x 100	90	Cumple	
Matricular el 100% de unidades de Tungurahua hasta Julio de cada año	Jefe de transporte	(Número de unidades matriculadas / Total de unidades) x 100	79	No cumple	
Administrar el fondo rotativo para el pago viáticos y subsistencias, en comisiones de servicio, observando la normativa vigente	Jefe departamental	(Fondos gastados en el fondo de viáticos y subsistencias / Total de fondos designados al departamento) x 100	77	No cumple	
Intervenir en los comités y en las comisiones que designe el presidente ejecutivo	Jefe departamental	(Intervenciones en comités y comisiones / Total de comités y comisiones) x 100	79	No Cumple	
Las demás que señale el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia para eventos	Jefe departamental	(Asistencia a eventos organizados / Total de eventos organizados) x100	75	No Cumple	

### 3.2.1.8 Resultados

De todos los objetivos e indicadores se logra determinar que cuatro no se logran cumplir una vez aplicado el indicador, fue el objetivo “Matricular el 100% de unidades de Tungurahua hasta Julio de cada año” el objetivo es explícito que se debe hacer al 100%, sin embargo, solo llegó a ser del 79%, por otra parte solo existe un 77% de la administración del fondo rotativo para el pago de viáticos y subsistencias, en comisiones de servicios, en base a la normativa vigente, en cuanto a la intervención en los

comités designados por el presidente ejecutivo solo se reflejó un alcance del 79%, en cuanto a los señalamientos añadidos por parte del presidente ejecutivo en relación a la ejecución de eventos solo tienen el 75%, en cuanto al resto de variables todas dan como resultado porcentajes iguales o superiores a los necesarios. Para evidenciar de una mejor manera detallamos los resultados obtenidos de la siguiente manera, en donde se indica los indicadores que han llegado a un correcto cumplimiento y los que no.

### 3.2.1.9 Puntos de control

#### interno

#### Hallazgo

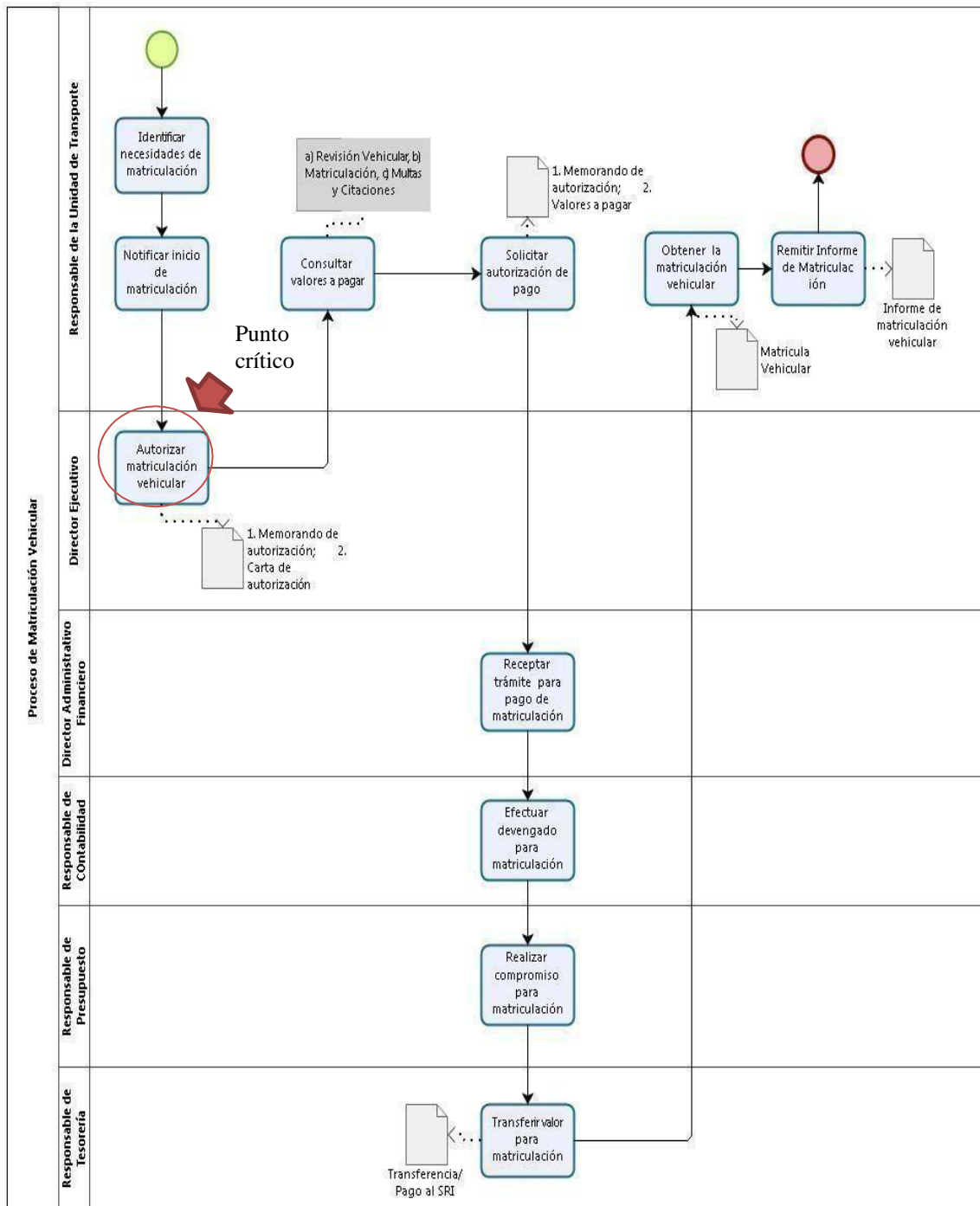
El departamento no logra matricular el 100% de vehículos de la provincia de Tungurahua hasta el mes de Julio por lo que es necesario establecer los siguientes puntos:

*Tabla 15. Hallazgos de la matriculación vehicular*

N° HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	No se logra matricular el 100% de unidades vehiculares de Tungurahua hasta el mes de Julio de cada año.	$(\text{Número de unidades matriculadas} / \text{Total de unidades}) \times 100$	El responsable de matriculación no genera la solicitud de pago de todos los vehículos a tiempo.	No alcanzar la matriculación del 100% de los vehículos institucionales de Tungurahua hasta el mes de Julio.	<b>Dirigido Jefe departamental, jefe de transporte y director financiero:</b> Entregar, solicitar y entregar toda la documentación y requisitos para el pago correspondiente a las matriculas del parque vehicular institucional hasta el mes de abril de cada año a fin de que se alcance el pago de matriculación.

### 3.2.1.10 Procesos de matriculación vehicular:

Ilustración 7. Proceso dematriculación vehicular



Elaborado por: Lescano (2022)

## Descripción de Actividades

*Tabla 16. Descripción de actividades*

No.	ACTIVIDAD RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO/REGISTRO
1	Identificar necesidades de matriculación	Jefe de Transportes	Con base en el registro y estadísticas, así como en las revisiones diarias y los reportes mensuales sobre los vehículos, el Jefe de Transporte debe verificar la vigencia de la matrícula vehicular y del pago de la tasa por concepto del Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulario de datos generales del vehículo</li> <li>- Hoja de control mantenimiento vehicular</li> <li>- Informe mensual de consumo de combustible</li> </ul>
2	Notificar el inicio del proceso de revisión y matriculación	Jefe de Transporte	Notificar a la máxima autoridad la necesidad de iniciar el proceso de revisión y matriculación de cada vehículo oficial de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	Memorando de solicitud de autorización de matriculación vehicular.
3	Autorizar el inicio del proceso de revisión y matriculación	Director Financiero	Autorizar el procedimiento para la revisión y matriculación de cada vehículo oficial de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. El Director Financiero deberá remitir la carta de autorización delegando al Jefe de Transportes para que pueda realizar el proceso de revisión y matriculación de cada vehículo oficial de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorando de autorización de matriculación vehicular.</li> <li>- Carta de autorización</li> </ul>
4	Consultar valores a pagar	Jefe de Transporte	Ingresar al portal de la AMT (Agencia Municipal de Tránsito), para consultar los valores correspondientes a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Valores a pagar por la revisión vehicular</li> <li>b) Valores de matriculación</li> <li>c) Multas y Citaciones.</li> </ul>	Valores a pagar por vehículo
5	Solicitar la autorización para el pago de revisión y matriculación vehicular	Jefe de transporte	Solicitar al Director Financiero la autorización para el pago de los valores por concepto de matriculación vehicular, en función de la consulta realizada en el portal de la AMT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorando de solicitud de autorización de pago</li> <li>- Valores a pagar por vehículo</li> </ul>

6	Receptar el trámite para pago de revisión y matriculación vehicular	Director Financiero	El Director Financiero receipta el trámite, y asigna al responsable de presupuesto y responsable de tesorería para realizar los pagos correspondientes a la solicitud realizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorando de Solicitud de autorización de pago.</li> <li>- Valores a pagar por vehículo</li> </ul>
7	Efectuar el Devengado para matriculación.	Contabilidad	Realizar el devengado para la matriculación de los vehículos.	Devengado
8	Realizar el compromiso para matriculación.	Responsable de presupuesto	Realizar el compromiso para la matriculación de los vehículos.	
9	Transferir valor para matriculación vehicular	Responsable de Tesorería	Transferir el valor a cancelar. El monto asignado se acreditará en la cuenta del Servicio de Rentas Internas.	Pago y/o transferencia al SRI.
10	Obtener la matriculación vehicular	Responsable de la Unidad de Transportes	<p>Realizar las respectivas acciones y gestiones requeridas por la normativa vigente al respecto, para concretar la matriculación vehicular y obtener las especies respectivas.</p> <p>Los vehículos oficiales deben matricularse a nombre del de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. y portar sus placas, tal como lo previene la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su reglamento.</p>	Matricular vehicular actualizada y vigente.
11	Elaborar y enviar informe de matriculación	Jefe de Transporte	Una vez que se han matriculado los vehículos oficiales, el responsable de la unidad de transportes deberá emitir un informe de matriculación al Director Financiero.	Informe de matriculación vehicular.



## Hallazgo

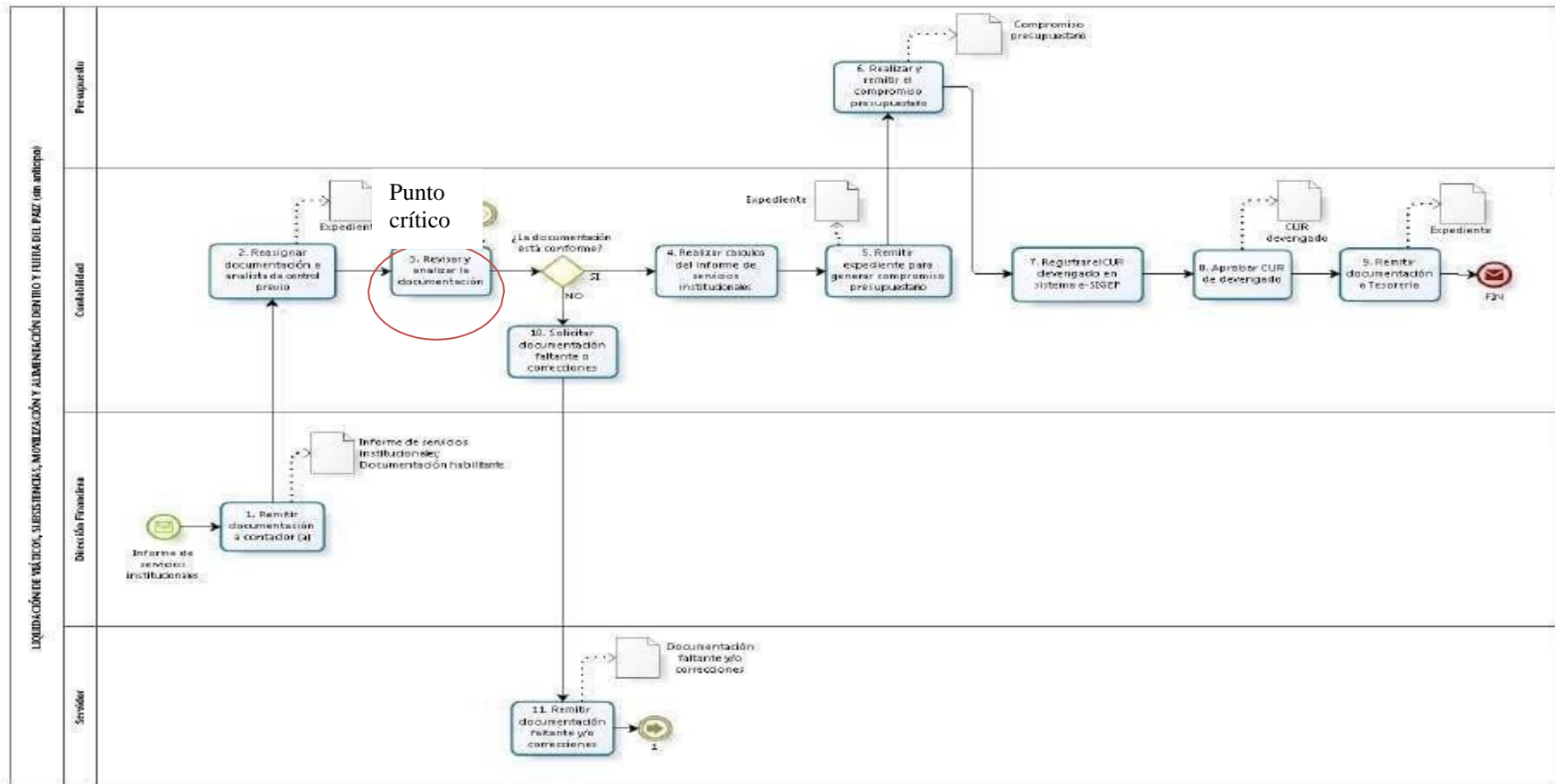
No se encontró un indicador para la administración del fondo rotativo para el pago viáticos y subsistencias, en comisiones de servicio, observando la normativa vigente.

**Tabla 17.** Hallazgo de los pagos de viáticos y subsistencias

Nº HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
2	No se encontró un indicador para la administración del el fondo rotativo para el pago viáticos y subsistencias, en comisiones de servicio, observando la normativa vigente.	(Fondos gastados en el fondo de viaticos y subsistencias / Total de fondos designados al departamento ) x 100	El jefe departamental no procura mantener un indicador para el control del pago de viaticos y subsistencias.	No alcanzar el pago de viáticos y subsistencias en comisiones de servicios al 100%.	<b>Dirigido al jefe departamental:</b> Implementar indicadores financieros que permitan conocer el % que se designa para el pago de viáticos y subsistencias de los servidores públicos.

### 3.2.1.11 Proceso de pago de viáticos y subsistencias

Ilustración 8. Procesos pago de viáticos y subsistencias



Fuente y elaboración: (Finanzas et al., 2015)

## Descripción de actividades

*Tabla 18. Actividades pago de viáticos*

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Documento/ Registro
1	Remitir documentación a contador (a)	Director Financiero	El informe de servicios institucionales generados; en conjunto con los documentos que justifican la liquidación de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación dentro y fuera del país se remite a la unidad de contabilidad	Informe de servicios institucionales; documento habilitante
2	Reasignar documentación a analista de control previo	Contador (a)	Una vez recibida la documentación se envía para realizar el análisis y los cálculos correspondientes.	Expediente
3	Revisar y analizar la documentación	Analista de contabilidad	<p>Se revisará y analizará la documentación que avale el informe de servicios institucionales</p> <p>¿La documentación está conforme?</p> <p>Si la documentación está conforme va a la actividad 4;</p> <p>Si la actividad no está conforme va a la actividad 10</p>	Documentación conforme
4	Realizar cálculos del informe de servicios institucionales	Analista de contabilidad	La unidad de contabilidad realizará los cálculos del informe de servicios institucionales generados por el servidor a causa de viáticos, subsistencias, movilización.	
5	Remitir expediente para generar compromiso presupuestario	Analista de contabilidad	Del cálculo realizado el analista de contabilidad remitirá el expediente a la unidad de presupuesto para generar el compromiso presupuestario correspondiente	Expediente
6	Realizar y remitir el compromiso presupuestario	Analista de presupuesto	Se realizará el compromiso presupuestario	Compromiso presupuestario

7	Registrar el CUR devengado en sistema e-SIGEF	Analista de contabilidad	Una vez obtenido el compromiso presupuestario se registrará el devengado en el sistema contable	
8	Aprobar el devengado	Analista de contabilidad	En el sistema se aprueba el devengado	Expediente devengado
9	Remitir documentación a Tesorería	Analista de contabilidad	De la revisión, análisis y los cálculos realizados se remite la documentación a la unidad de tesorería	Expediente
10	Solicitar documentación faltante o correcciones	Analista de contabilidad	De la revisión de la documentación se encuentra falencia en la misma, entonces se solicita las correcciones o la documentación faltante	
11	Remitir documentación faltante y/o correcciones	Empleado / Trabajador	Se remitirá la documentación solicitada o correcciones solicitadas de ser el caso.	Documentación conforme
			Regresa a la actividad 3	

## Manual de referencia

### Actividad: Matriculación Vehicular

*Tabla 19. Manual de referencia de matriculación vehicular*

Objetivo	O;F;C	Riesgos	Actividades de Control
Matricular el 100% de unidades de Tungurahua hasta Julio de cada año	O;F	Al no realizar de manera inmediata la carta de autorización por parte del director financiero, se retrasa el proceso de matriculación dentro y fuera de la empresa para demás actividades que necesite el personal con relación a los vehículos.	Establecer rangos de tiempo mínimos y máximos para la notificación, revisión y realización de la carta de autorización por parte del Director Financiero para tener agilidad en el proceso dentro de la empresa de tal manera que la documentación llegue a tiempo al Jefe de transporte y proceda a enviar a la respectiva revisión y matriculación a las fechas establecidas vigentes.

**Tabla 20. Descripción de actividades**

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Documento/ Registro
1	Revisión del cronograma	Asistente Presidente Ejecutivo	Revisar agenda de actividades pre agendadas por el presidente ejecutivo.	Agenda oficial
2	Evaluación de comisiones y comités programados	Asistente Presidente Ejecutivo	Una vez revisada la agenda se prosigue a evaluar los comités que se van a desarrollar y los departamentos que deben participar en cada una de las actividades a desarrollarse en el comité.	Archivos del presidente ejecutivo
3	Petición y designación a un servidor por parte del presidente ejecutivo	Asistente Presidente Ejecutivo	Envió de oficios a los departamentos correspondientes.	Oficios
4	Notificación previa al comité	Asistente Presidente Ejecutivo	Recordatorio de asistencia a los participantes	Mensaje al correo institucional a las personas designadas para el comité
5	Ejecución del comité o comisión	Presidente Ejecutivo	Orden del día	Acta de la reunión
6	Reporte del servidor público al Presidente Ejecutivo	Servidor público designado al comité	Realizar un informe sobre información solicitada durante el comité.	Informe

## Hallazgo

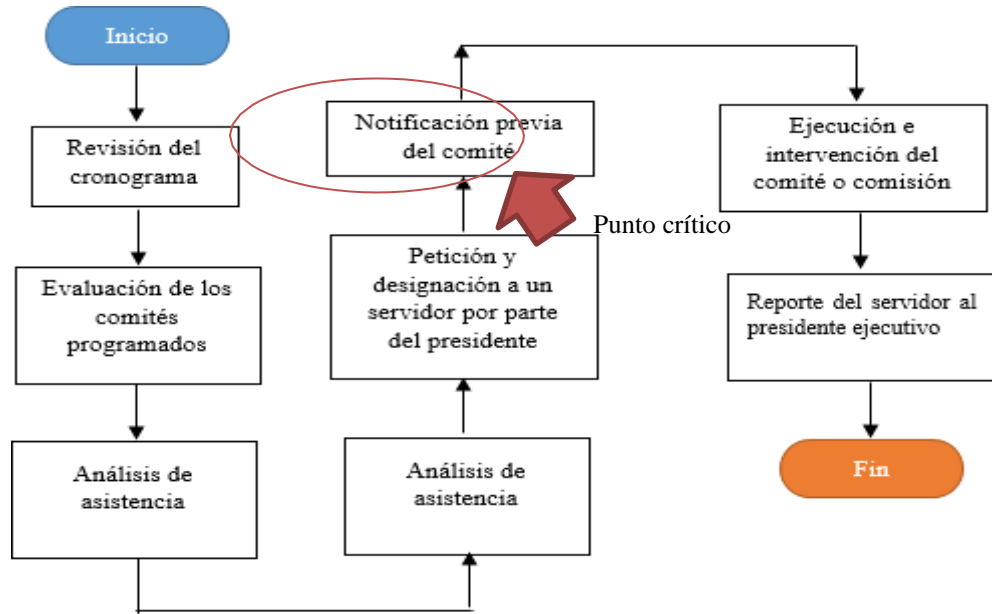
El departamento no está interviniendo en todos los comités e intervenciones designadas por el presidente ejecutivo.

**Tabla 21. Intervención de comité**

Nº HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
3	No intervenir en los comités y en las comisiones que designe el Presidente ejecutivo al 100%	(Intervenciones en comités y comisiones / Total de comités y comisiones) x 100	La asistente de la presidencia ejecutiva no corrobora la asistencia del personal requerido a tiempo, por lo que no son todos notificados de manera oportuna.	El departamento no participa en todos los comités designados por el presidente ejecutivo	Dirigido al asistente del presidente ejecutivo y jefe departamental: Corroborar la confirmación de recepción de la solicitud de asistencia para cada comité solicitado por el presidente ejecutivo.

### 3.2.1.12 Intervención en los comités y comisiones

**Ilustración 9.** Flujograma de intervención en los comités y comisiones que designe el Presidente Ejecutivo



Fuente y elaboración: (Finanzas et al., 2015)

### Manual de referencia

**Tabla 22.** Actividad: Intervención en comités y comisiones

Objetivo	O;F;C	Riesgos	Actividades de Control
Intervenir en los comités y en las comisiones que designe el Presidente ejecutivo	O;F	Al no notificar a tiempo y con antelación puede generar que el cumplimiento de actividades de cada funcionario sea ineficiente. sean planificados de acuerdo a las necesidades institucionales.	Organizar y diseñar una planificación o cronograma que contenga todos los comités y comisiones con fechas establecidas y detalle de participantes los cuales deberán ser notificados con antelación y tener en cuenta el cumplimiento de sus actividades al igual que la asistencia a los respectivos comites y comisiones

### Hallazgo

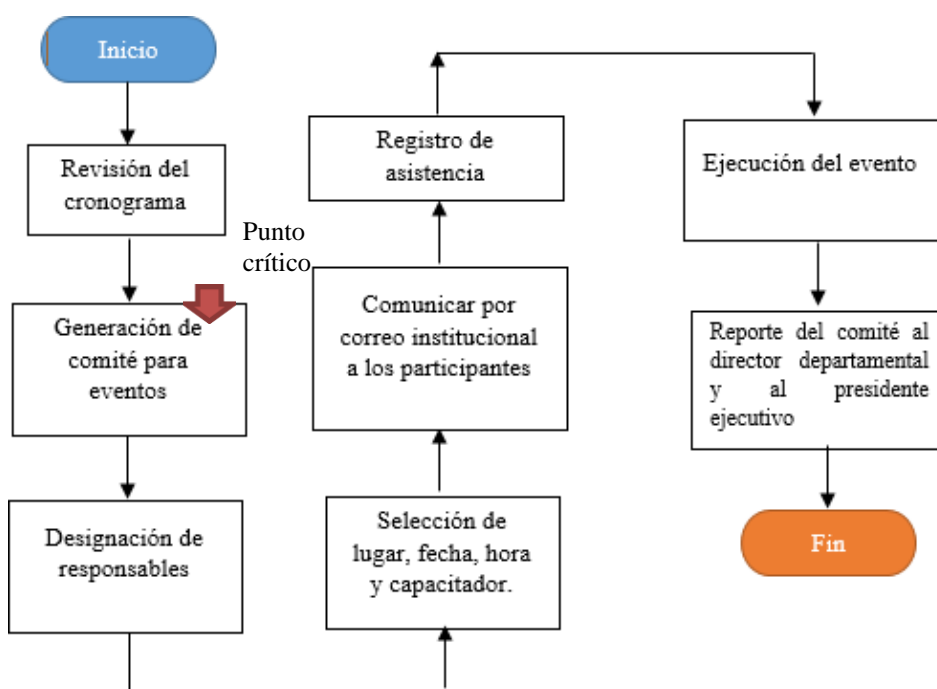
No estar oportunamente informados sobre los señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos.

**Tabla 23. Señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo**

Nº HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
4	No estar oportunamente informados sobre los señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos.	(Asistencia a eventos organizados / Total de eventos organizados) x100	No existe un comité de eventos que permita que se cumpla con los eventos requeridos por el presidente ejecutivo	No se ejecutan el 100% de eventos solicitados por el presidente ejecutivo.	<b>Dirigido al jefe departamental:</b> Designar un comité de eventos departamental con su responsable correspondiente a fin de que lleve a cabo todos los eventos solicitados por el presidente ejecutivo.

### 3.2.1.12 Ejecución de eventos

**Ilustración 10. Flujoograma señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos**



**Fuente y elaboración:** (Finanzas et al., 2015)

**Tabla 24. Descripción de actividades**

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Documento/ Registro
1	Revisión del cronograma	Secretaria jefe departamental	Revisar agenda de actividades establecidas por el presidente ejecutivo.	Agenda oficial
2	Generación del comité para eventos	Jefe departamental	Una vez revisada la agenda se prosigue a crear el comité que ejecutará el evento requerido por el	Acta

			presidente ejecutivo.	
3	Designación de responsables	Jefe departamental	En la reunión de planificación y organización del comité para el evento se designará a él o los responsables del evento a ejecutarse.	Acta
4	Selección de lugar, fecha, hora y capacitador	Jefe departamental	En la reunión de planificación y organización del comité para el evento se planificará el tema a desarrollarse, lugar, fecha, hora y el profesional capacitador.	Acta
5	Comunicado a participantes	Comité de eventos	Comunicar a los participantes por medio de correo institucional del evento a realizarse con el detalle del lugar, fecha, hora y el tema a tratarse.	Correo electrónico
6	Registro de asistencia	Comité de eventos	Toma de datos de los asistentes.	Registro de asistencia
7	Ejecución del evento	Comité de eventos	Desarrollo del tema establecido	Evidencia fotográfica y escrita
8	Reporte del comité al director departamental y al presidente ejecutivo.	Comité de eventos	Una vez finalizado el evento el comité responsable emitirá un informe sobre el desarrollo del mismo y sobre las actividades desarrolladas durante el evento.	Informe

## Manual de referencia

*Tabla 25. Señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos*

Objetivo	O;F;C	Riesgos	Actividades de Control
----------	-------	---------	------------------------



<p>Las demás que señale el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia para eventos</p>	<p>O;F</p>	<p>La falta de planificación encuaneto a los eventos como capacitaciones, exposiciones etc provocan inestabilidad en los funcionarios y actividades dentro de la empresa.</p> <p>Los contratos de adquisición de break y material para cada evento no se concreten lo cual provoca buscar de manera apresurada a proveedores.</p>	<p>Designar un comité encargado de formular una planificación y cronograma de eventos con similitud de tal manera que se pueda utilizar el mismo cronograma para eventos que se establezcan de último momento</p> <p>Conservar una lista de proveedores que puedan ayudar en eventos de emergencia</p>
---	------------	---	--

**Empresa Eléctrica  
Ambato Regional Centro  
Norte S.A**



**3.3 FASE  
III 3.3.1  
INFORME**

## INFORME DE AUDITORÍA

Ing. Alexandra Rodríguez

**Jefe departamental de Relaciones Industriales**

Presente.-

De nuestra consideración

Reciba un cordial saludo, la presente tiene como objetivo notificar el fin del proceso de la auditoría de gestión práctica en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en el departamento Relaciones Industriales, donde se presentan las deficiencias propias que es incluido en este documento.

Se llevó a cabo la auditoría de gestión en el departamento de Relaciones Industriales, de la Empresa Eléctrica Regional Ambato S.A., comprendida desde el 01 de enero al 30 de enero del 2023, se tuvo como objetivo identificar debilidades, las causas de la misma y alternativas para su mejora continua.

Se verificó con el lineamiento establecido por los estatutos legales para planificar y realizar auditoría de manera razonable determinar la información, de documentos, actividades y procesos.

Como auditora es mi responsabilidad expresar una opinión sobre si la información de actividades, de los procesos presentados y desarrollados por el departamento de Relaciones Industriales si es realizado y ejecutado de la manera apropiada, expresando las conclusiones y recomendaciones.

**Atentamente,**



Karen Fernanda Lescano Cañar  
**AUDITOR OPERATIVO**

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **Objetivo de la auditoría**

Ejecutar una auditoría de gestión para determinar el grado de eficacia, eficiencia y efectividad del departamento Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Regional Ambato S.A. a fin de que cumpla con los objetivos y tomen buenas decisiones.

### **Alcance**

Se enfoca en el análisis de las actividades a cumplir y realizar dentro del departamento Relaciones Industriales durante el periodo 2022 regido a las normas y disposición aplicados al efecto.

## **RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **Primer hallazgo**

#### **Comentario**

No se logra matricular el 100% de unidades vehiculares de Tungurahua hasta el mes de Julio de cada año.

#### **Conclusión**

El departamento Relaciones Industriales no logra cumplir con el 100% en la matriculación de los vehículos de Empresa Eléctrica Regional de la provincia de Tungurahua hasta el mes de Julio.

#### **Recomendación**

#### **Dirigido Jefe departamental, jefe de transporte y director financiero:**

Entregar, solicitar y entregar toda la documentación y requisitos para el pago correspondiente a las matrículas del parque vehicular institucional hasta el mes de abril de cada año a fin de que se alcance el pago de matriculación a la fecha establecida.

### **Segundo Hallazgo**

No se encontró un indicador para la administración del fondo rotativo para el pago viáticos y subsistencias, en comisiones de servicio, observando la normativa vigente.

#### **Conclusión**

No alcanzar el pago de viáticos y subsistencias en comisiones de servicios al 100%.

#### **Recomendación**

#### **Dirigido al jefe departamental:**

Implementar indicadores financieros que permitan conocer el % que se designa para el

pago de viáticos y subsistencias de los servidores públicos.

### **Tercer Hallazgo**

No intervenir en los comités y en las comisiones que designe el Presidente ejecutivo al 100%

### **Conclusión**

El departamento no participa en todos los comités designados por el presidente ejecutivo.

### **Recomendación**

#### **Dirigido al asistente del presidente ejecutivo y jefe departamental:**

Corroborar la confirmación de recepción de la solicitud de asistencia para cada comité solicitado por el presidente ejecutivo.

### **Cuarto Hallazgo**

No estar oportunamente informados sobre los señalamientos requeridos por el presidente ejecutivo en el ámbito de su competencia en eventos.

### **Conclusiones**

#### **Dirigido al jefe departamental:**

Designar un comité de eventos departamental con su responsable correspondiente a fin de que lleve a cabo todos los eventos solicitados por el presidente ejecutivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

- Mediante la visita técnica se logró determinar la respectiva planificación para la auditoría y la recopilación de la información inicial, además de determinar la cantidad de personas que trabajan dentro del departamento auditado y sus respectivas funciones.
- Al aplicar la evaluación del control interno se logró determinar que dentro del departamento se cumplen a cabalidad el 60% de sus funciones, teniendo que mejorar en aspectos tales como el cumplimiento de matriculación vehicular del 100% de los carros de la provincia de Tungurahua hasta el mes de Julio, no lograron pagar de acuerdo a la normativa vigente el total de viáticos y subsistencias, no lograron participar en los comités programados y solicitados por el presidente ejecutivo y finalmente el no contar con un comité para la ejecución de eventos solicitados hace que no se cumpla a cabalidad con los eventos solicitados por el presidente ejecutivo.
- Gracias a la correcta aplicación de indicadores de eficacia y eficiencia se logró proporcionar soluciones con mayor rapidez y fácil comprensión para la mejora de tomas de decisión tanto para el director departamental como al presidente ejecutivo.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda al presidente ejecutivo y director departamental solicitar y entregar toda la documentación y requisitos para el pago correspondiente a las matrículas del parque vehicular institucional hasta el mes de abril de cada año a fin de que se alcance el pago de matriculación a la fecha establecida, además de considerar las medidas recomendadas tras hallazgo.
- Realizar evaluaciones o análisis al momento de tomar decisiones ya que si no se toma la opción correcta podría afectar las actividades que se realizaran o al personal que lo ejecuta.

- Se debe hacer uso del cronograma de seguimiento ya que eso le permitirá salir de cualquier problema que se suscite dentro de dicha unidad lo que les ayudará a tomar mejores decisiones a futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Correa, S., & Delgado, J. (2020). El control interno en el proceso de contrataciones en las instituciones públicas. *Ciencialatina*. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/159/197>

Ormaza, S., Reyes, J., Cepeda, F., & Torre, M. (2020). Evaluación de riesgos y gestión administrativa en organizaciones públicas. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria KOINOMIA*.  
doi:<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/913>

Ortiz, G. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Enfoque*. Obtenido de [http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1329/1/Articulo\\_No\\_2.pdf](http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1329/1/Articulo_No_2.pdf)

Tarazona, T. (2019). Fortalecimiento de competencias laborales y la gestión de calidad de los servicios públicos. *Gaceta científica*. Obtenido de <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/691/561>

Valencia, M., & Gonzales, A. (2018). Incidencia del control previo en el componente de actividades de monitoreo de las empresas públicas en Panamá: su relación con contabilidad financiera y la auditoría. *FRECONSAPIENS*. Obtenido de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/591/496](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/591/496)

Arellán Yanac, L. A., Astete Flor, C., & Landa Rojas, M. J. (2021). Importancia de las políticas públicas sectoriales en la gestión de las empresas eléctricas estatales en el servicio de electricidad en zonas rurales del Perú. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 29–38.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21816>



Finanzas, M. D. E., Coordinadora, L. A., & Administrativa, G. (2015). *Reglamento de formación y capacitación del ministerio de finanzas*. 219, 1–16.

Morejón, B. R. G., & Lorenzo, A. F. (2020). Responsabilidad social empresarial y competitividad en las clínicas de salud privadas de Quito, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 315–328.

[http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/340%0Ahttp://files/226/Mo rejón yLorenzo - 2020 - Responsabilidad social empresarial y competitividada.pdf](http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/340%0Ahttp://files/226/Mo%20rej%C3%B3n%20yLorenzo%20-%20Responsabilidad%20social%20empresarial%20y%20competitividad.pdf)

Navira, A., Silvia, V., Melania, T. M., De, P., Laica, U., Alfaro, E., & Manta, U. (2020). *Auditoría empresarial un enfoque desde la empresa pública y privada en el Ecuador Business audit an approach from the public and private company in Ecuador reciente que surge a partir del desarrollo social, el avance tecnológico y las prácticas inmerso e*. 2, 2–7.

Rafael, M. (2020). Mejora de los servicios públicos en el fortalecimiento de la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 1241–1255. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.151](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.151)

Salas Solano, E. A., Mendoza Fernández, D. L., & López Juvinao, D. D. (2021). Strategic planning in the home public services companies of Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5), 755–773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>

Suparyanto dan Rosad (2015). (2020). 済無 No Title No Title No Title.

*Suparyanto Dan Rosad*(2015, 5(3), 248–25