



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

En la actualidad, las auditorías se constituyen en la herramienta para la gestión comercial de toda entidad; lo cual permite a las empresas medir su desempeño y garantizar el cumplimiento de leyes y estándares generales.

Con la finalidad de medir el desempeño de las Empresas del Distribución y Comercialización del Sector Eléctrico, se presenta un modelo de Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, el cual permite realizar la evaluación de la gestión cumplida, mediante una planificación previa y ajustándose a los objetivos a alcanzar; entendiéndose que todas las empresas de este sector están sujetas a la misma ley, regulaciones y procedimientos para el desarrollo de sus actividades, tendientes a conseguir el objetivo propuesto que es el comercializar la energía eléctrica a los clientes ubicados dentro del área de concesión.

Palabras claves

Auditoría – Comercialización – Gestión – Proceso – Sistema – Programa –
Energía – Eléctrico – Crítica – Manual



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

Currently, audits are the tool for managing all commercial entity, which enables companies to measure their performance and ensure compliance with laws and general standards.

In order to measure the performance of companies in the distribution and marketing of electricity sector presents a model of Auditing Marketing System, which allows the evaluation of the management fulfilled through preplanning and being adjusted to the objectives to be achieved, with the understanding that all companies in this sector are subject to the same laws, regulations and procedures for the development of its activities, designed to achieve the aim which is the electricity market to clients located within the area of concession.

Key words

Audit - Marketing - Management - Process - System - Program - Energy - Power - Review - Manual



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
Objetivos alcanzados	15
Importancia y Justificación	16
Hipótesis	18
Metodología	18

CAPÍTULO I

1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO	
1.1 Marco lógico	20
1.2 El Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico	20
1.3 Análisis de la estructura del Sistema de Comercialización	23
1.4 Determinación de las principales actividades comerciales de acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico	25

CAPÍTULO II

2. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS; E INDICADORES	
2.1 Manual de Procesos y Procedimientos	35
2.1.1 Definiciones	35
2.1.2 Identificación y secuencia de los Procesos	36
2.1.3. Mapa de Procesos	37
2.1.4. Descripción o caracterización de los procesos	40
2.1.5. Seguimiento y medición	41
2.1.6. Mejora de los procesos	42
2.2 Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR	43



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.1	Análisis de los procesos implementados según las actividades que se desarrollan	44
2.2.2	Estudio pormenorizado del Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR	44
2.3	Indicadores de Gestión	63
2.3.1	Concepto de Indicadores de Gestión	64
2.3.2	Aspectos Generales acerca de los Indicadores de Gestión	65
2.3.3	Patrones para la especificación de indicadores	65
2.3.4	Vigencia de los indicadores	66
2.3.5	Ventajas de los indicadores de gestión	66
2.3.6	Importancia de los indicadores en las Empresas Públicas	68

CAPITULO III

3.	FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
3.1.	Concepto de Auditoría de Gestión, su importancia y objetivos.	69
3.1.1	Concepto, y su importancia	69
3.1.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión	72
3.1.3	Alcance de la Auditoría de Gestión	73
3.1.4	Control de la Gestión	74
3.2	Modelo de la Auditoría de Gestión	78
3.2.1	Conocimiento Preliminar	79
3.2.2	Planificación	81
3.2.2.1	Recopilación y análisis de información	82
3.2.2.2	Entrevistas y visitas	83
3.2.3	Ejecución de la Auditoría	84
3.2.3.1	Obtención de evidencia	85
3.2.3.2	Aplicación de Pruebas de Auditoría de Gestión	85



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.3.3 Papeles de trabajo	87
3.2.4 Comunicación de Resultados	90
3.2.5 Seguimiento	92
3.3. El Sistema de Control Interno – Modelo COSO ERM	94
3.3.1 Definición de Control Interno	94
3.3.2 Concepto y objetivos del Modelo COSO ERM	97
3.3.3 Componentes del COSO ERM	100
3.3.3.1 Ambiente Interno	101
3.3.3.2 Establecimiento de objetivos	105
3.3.3.3 Identificación de Eventos	107
3.3.3.4 Evaluación de Riesgos	107
3.3.3.5 Respuesta a los Riesgos	108
3.3.3.6 Actividades de Control	110
3.3.3.7 Información y Comunicación	111
3.3.3.8 Supervisión	112

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA CENTROSUR	
4.1 Información general de la CENTROSUR	114
4.1.1 Antecedentes	114
4.1.2 Visión	115
4.1.3 Misión	115
4.1.4 Políticas de la Empresa	115
4.2 Establecimiento del modelo de Auditoría	116
4.2.1 Planificación de la Auditoría	117
4.2.1.1 Conocimiento Preliminar	117



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.1.2 Planificación Específica	141
4.2.2 Ejecución de la Auditoría	152
4.2.2.1 Obtención de evidencia	153
4.2.2.2 Indicadores de gestión	154
4.2.2.3 Pruebas de auditoría de gestión	154
4.2.2.4 Papeles de trabajo	157
4.2.3 Comunicación de Resultados	158
4.2.3.1 Actividades principales del informe de auditoría	158
4.2.3.2 Características del informe de auditoría	159
4.2.3.3 Estructura del informe de auditoría	160
4.2.3.4 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones	164
4.2.3.5 Trámite del informe	165
4.2.4 Seguimiento	165
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
GLOSARIO DE TÉRMINOS	174
ANEXOS	178



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sandra Elizabeth Picón Alvarez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magíster en Contabilidad y Auditoría. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

SANDRA ELIZABETH PICÓN ALVAREZ
C.I. N° 0103984639



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Yo, Sandra Elizabeth Picón Alvarez, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sandra Elizabeth Picón Alvarez', enclosed within a large, stylized blue oval.

SANDRA ELIZABETH PICÓN ALVAREZ
C.I. N° 0103984639



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

***MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE
COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO***

Tesis de graduación previa a la
obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría

Autora:

SANDRA ELIZABETH PICÓN ALVAREZ

Director:

ING. FRANKLIN ORTIZ FIGUEROA

Cuenca – Ecuador

Septiembre de 2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Franklin Ortiz Figueroa, gran maestro y
Director Académico de mi tesis, que con su apoyo incondicional
me brindó la guía para culminar este sueño...

Al Ing. Francisco Beltrán, Director de la Maestría,
por los consejos de maestro y amigo;

A la Administración de la CENTROSUR por la confianza entregada
para desarrollar mi trabajo de investigación;

y, a mi compañero de clases,
que con cariño día a día me recordaba
la importancia de cerrar este círculo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Existe una fuerza increíble que mueve mi vida, Dios;
quien puso en mi camino a personas maravillosas como son
mis padres, que con amor día a día sembraron en mí fortaleza
para ir cumpliendo mis objetivos.

En mi corazón llevo a una gran persona
que siempre estuvo a mi lado con amor, acompañándome
y apoyándome en este camino, para cumplir este sueño...



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

Con el avance de la tecnología y el crecimiento de las empresas, es muy importante monitorear el desempeño de las organizaciones; pues, cada entidad, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones está inmersa en un conjunto de actividades que se desarrollan para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, dentro de un marco económico financiero sustentable; es por ello, que la Administración de las empresas adoptan una serie de estrategias tendientes a realizar sus operaciones basados en normas, políticas y procedimientos.

Por lo expuesto, se advierte la necesidad de evaluar el desempeño de las organizaciones mediante la aplicación de diferentes mecanismos, uno de estos es la ejecución de Auditorías de Gestión, por lo que se considera necesario disponer de un modelo para su ejecución; en el caso del presente estudio que será aplicado al Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico, que tiene su normativa propia y regulaciones particulares en concordancia con la legislación ecuatoriana.

La Auditoría de Gestión se constituye un pilar fundamental para monitorear un negocio en marcha, siendo actualmente un elemento vital para el desarrollo de las empresas; permitiéndole a los directivos conocer que tan bien resuelven sus problemas administrativos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, entre otros. La evaluación a la gestión desempeñada, permite determinar si las acciones emprendidas están encaminadas hacia la consecución o no de las metas propuestas.

Esta auditoría por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas estratégicas fijadas, así como a la utilización eficiente y eficaz de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

recursos; por lo tanto, el propósito general a conseguir es identificar las oportunidades de mejora, desarrollar recomendaciones para promover innovaciones y emprender acciones correctivas luego de la evaluación del desempeño (rendimiento); también se la conoce como la valoración independiente de las actividades de una empresa en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar el grado de cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y si se utilizan los recursos en forma eficaz y eficiente; así como, determinar el cumplimiento de los objetivos de la organización, medidos a través de indicadores se están alcanzado en correlación con lo programado, situación que permite maximizar los resultados y fortalecer el desarrollo de las empresas.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización; suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia. Otro aspecto significativo que se puede evaluar son los riesgos y plan de acción para mitigarlos en caso de ocurrir.

Un aspecto a considerar para iniciar una Auditoría de Gestión es conocer al cliente y la naturaleza de sus operaciones, el objeto del negocio, los procesos, el volumen de ventas, los activos, pasivos, histórico de utilidades, indicadores establecidos para evaluar la gestión, su validez y la información que los sustentan; se acostumbra realizar inspecciones a las instalaciones de la empresa auditada, con la finalidad de evaluar las condiciones físicas y localizar indicios de posibles áreas críticas o con problemas, situaciones que permitirán realizar una mejor evaluación y sugerir o emitir las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

recomendaciones para consideración de los ejecutivos de la empresa; un aspecto fundamental a ser considerado para establecer las recomendaciones son los estándares a nivel nacional e internacional de empresas similares, lo cual permite determinar la brecha existente entre la situación actual y lo señalado por el estándar.

ANTECEDENTES

Las empresas del sector eléctrico del Ecuador, se rigen por la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que es de cumplimiento obligatorio para este tipo de organizaciones; es por ello, que estratégicamente y para mantener un sistema de organización uniforme, como política de Estado se busca unificar los procedimientos desarrollados en las diferentes empresas, para consolidar la administración y paralelamente obliga a emprender métodos de control, herramientas aplicables en cualquier tipo de empresas del sector.

En la presente investigación se plantea realizar un modelo de Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, puesto que es parte fundamental de la razón de ser de las empresas distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica; adicionalmente se propone el realizarlo mediante un esquema y ajustándose a objetivos comunes a alcanzar, entendiéndose que todas las empresas de este sector están sujetas a la misma ley, regulaciones y procedimientos para el desarrollo de sus actividades, tendientes a conseguir el objetivo común que es el comercializar la energía eléctrica a los clientes ubicados dentro del área de su concesión.

Con la aplicación de un modelo de Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, se puede identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y emitir las recomendaciones para brindar soluciones para mejorar; así como, localizar las oportunidades para eliminar ineficiencias, y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

evaluar la pertinencia de los criterios definidos para medir el logro de metas y objetivos de la Empresa.

La aplicación de un modelo de Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, permitirá a las empresas del Sector Eléctrico monitorear el cumplimiento de las actividades que están definidas y expuestas en el Manual de Procesos y Procedimientos, realizando un análisis pormenorizado de las áreas consideradas críticas o de mayor riesgo.

El estudio se efectuará considerando el marco conceptual, así como la legislación del sector eléctrico, para ello se describirán las actividades principales desarrolladas en el Sistema de Comercialización aplicado a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., en donde se efectuará el análisis de los procesos que se desarrollan para cumplir el objetivo de comercializar la energía eléctrica a los consumidores localizados en el área de concesión.

Al disponer de un modelo de Auditoría de Gestión, se podrá efectuar la evaluación de la gestión del Sistema de Comercialización, el cual podrá ser efectuado por la propia Empresa o por los organismos externos de control.

OBJETIVOS ALCANZADOS

El desarrollo del trabajo pretendió cubrir los objetivos constantes en el diseño de tesis, situación que fue cumplida, abarcando adicionalmente otros aspectos que están en estrecha relación con los temas tratados y que fueron necesarios indicarlos para alcanzar una mejor comprensión, como son:

Fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión, así como el detalle de los procedimientos que comprenden el Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Marco teórico – práctico para la definición de los principales procesos que comprenden el Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico.

Presentar una estructura del Programa de Auditoría de Gestión a ser aplicado en los procesos principales del Sistema de Comercialización, tales como la Compra de Energía, Servicios de Comercialización, Venta de Energía y Supervisión del Sistema de Medición, cuyo contenido puede ser aplicado en cualquiera de las empresas del sector eléctrico ecuatoriano.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La aplicación de Auditorías de Gestión en organizaciones del sector eléctrico del Estado Ecuatoriano ayuda a las empresas a evaluar si son sostenibles y más aun a conocer sí se están cumpliendo los objetivos planteados en la planificación estratégica, en concordancia con la calidad en la entrega de servicios públicos; pues para la mayoría de los habitantes, resulta una utopía, porque siempre se asocia la ineficiencia a las organizaciones del sector público, así como una falta de compromiso y desidia en el actuar de sus trabajadores; se considera importante el plantear y ejemplificar caminos que lleven a fortificar los modelos de gestión a través de la aplicación de Auditorías de Gestión.

Entre otros, los principales aspectos que muestran la importancia y valía del tema son:

- Que tiene su valor científico porque expone de manera técnica el contenido de las normas aplicables en el sector eléctrico ecuatoriano específicamente en lo relacionado a la comercialización de la energía eléctrica. Así mismo, la importancia legal se denota y es relevada en la necesidad de cumplir con los aspectos normativos que deben ser



UNIVERSIDAD DE CUENCA

observados en la ejecución de actividades, entrega de servicios a los clientes.

- El desarrollar la gestión de forma técnica respetando los derechos de los clientes, conlleva a que en las organizaciones se desarrolle una cultura de ética, la misma que debe estar enraizada en principios y expresada en las actividades ejecutadas día a día; y transmitida a la sociedad por el compromiso mostrado en el actuar por cada uno de los trabajadores. Resulta que uno de los pilares para desarrollar una adecuada gestión en el Sistema de Comercialización implica la observancia de la “responsabilidad social”, referida a la necesidad de que las organizaciones muestren su respeto por las personas y la sociedad en general, a través de un compromiso público; supone ser transparentes y dar cuenta del actuar, no es algo nuevo, más en los últimos años ha sido de especial preocupación por la importancia que representa la integración de las organizaciones a la sociedad.
- La ventaja de contar con un modelo de Auditoría de Gestión es que brindará un esquema para la ejecución de Auditoría de Gestión a ser aplicado en el Sistema de Comercialización de las Empresas del Sector Eléctrico, que permita al Auditor realizar su trabajo en apego a las Normas Internacionales de Auditoría y enfocando el examen a evaluar las actividades propias de la comercialización de energía eléctrica.

Se considera importante resaltar que la aplicación de Auditorías de Gestión al Sistema de Comercialización, conlleva un fortalecimiento del control interno a través de las recomendaciones emitidas en el informe, situación que se reflejarán en aspectos éticos, sociales y económicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HIPÓTESIS

Las auditorías de gestión se constituyen en herramientas que agregan valor y posibilitan los insumos para una mejora continua de los procesos.

METODOLOGÍA

Se exponen las disposiciones aplicables al sector eléctrico como leyes, normativas, reglamentos, resoluciones, entre otras, enfocadas de manera específica a la comercialización de energía, y la prestación de servicios referidos a la dotación del suministro de electricidad y otros servicios complementarios requeridos por los clientes; se utilizan normas y directrices que son de uso a nivel nacional y pueden adaptarse a diferentes tipos de organizaciones, independientemente de su tamaño o madurez.

También se realiza una descripción teórica de la Auditoría de Gestión y los componentes del control interno basados en el COSO ERM, para luego aplicarlos a los procesos del Sistema de Comercialización tomando como base la información constante en el Manual de Procesos y Procedimientos, en donde se tiene la descripción de las actividades que se desarrollan, considerando los indicadores de gestión implementados por el CONELEC o la propia Empresa.

Luego de conocer la parte legal aplicable al Sistema de Comercialización, así como las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos, se aplica el caso práctico mediante cuestionarios de control interno que permiten evaluar el Control Interno en general de la Empresa; y, de manera específica a la comercialización de la energía eléctrica, posteriormente se cuenta con un Programa de Trabajo, el cual detalla las actividades a realizar en la ejecución de la Auditoría. Cabe anotar que se afianza el contenido en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

criterios de diversos autores o fuentes de información, así como en la experiencia al respecto.

Se sigue un ordenamiento lógico destacando los criterios más importantes, tratando de rescatar los aspectos compartidos y/o complementarios, ya sea en lo concerniente a la Auditoría de Gestión, así como de los respectivos procesos del Sistema de Comercialización y sus áreas críticas; consecuencia del marco teórico revisado y de lo observado en la aplicación de cuestionarios de control interno, se presentarán las conclusiones y se propondrán recomendaciones tendientes a agregar valor.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.1. Marco Teórico

En un sentido amplio, se puede decir que la “Auditoría de Gestión, también denominada por algunos autores como Auditoría Operacional o Auditoría Administrativa comprende el examen metódico y sistemático que permite evaluar en forma integral o parcial a una organización con el propósito de establecer el nivel de rendimiento o desempeño de las diferentes áreas o niveles funcionales de ésta, así como su interrelación con el medio ambiente. La Auditoría de Gestión nos permitirá obtener una valiosa información respecto a los sistemas de control y procesos en las diferentes áreas o niveles funcionales de la empresa permitiéndonos medir el nivel de desempeño de éstas, constituyendo una valiosa herramienta en la gestión empresarial”.¹

Es importante destacar que la Auditoría de Gestión permite verificar el adecuado uso y disposición de los recursos económicos de una empresa, determinando sí la gestión se ha cumplido con eficiencia, eficacia y economía, dentro de un marco empresarial y legal.

1.2. El Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico

Para el caso de estudio, se parte de la premisa que cada organización establece su visión y misión, la cual provee la base para el señalamiento de

¹ [www. Slideshare.net/CPC](http://www.Slideshare.net/CPC) Manuel Espinoza Altamirano



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los objetivos del negocio; para ello, las organizaciones definen estrategias, diseñan e implementan procesos, adquieren y usan recursos. Para hacer juicios profesionales sólidos sobre las aseveraciones contenidas en los estados financieros, el auditor requiere entender la estrategia actual del cliente y sus procesos para adaptar su estrategia a las condiciones ambientales cambiantes y a los riesgos de los negocios.

Se debe mencionar que la estrategia adoptada por las empresas del sector eléctrico ecuatoriano, se basa en las transformaciones introducidas por la nueva Constitución, mediante regímenes transitorios como es la conversión de las sociedades anónimas a empresas públicas, ya que esto trajo como consecuencia una extensa y amplia modificación de las normas o leyes vigentes, en cuerpos tales como: el Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, entre otras; para poder de esta forma adecuar los principios de control estatal de la actividad empresarial pública.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico, en el artículo 11 de este instrumento, establece que el sector eléctrico nacional estará estructurado de la siguiente manera:

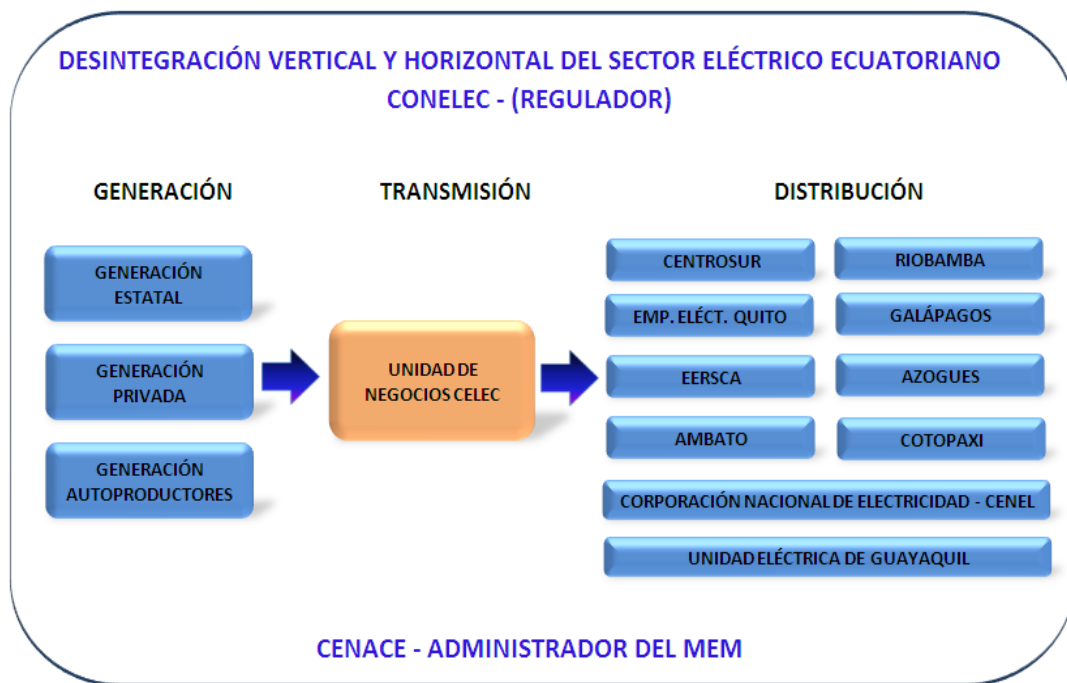
- a) El Consejo Nacional de Electricidad;
- b) El Centro Nacional de Control de la Energía;
- c) Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- d) La Empresa Eléctrica concesionaria de transmisión; y,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- e) Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización.

Conforme lo señalado en el literal e) de mencionado artículo, el estudio irá enfocado a las empresas dedicadas a la distribución* y comercialización* de energía eléctrica. Para ilustrar lo indicado, a continuación se presenta la desintegración horizontal y vertical de las empresas del sector eléctrico:



Como se puede observar en el gráfico, estas empresas están bajo el control y regulaciones* del CONELEC, pues al respecto dice: “*Créase el Consejo Nacional de la Electricidad CONELEC, como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica,*

* Ver glosario de términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

*financiera y operativa. El CONELEC no ejercerá actividades empresariales en el sector eléctrico. Se encargará de elaborar planes para el desarrollo de la energía eléctrica. Ejercerá además todas las actividades de regulación y control definidas en esta Ley. Tendrá su sede en la capital de la República, aprobará su estructura orgánica y los reglamentos internos que se requiera para su funcionamiento. Sus actuaciones se sujetarán a los principios de descentralización, desconcentración, eficiencia y desregulación administrativa que establece la Ley de Modernización”.*²

Entre las funciones y facultades que tiene el Consejo Nacional de la Electricidad CONELEC, está el regular el sector eléctrico y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas técnicas de electrificación del país, de acuerdo con la política energética nacional; así como dictar regulaciones a las cuales deberán ajustarse los generadores, transmisores, distribuidores, el CENACE y clientes del sector eléctrico.

Como se ve en el gráfico anterior, las Empresas de Distribución están sujetas a la regulación del CONELEC; debiendo considerarse las leyes, reglamentos, regulaciones y resoluciones aplicables a las empresas distribuidoras y comercializadoras.

1.3. Análisis de la estructura del Sistema de Comercialización

“El servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica será realizado por compañías constituidas como sociedades anónimas, que operan bajo el régimen de exclusividad regulada en sus respectivas áreas de concesión, que le obliga a la prestación del servicio y a la satisfacción de la

² Art. 12 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

*demanda en las condiciones establecidas en los reglamentos de aplicación de la ley, regulaciones, instructivos y los respectivos contratos de concesión”.*³

Por lo anotado, estas empresas tienen su propia área de concesión* y para la investigación, se tomará como caso de estudio y de referencia a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (CENTROSUR), sobre la cual de aquí en adelante se tratará el tema de estudio. El área de concesión de la Empresa está asentada en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, a las cuales se les proporciona el servicio de energía eléctrica.

La CENTROSUR se destaca entre las empresas ecuatorianas por ser símbolo de progreso y bienestar, por su solvencia, honradez y seriedad, y técnicamente calificada, pues con sus acciones ha ido sumando aciertos, construyendo, abriendo caminos y tejiendo redes hacia la modernidad y desarrollo; es por ello que sirve de modelo para otras empresas de este sector, especialmente en lo que se refiere al Sistema de Comercialización, situación que ha llevado a que la Empresa haya implementado este modelo en otras empresas del país que se dedican a la Distribución y Comercialización de energía eléctrica, consecuentemente han ido adoptando el modelo de gestión que se desarrollado en esta Organización.

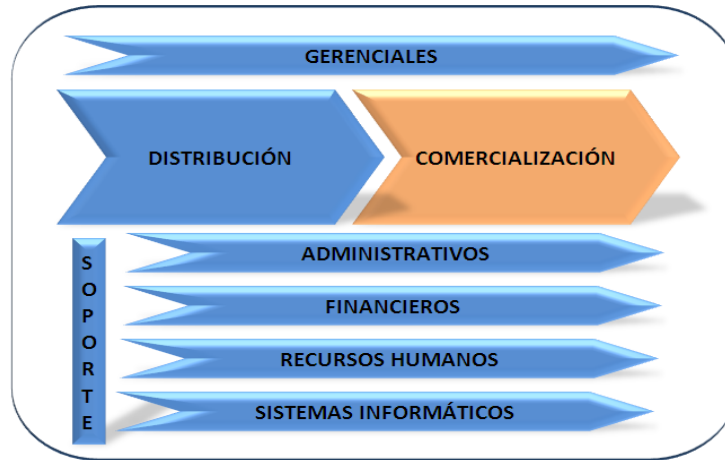
A continuación se presentan los procesos desarrollados en la CENTROSUR, de los cuales se los clasifica como principales a aquellos que tienen relación directa con el objetivo del negocio; en tanto que, como de soporte o contributorios aquellos que coadyuvan al desarrollo de los procesos principales.

³ Art. 68 del Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico

* Ver glosario de términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Como se puede observar el Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico se constituye en uno de los procesos principales en las empresas de este sector, pues es, la razón de ser de este grupo de entidades, ya que están destinadas a la compra - venta de energía a los consumidores ubicados dentro del área de concesión; es por ello que, se plantea el modelo de Auditoría de Gestión en el Proceso de Comercialización.

1.4. Determinación de las principales actividades comerciales de acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Conforme al artículo 8 del Reglamento Sustitutivo de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, las empresas distribuidoras deberán proporcionar el servicio dentro de los niveles de calidad exigidos en la regulación pertinente, para lo cual adecuarán sus instalaciones, organización, estructura, y procedimientos técnicos y comerciales. Es por ello que la investigación de la prestación del servicio se efectuará considerando los siguientes aspectos:

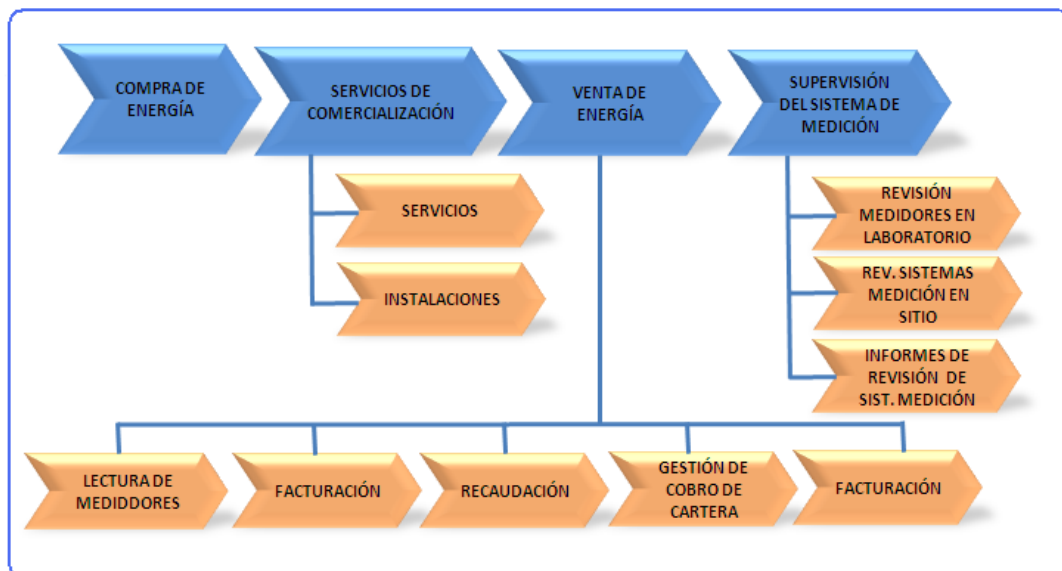
- a) Calidad del Producto
- b) Calidad del Servicio Técnico
- c) Calidad del Servicio Comercial



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al respecto, se indica que el CONELEC emitirá las regulaciones que incluyan la modalidad, procedimientos de evaluación e índices de calidad sobre los aspectos mencionados.

El Sistema de Comercialización en la CENTROSUR, es el responsable de la compra y venta de la energía eléctrica; por lo que, estas actividades están reguladas según la normativa dada por el CONELEC, y en atención a los procesos que a continuación se presentan.



Conforme a la Ley del Régimen del Sector Eléctrico, se especifican los sub procesos inherentes a cada uno de los procesos que abarcan el Sistema de Comercialización y corresponden a:

- Compra de Energía
- Servicios de Comercialización
- Venta de Energía
- Supervisión del Sistema de Medición



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a) Compra de Energía

Las transacciones para la compra de energía, deben realizarse con el Mercado Eléctrico Mayorista – MEM*, pues éste abarcará la totalidad de las transacciones del suministro eléctrico que se celebren entre generadores y distribuidores.

Para la compra es necesario considerar la proyección de la demanda de energía* la cual se realiza a corto, mediano y largo plazo, para así disponer del análisis económico de abastecimiento energético, donde se especifica la cantidad de energía requerida y de posibles precios.

b) Servicios de Comercialización

Este proceso comprende los servicios que se brindan a los consumidores* tales como, requerimiento de nuevos servicios, atención a reclamos, información a clientes; así mismo considera los lineamientos establecidos para las instalaciones. Los servicios de comercialización abarcan dos subprocesos, denominados servicios e instalaciones, los cuales se definirán a continuación:

* Ver glosario de términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

• Servicios

En el Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, señala que se debe tener en cuenta la calidad del servicio técnico que se otorga a los consumidores*, pues al respecto, sobre la continuidad del servicio se menciona lo siguiente: *“Los distribuidores deben efectuar la recopilación de información relacionada con el registro de las interrupciones de servicio y la determinación de los indicadores de frecuencia y duración de interrupciones. El registro de las interrupciones deberá efectuarse mediante un sistema cuya metodología deberá ser desarrollada hasta alcanzar los índices de calidad que se establezcan en las regulaciones pertinentes”*.⁴

Así mismo, el referido Reglamento menciona sobre las características de la prestación del servicio y las relaciones comerciales expresadas en el artículo 15, en donde se indica que el distribuidor otorgará al consumidor los siguientes servicios:

- Atención a consumidores existentes;
- Atención a nuevas solicitudes de servicio provisional o definitivo;
- Atención a solicitudes de servicios ocasionales;
- Modificación de los datos o características de los servicios existentes;
- La suspensión, reconexión y terminación del contrato; y,
- Atención y solución de reclamos.

* Ver glosario de términos

⁴ Art. 12 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para las facilidades de atención al público el artículo 15 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad, establece que: *“En todos los casos de servicios al consumidor, el distribuidor ya sea por sí mismo o por medio de terceros, deberá brindar las facilidades de información y de atención, creando o habilitando suficientes locales o puntos de atención dentro de su área de concesión, para que el consumidor pueda solicitar o pagar los servicios a los que tiene derecho. Los locales de atención al público deberán ser dispuestos y acondicionados a fin de posibilitar una atención personalizada, evitando demoras y acumulación de público, con personal que oriente al consumidor sobre el trámite a realizar. La atención al consumidor, para solicitudes, reclamos y pago de servicios, incluirá los días sábados, domingos y feriados.*

*En las zonas rurales, el distribuidor proveerá atención al público en lugares y días en que se realicen concentraciones periódicas de público, tales como ferias, mercados y otros”.*⁵

- **Instalaciones**

El artículo 20 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, determina las características que deben tener las acometidas*; las cuales, el distribuidor, ya sea por sí mismo o a través de personal contratado es el único autorizado a instalar, modificar, mantener o remover las acometidas, así como también a conectarlas o desconectarlas a la red de distribución y a las instalaciones de medición de los consumidores; pues el consumidor será responsable civil y penalmente, por la alteración, manipulación arbitraria o mal uso de la acometida y del equipo de medición.

⁵⁵ Art. 19 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c) Venta de Energía

Se constituye en la contraprestación que facturan las empresas de distribución y comercialización por los servicios que éstas proporcionan a los consumidores, las cuales deben realizarse considerando el pliego tarifario* y demás disposiciones dadas por el CONELEC según regulaciones y resoluciones. Al respecto, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, señala que...*“Las tarifas por suministros a consumidores finales abastecidos por empresas de distribución que no tengan o no hayan ejercido la opción de pactar libremente sus suministros, las cuales serán aprobadas en forma de pliegos tarifarios por el CONELEC”*.⁶

Con la finalidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas en los diferentes cuerpos legales, se ha subdividido al proceso de Venta de Energía en cuatro subprocesos, los cuales se detalla a continuación:

- **Lectura de Medidores**

Para el cálculo de los valores a cobrar a los consumidores, el insumo principal son la lecturas que marcan los medidores de energía y así establecer el cálculo respectivo; en tal razón, se anota que *“Los consumos de energía se determinarán sobre la base de lecturas directas que el distribuidor realice en los equipos de medición, salvo los casos de excepción señalados en el inciso segundo del artículo 40 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, para los cuales se observarán las disposiciones establecidas en dicha norma. Se aceptará que las lecturas sean realizadas por los consumidores, sin embargo, en estos casos, el distribuidor efectuará*

* Ver Glosario de Términos

⁶ Art. 51 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

*los controles periódicos correspondientes*⁷. Para la toma de lecturas la empresa distribuidora realizará una planificación por sectores y fecha de registro, la cual servirá para la facturación mensual que se emite.

- **Facturación**

Para la facturación del servicio eléctrico, se considera lo siguiente: *“La emisión de facturas a los consumidores será mensual, de modo que no exceda de doce facturas al año, en función de lecturas directas de los medidores que correspondan a períodos de consumo no menores a 28 días ni mayores a 33 días. Sólo serán admisibles facturaciones basadas en estimaciones, para los casos de excepción determinados en el artículo 40 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”*.⁸

- **Recaudación**

El CONELEC según Regulación No. CONELEC–007/11 del 18 de agosto de 2011, expidió la Regulación que contiene el modelo de contrato para la prestación del suministro de servicio público de energía eléctrica a los consumidores, en la cual se establece el modelo de contrato de suministro a ser suscrito entre el distribuidor y los consumidores regulados; y, también se especifican los derechos y obligaciones del consumidor y el distribuidor y la determinación de la forma y condiciones para la prestación del servicio de energía eléctrica; en la cláusula cuarta del Contrato de Suministro de Energía Eléctrica, referente a consumo y forma de pago se establece: *“El Consumidor se obliga a pagar a la Distribuidora, por el consumo de energía eléctrica*

⁷ Art. 22 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad.

⁸ Art. 23 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

medido en el contador instalado para el efecto, el valor económico constante en la respectiva factura por consumo mensual, que resulte de la aplicación del pliego tarifario vigente aprobado por el CONELEC.

La factura, con el respectivo sello del recaudador, del centro autorizado de recaudación, o el registro de cualquier otro mecanismo de pago autorizado por la Distribuidora, será la única certificación de la cancelación de los valores adeudados. El Consumidor cumplirá su obligación de pago mensual de los valores registrados en la respectiva factura emitida por la Distribuidora, hasta la fecha señalada en su vencimiento, a través de los medios autorizados para la recaudación. La Distribuidora podrá establecer convenios de pago, de acuerdo a su política de créditos vigente, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones emanadas de la prestación del servicio”.⁹

- **Gestión de Cobro de Cartera**

Hace relación a las medidas que implemente la Empresa Distribuidora para la recuperación de los valores adeudados por los consumidores, por el servicio prestado, para lo cual debe adoptar mecanismos para persuadir al pago, siempre y cuando se encuentren estipulados en leyes pertinentes, pues se puede suspender el servicio por ello, al respecto se tiene “*La falta de pago del suministro de energía eléctrica dará derecho al proveedor a interrumpir el servicio conforme a las disposiciones reglamentarias*”.¹⁰

Es responsabilidad de la empresa distribuidora recaudar oportunamente el valor facturado por venta de energía eléctrica y demás rubros incluidos en las facturas que emiten a los consumidores, a sabiendas que el retraso en la

⁹ Regulación No. CONELEC – 011/008

¹⁰ Art. 9 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

recaudación afecta la situación económica y financiera de la empresa porque limita su liquidez, siendo necesario cobrar a los consumidores que incumplen con el pago por el consumo de electricidad, un cargo adicional en la nota de venta en calidad de intereses, ya que utilizan dinero de la Empresa, cuyo costo financiero debe ser recuperado.

d) Supervisión del Sistema de Medición

Consiste en alcanzar que los sistemas de medición permitan recolectar la información que determine con certeza razonable el consumo; así mismo, es necesario anotar que la ley indica que *“... Las personas naturales o jurídicas que, con el propósito de obtener provecho para sí o para otro, utilizaren fraudulentamente cualquier método, dispositivo o mecanismo clandestino o no, para alterar los sistemas o aparatos de control, medida o registro de provisión de energía eléctrica; o efectuaren conexiones directas, destruyeren, perforaren o manipularen las instalaciones de acceso a los servicios públicos de energía eléctrica, en perjuicio de las empresas distribuidoras, serán sancionados con una multa equivalente al trescientos por ciento (300%) del valor de la refacturación del último mes de consumo, anterior a la determinación del ilícito, sin perjuicio de la obligación de efectuar los siguientes pagos cuando correspondiere, previa determinación técnica: a) El monto resultante de la refacturación hasta por el período de doce meses; y, b) Las indemnizaciones establecidas en los respectivos contratos de suministro celebrados entre la empresa distribuidora y el cliente...”*¹¹ Con el objeto de alcanzar los fines concernientes a una medición apropiada o corregir evasiones o mediciones inadecuadas, se desarrollan los siguientes subprocesos.

¹¹ Art. 8 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Revisión de medidores en laboratorio**

Previo a la instalación los contadores de energía (medidores) estos equipos son sometidos a patrones de contrastación* con la finalidad de garantizar y minimizar el riesgo de que el registro del consumo no sea el ocurrido, siendo la finalidad específica el realizar la contrastación y ajustes para la inspección final y sellado, con lo que se procesa y envía la información al Sistema de Información Comercial – SICO*.

- **Revisión de sistemas de medición en sitio**

De manera periódica, aleatoria o por otras situaciones la Empresa programa revisiones de los sistemas de medición, con el fin de verificar que el contador está registrando en forma correcta el consumo del cliente.

- **Trámites administrativos de informes de revisión de sistemas de medición**

Comprende la recepción o atención de los trámites de revisión solicitados o programados con el fin de ejecutar las acciones de campo que correspondan y luego del análisis presentar los resultados pertinentes y en los casos que corresponda darlos a conocer a los clientes o a la propia Administración*.

* Ver Glosario de Términos



CAPÍTULO II

2. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS; E INDICADORES

2.1. Manual de Procesos y Procedimientos

La norma ISO 9001: 2008, indica que se deben *“determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación dentro de la organización”*; agrega que se tiene que *“determinar la secuencia e interacción de estos procesos”*¹²; y, luego señala que *“La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto...”*¹³. De lo anotado, la organización deberá determinar e identificar los procesos; establecer las interacciones entre tales procesos asegurando que éstos se ejecuten de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores y la sociedad). Para gestionar los procesos éstos deben estar definidos en forma concreta y ser interpretados de una misma manera por parte de la dirección y de los miembros de la organización; la compilación de éstos se la realiza dentro del Manual de Procesos y Procedimientos.

2.1.1. Definiciones

- **Proceso:** La norma ISO 9001: 2008, define al proceso como un *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*¹⁴; en las notas, al pie de la

¹² Norma ISO 9001:2008 – Requisitos Generales – apartados 4.1.a y 4.1.b

¹³ Norma ISO 9001:2008 – Planificación de la realización del Producto – apartado 7.1

¹⁴ Norma ISO 9000:2005 – Términos relativos al proceso y al producto – apartado 3.4.1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

descripción, indica que los elementos de entrada son generalmente el resultado de otros procesos y que éstos son puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Así mismo, señala que se deberá *“determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización”*¹⁵

- **Procedimiento:** La norma ISO 9001: 2008, define como procedimiento la *“forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”*¹⁶.

- **Actividad:** El diccionario de la Real Academia Española la define como un *“Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad”*

De las definiciones planteadas y del contexto de la norma, se colige que un proceso transforma entradas en resultados o salidas, situación que determina la finalidad de las actividades componentes del proceso; esta transformación implica un cambio de estado entre lo que entra y lo que sale, para ello se deben ejecutar diferentes actividades las cuales pueden ser de procedimiento o de otra índole; es decir, el procedimiento permite la realización de una o más actividades, mientras que el proceso permite alcanzar un resultado.

2.1.2. Identificación y secuencia de los Procesos

El modelo de gestión basado en procesos en una organización conlleva el identificar cuáles deben ser descritos y contener el Manual de Procesos; la norma ISO 9001:2008 no establece de manera explícita qué procesos o qué tipo deben estar identificados, se advierte que induce a que la tipología

¹⁵ Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos Generales – apartado 4.1.a

¹⁶ Norma ISO 9000:2005 – Términos relativos al proceso y al producto – apartado 3.4.5



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puede ser de diferente índole, anota que *“Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad (...) incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora”*¹⁷; cabe anotar que la medición, análisis y mejora tienen, más bien, mucha más relación con la propia mejora continua de los procesos.

Al no estar en la Norma una definición explícita al respecto, será la organización la que identifique y seleccione los procesos que formarán parte de su estructura; para ello se deberá tener en consideración que éstos lleven a la obtención de los resultados y respondan a lo declarado en la misión, visión y objetivos de la organización.

2.1.3. Mapa de Procesos

Es una manera objetiva de representar los procesos identificados y sus interrelaciones es un mapa de procesos, documento que muestra de manera gráfica la estructura de los procesos que integran el sistema de gestión. Se puede advertir que se presentan diferentes formas de agrupación, incluso de forma diferente para organizaciones similares; la representación que exponemos, expresa el modelo en el que se fundamenta la organización sobre la cual se aplicará el caso práctico, sin que esto quiera decir que no se pueda asimilar esta representación en cualquier tipo de empresa, y corresponde a:

¹⁷ Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos Generales – apartado 4.1 nota 1



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Guía para una Gestión basada en Procesos – Instituto Andaluz de Tecnología.

El nivel de detalle de los procesos dependerá del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades, se recomienda observar un adecuado equilibrio entre la facilidad de comprensión del mapa de procesos y el contenido de la información considerada como importante, de forma tal que recoja las principales actividades desarrolladas y que el último nivel contenga procesos que puedan ser gestionados y que cuya mejora continua tenga influencia importante en los resultados de la gestión. El mapa de procesos le permite a la organización ver más allá de su propio entorno y límites, necesariamente muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; igualmente le da una mejor visión para distinguir entre procesos estratégicos, clave y de soporte.

- **Procesos Estratégicos**

Son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos; orientan y dirigen los procesos operativos y de apoyo, entre éstos, por ejemplo, el proceso de diseño de producto y/o servicio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Procesos Operativos**

Denominados también como procesos principales porque son aquellos que fundamentalmente están relacionados a la razón de ser de la organización y permiten alcanzar los objetivos de la institución, son procesos que interactúan porque entre éstos comparten la realización del producto o del servicio, razón por la cual generalmente rebasan los límites de las unidades organizativas constantes en el Organigrama Estructural. Son procesos que *“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido”*¹⁸. Estos procesos intercalan y están vinculados entre sí, nacen en el cliente y culminan en éste; cabe anotar que si bien son aquellos que agregan significativamente valor al producto o servicio entregado, no pueden ejecutarse por si solos, necesitan de políticas, directrices, recursos, tecnología, mano de obra y más, para su realización.

- **Procesos de Apoyo**

Conocidos también como procesos de soporte, son los que *“Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos, conforme a los requerimientos del cliente interno”*¹⁹; es decir, son aquellos procesos que están relacionados con gestión del recurso humano, gestión de proveedores, gestión financiera, gestión informática y todos aquellos que contribuyen para poder alcanzar la realización de los otros procesos. Igual que los procesos operativos observan una secuencia y tienen un producto final.

¹⁸ Pérez José Antonio, *Gestión por Procesos*, Esic Editorial, Madrid, 2007, página 83

¹⁹ Pérez José Antonio, *Gestión por Procesos*, Esic Editorial, Madrid, 2007, página 84



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.4. Descripción o caracterización de los procesos

El mapa de procesos nos permite identificar y conocer la estructura de los procesos, así como su interrelación; y, para conocer su contenido y gestión, es decir, la transformación de entradas en salidas, se documenta a través de la descripción de los procesos; actividad que tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades desarrolladas se ejecuten de manera eficaz (alcanzar los resultados deseados) y eficiente (resultados logrados frente a recursos utilizados). Los procesos deben contener las actividades y aquellas características importantes que permitan ser controlados y gestionados.

- Características – ficha del proceso

Documento en el que se consigna la información relacionada o que sustentan el desarrollo y control de las diferentes actividades del proceso; igualmente se describe las principales características que identifican a éste. Además, si bien se tiene patrones de fichas, será cada organización quien defina la forma y contenido; claro que, en todos los casos, contendrá la identificación del propio proceso y la información relevante para su gestión y control.

- Actividades (diagrama de procesos y procedimientos)

La descripción de las actividades de un proceso se puede realizar de manera gráfica, vinculando cada una de ellas a su responsable y su interacción, para obtener un resultado; esta forma de representar la conocemos con el nombre de diagrama. Para la representación de los diagramas se puede recurrir a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

una simbología que expresa un lenguaje común, pudiendo cada organización adoptar la forma que le resulte de más fácil interpretación de sus integrantes.

- Descripción (contenido)

La descripción o contenido de un proceso estará definido por los siguientes aspectos:

- Objetivo: (describe el objetivo)
- Alcance: (establece el alcance)
- Definiciones: (señala definiciones relacionadas)
- Documentos de Soporte: (describe los documentos que sustentan el procedimiento)
- Descripción del procedimiento: (ejemplo tomado del Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR)
- Responsable (s) en el Flujo del Procedimiento: (nombre (s))
- Indicadores de desempeño
- Control de Registros
- Control de Procedimientos
- Lista de Distribución

2.1.5. Seguimiento y medición

La gestión basada en procesos evidencia la importancia del seguimiento y medición de los mismos, con el fin de poder evaluar los resultados y establecer si éstos se ajustan a las metas planteadas para el cumplimiento de los objetivos; esta situación nos posibilita el saber en donde actuar para una mejora continua, característica primordial de los sistemas de gestión de la calidad. Los indicadores dentro de un proceso o un conjunto de procesos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que permiten establecer la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos, definidas en la norma ISO 9000:2005 como:

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados.

El seguimiento de los procesos y su medición a través de indicadores nos permiten determinar de manera objetiva el grado de cumplimiento de los resultados planificados, la capacidad de la organización para alcanzar los resultados; y, la utilización y optimización de recursos. En la práctica, en una empresa pública, que entrega servicios, representa una dificultad el establecer los indicadores en correspondencia con las metas propuestas en la Planeación Estratégica; ayuda mucho el analizar y evaluar la experiencia de empresas similares que ya desarrollaron e implementaron el seguimiento y medición de los procesos.

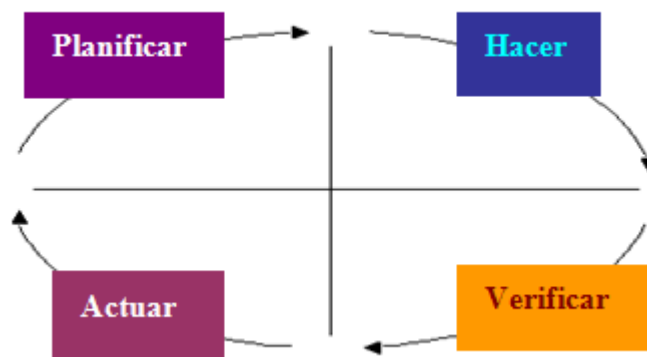
2.1.6. Mejora de los procesos

La información relacionada al seguimiento y control de los procesos, nos permite conocer el desarrollo, evolución y resultados de los procesos o el conjunto de éstos, lo cual lleva a establecer las oportunidades de mejora, inclusive cuando se estén alcanzando los resultados planificados. La mejora del proceso se reflejará en un aumento de la capacidad para cumplir los requerimientos y mejores niveles de eficacia y/o eficiencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para la mejora continua, en general, los diferentes autores proponen el aplicar el ciclo de Deming (PDCA Plan-Do-Check-Act) Planificar – Hacer – Verificar – Actuar; sobre el particular se indica que “...es un sencillo proceso lógico para gestionar estratégicamente los cambios a nivel organizacional, verificando un sistema de hacer las micro organizaciones a macro organizaciones” y se agrega “... que primero se debe planificar, después hacer, posteriormente comprobar que la mejora cumple con los objetivos planificados y finalmente llevar a la práctica la mejora de una manera metódica”²⁰.



2.2 Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR

En atención a lo estipulado en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y otras normas derivadas de mencionada Ley y propuestas a través de regulaciones y resoluciones emitidas por el CONELEC, la Empresa CENTROSUR ha implementado el Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se definen los lineamientos a tomar en cuenta para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, en la que también incluye el Sistema de Comercialización.

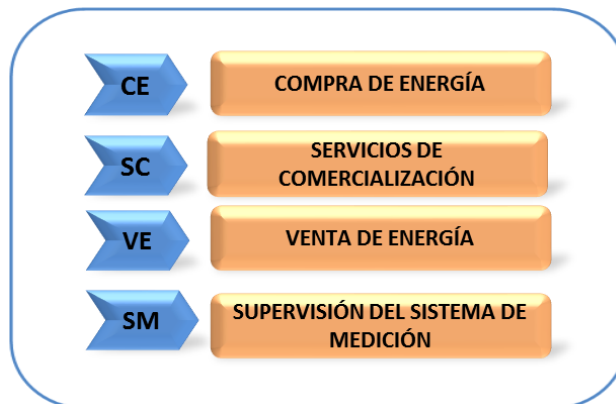
²⁰ Senlle Andrés, ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia, Edición Gestiones 2000, Barcelona, 2005 página 199



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.1 Análisis de los procesos implementados según las actividades que se desarrollan.

Para conocer las actividades que se desarrollan en el Sistema de Comercialización, es necesario conocer de manera general los procesos, subprocesos, actividades constantes en el Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR. En este documento se detalla los lineamientos a considerar en cada uno de los procesos de la Empresa, debiendo indicar que se ha construido o estructurado tomando como base los procesos principales, a los cuales se les asignaron códigos de identificación para una presentación uniforme y búsqueda rápida; como resultado de esto se desprende que el código fijado para el Sistema de Comercialización es el PC denominado “Proceso de Comercialización”, del cual se desprenden los cuatro subprocesos que fueron analizados conforme a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y que se detallan a continuación:



2.2.2 Estudio pormenorizado del Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR

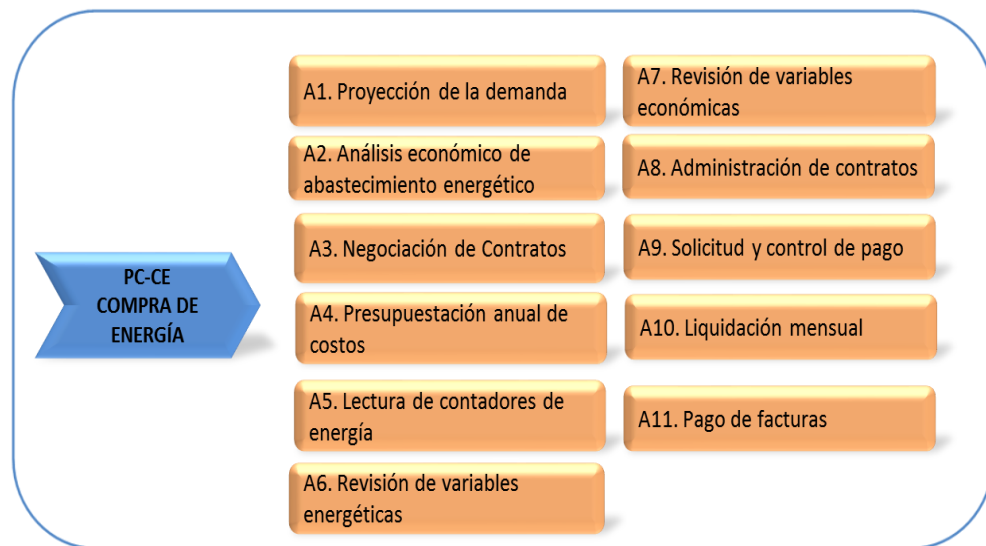
La identificación de las actividades y procedimientos que conforman el proceso de comercialización irá acompañado del código del proceso



UNIVERSIDAD DE CUENCA

principal; por lo tanto, contendrá caracteres los cuales serán reconocidas mediante cuatro letras que identificarán a cada subproceso, pues así se tiene: PC-CE, PC-SC, PC-VE y PC-SM, cuyo significado se lo describió anteriormente. Cada proceso contiene actividades y en ciertos casos subprocesos, los cuales han sido establecidos en atención a las acciones que tienen que emprenderse para cumplir el propósito fijado; es así que se ha conformado el Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR, del cual se realizará el análisis de los procesos implementados, se realizará un análisis en atención a las actividades desarrolladas en cada subproceso; por lo que, a continuación se expresan los pasos a seguir en cada uno de los cuatro procesos que comprenden el Sistema de Comercialización.

PC-CE-1 COMPRA DE ENERGÍA



A1. Proyección de la demanda.- La responsabilidad de esta actividad es entregar el estudio de proyección de demanda dentro de plazos establecidos, cuyo producto será la proyección de la demanda de corto y mediano plazo,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuyos insumos son las estadísticas históricas, archivos magnéticos de control del MEM y el plan de operación del MEM.

A2. Análisis económico de abastecimiento energético.- Consiste en elaborar un programa de abastecimiento energético para el corto y mediano plazo, cuyo producto es el informe previo a la negociación de contrato, indicando los beneficios para la Empresa, para lo cual se requiere como insumos la proyección de la demanda, plan de operación del MEM y contratos a términos previamente negociados.

A3. Negociación de contratos.- Es donde se suscribe el contrato para disponer del mismo, el insumo que se requiere es el informe previo a la negociación, indicando los beneficios de la Empresa, también se busca negociar cantidades de energía con un Generador del MEM en las mejores condiciones económicas, debiendo contratarse curvas de cargas mensuales que maximicen el beneficio.

A4. Presupuestación anual de costos.- Es elaborar el estudio de proyección de los costos de compra de energía, cuyo producto es el informe de proyección de costos de compra de energía; los insumos que se requieren son la proyección de la demanda, contratos suscritos y el plan de operación del MEM, los cuales deben tener un adecuado grado de precisión, contando con todas las variables de potencia y energía requerida por agente del MEM y que los contratos estén registrados en el CENACE, vigentes y actualizados.

A5. Lectura de contadores de energía.- Consiste en leer los contadores de energía de los agentes del MEM y enviarlas en el tiempo oportuno, para obtener el archivo de lecturas de contadores de energía, para ello se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

requiere conocer las características de contadores de energía de cada agente del MEM y registros históricos de contadores de energía, los cuales deben estar disponibles todo el tiempo para obtener datos completos tales como fecha, hora y registros energéticos; que sean verificados y entregados diariamente en formatos establecidos.

A6. Revisión de variables energéticas.- Consiste en verificar en el tiempo oportuno las liquidaciones energéticas del CENACE, para obtener las variables energéticas verificadas que constan en la base de datos de liquidación mensual.

A7. Revisión de variables económicas.- Consiste en verificar en el tiempo oportuno las liquidaciones económicas resultantes de las transacciones en el MEM, cuyo producto son las variables económicas verificadas en el mercado spot* y de los contratos que consten en el archivo magnético de liquidación del MEM, para ello se requieren los archivos magnéticos de liquidación del MEM y la liquidación económica diaria.

Es una actividad por la cual, utilizando las variables energéticas las tarifas vigentes en el MEM, las condiciones económicas de los contratos a término y las liquidaciones del CENACE, se determinan y validan las variables económicas de las transacciones que realiza la CENTROSUR en el MEM.

A8. Administración de contratos.- Radica en verificar la aplicación de las condiciones contractuales, cuyo producto es el archivo magnético de liquidación de contratos, siendo necesario los archivos magnéticos de liquidación del MEM, facturas de agentes del MEM y la suscripción de los contratos a términos.

* Ver Glosario de Términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es una actividad por la cual se verifica el cumplimiento de las condiciones contractuales, económicas y energéticas, que se reflejan en las liquidaciones del CENACE y en las facturas emitidas por los generadores así como la administración de las demás relaciones.

A9. Solicitud y control de pago.- Consiste en tramitar el pago de facturas y llevar su registro, cuyo producto es la solicitud de pago, para ello es necesario contar con los archivos magnéticos de liquidación del MEM y facturas de agentes del MEM; también se validan los documentos recibidos por los agentes acreedores del MEM, se registra y se autoriza el pago de las mismas a la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa.

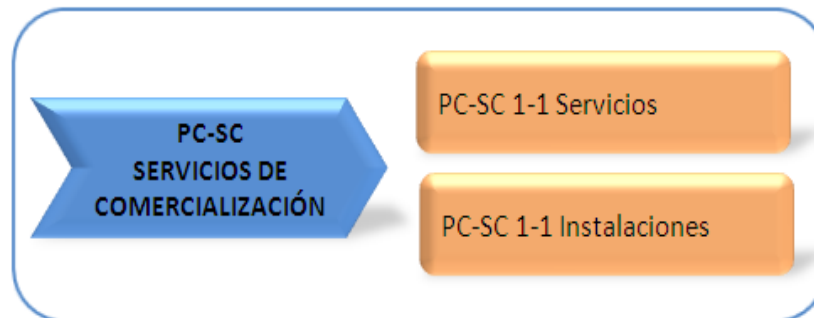
A10. Liquidación mensual.- Es establecer costos mensuales por compra de energía que incluye liquidación de contratos a término y mercado spot, cuyo producto es el informe mensual de liquidación, cuyo insumo es el archivo magnético de control del MEM. Se debe recalcar que es una actividad mediante la cual se consolidan los resultados validados del proceso de compra mensual de energía, se determinan los costos totales y unitarios de compra así como los resultados finales de las diversas variables, que son almacenados en una base datos para registro y control.

A11. Pago de facturas.- La responsabilidad es revisar, ordenar, controlar y verificar el pago de las obligaciones económicas derivadas de la compra de energía, cuyo producto es el oficio de autorización de pago al Fideicomiso y la emisión del certificado de retención de impuestos, el insumo es la solicitud de pago a la Dirección Administrativa Financiera.

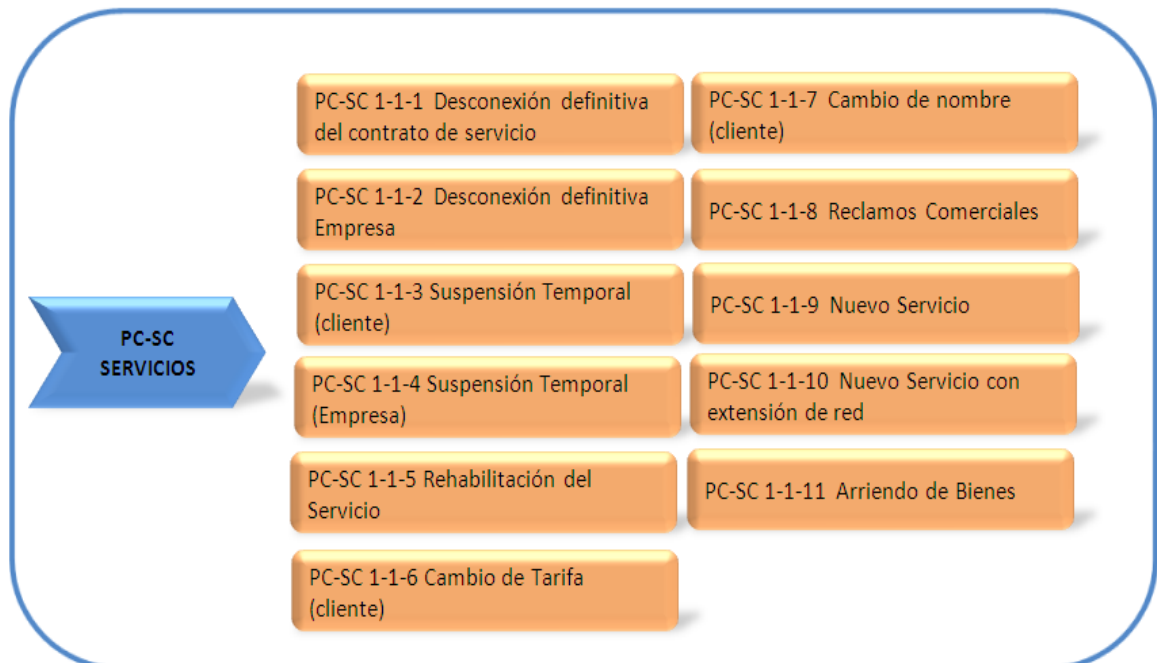


UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1 SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN



PC-SC -1-1 Servicios



A continuación, se describen las actividades inherentes a cada subproceso mencionado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1-1-1 Desconexión definitiva del contrato de servicio.- Consiste en informar al cliente sobre los requisitos y procedimientos para suspensión definitiva y recibir los documentos legales para la solicitud y registro en el SICO, con lo que se asigna la orden de desconexión por sector a grupos de trabajo, seguidamente se efectúa la desconexión física del equipo de medición, efectuando la verificación de la lectura de retiro, que esté acorde a la última emitida, para proceder a la desconexión definitiva en el sistema y así verificar en el Sistema Comercial, si se realizó la liquidación automática de las garantías, si se generó el depósito o deuda considerando el valor de la garantía.

PC-SC-1-1-2 Desconexión definitiva Empresa.- Es informar las causas para la solicitud para desconexión definitiva realizada por la Empresa, con lo que se genera la solicitud para suspensión definitiva e impresión de la orden de desconexión, mediante la revisión del levantamiento de la inspección y generar la solicitud, pues si el requerimiento lo hace el Departamento de Control de Pérdidas se imprime y pasa la orden de desconexión a los grupos de trabajo y se realiza la desconexión física del equipo de medición.

PC-SC-1-1-3 Suspensión temporal (cliente).- Comprende la entrega de información al cliente sobre los requisitos y procedimiento para suspensión temporal, y así recibir los documentos legales para el cobro de valores por desconexión, con lo que se entrega la factura al cliente, y se envía a contabilidad y al área solicitante, con lo que se imprime y se pasa la orden de desconexión a los Grupos de Trabajo para su ejecución y la verificación de la lectura de retiro si está acorde a la última emitida, para proceder a la desconexión temporal del servicio en el sistema, se requiere contar con la solicitud del cliente; presentación de los documentos requeridos; solicitud del



UNIVERSIDAD DE CUENCA

servicio; factura cancelada; y, la orden de desconexión con el levantamiento de información.

PC-SC-1-1-4 Suspensión temporal (Empresa).- Las actividades son similares a las indicadas en el proceso anterior, con la diferencia que la suspensión se efectúa de manera temporal por parte de la Empresa; para ello es necesario informar las causas para este tipo de requerimiento, y revisar los datos del levantamiento de la inspección y generar la solicitud, pues si el requerimiento lo hace el Dpto. de Control de Pérdidas se imprime y pasa la orden de desconexión.

PC-SC-1-1-5 Rehabilitación del servicio.- Sobre la información del cliente y la orden de pago por conexión, se recauda los valores por este concepto y revisión de las solicitudes generadas clasificadas por sector y así ubicar el inmueble del cliente y obtener la información de los materiales necesarios para la instalación e instruir al cliente para adecuaciones, posteriormente se aprueba la solicitud de rehabilitación del servicio, cumpliendo con las especificaciones técnicas y legales de la Empresa, para el ingreso de información y los valores a cobrar por tipo de conexión; vale recalcar que, se debe recopilar información de instalaciones por paquete, fiscalizar y validar la información ingresada en el sistema y reportar novedades de existir, por lo que, es necesario clasificar los documentos y mantenerlos en el archivo.

PC-SC-1-1-6 Cambio de tarifa (cliente).- Es receptar información del cliente y los requisitos para la solicitud, con lo que se imprime el formulario de inspección, consecuentemente la sección de Facturación es responsable de la inspección para verificar el tipo de tarifa que debe aplicarse, con lo que se aprueba y actualiza la nueva tarifa en el SICO.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1-1-7 Cambio de nombre (cliente).- Es receptar la información del cliente con sus documentos legales para el ingreso al SICO, para entregar la documentación completa y con la firma de responsabilidad al Área Legal y dar atención a la solicitud ya sea de los documentos aprobados o negados y proceder con la actualización en el SICO e informar al cliente de los resultados del trámite y archivo.

PC-SC-1-1-8 Reclamos comerciales.- Consiste en verificar el tipo de reclamo que se recepta para direccionar al área correspondiente y así informar de forma oportuna al cliente de la atención que tuvo su reclamo y demás instrucciones que deberán realizar para el futuro.

PC-SC-1-1-9 Nuevo servicio, nuevo servicio pago inicial, nuevo servicio inmediato.- En base a la información del cliente y la recepción de documentos legales para la solicitud, se clasifica por sector para la respectiva inspección, donde se obtiene la información de los materiales necesarios para la instalación y dar las indicaciones al cliente para las adecuaciones, con lo que se procede a aprobar la solicitud de nuevo servicio, cumpliendo con las especificaciones técnicas y legales de la Empresa; luego de ello, se ingresa la información de materiales al SICO, para determinar los valores a cobrar por tipo de medición y servicio, posteriormente se elabora la orden de instalación y asignación a los grupos de trabajo y la instalación de sistemas de medición; cabe indicar que luego se procede con la fiscalización de instalaciones, liquidación de materiales, actualización de información en caso de errores y finalmente la clasificación de documentación y archivo. Es muy importante contar con los datos personales del cliente y ubicación del inmueble.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1-1-10 Nuevo servicio con extensión de red.- Es similar a la indicada en el proceso anterior, pero considerando que luego de la inspección para levantamiento de información para extensión de red se procede a realizar el diseño y valoración de la extensión de red en baja tensión, estación de transformación u otra alternativa para otorgar el servicio a nuevos clientes, para la aprobación respectiva y el ingreso de la información de materiales al SICO, para determinar los valores a cobrar por tipo de medición y servicio, posteriormente se elabora la orden de instalación y asignación a los grupos de trabajo, para dotar servicio con extensión de red y solicitar su construcción e instalación del sistema de medición con lo que se actualiza la información en caso de errores y finalmente la clasificación de documentación y archivo.

El insumo es la factura por inspección, información del cliente, ubicación del inmueble y tipo de servicio solicitado; y, la información y registro de necesidad de extensión de red.

PC-SC-1-1-11 Arriendo de bienes.- Es receptor los datos de los bienes a arrendar de acuerdo a lo solicitado por el cliente, para efectuar la consulta a las diferentes áreas de la Empresa para determinar la disponibilidad de los bienes que solicita el cliente en arriendo, posteriormente la recepción de garantías, documentos del cliente y elaboración del contrato, con lo que se realiza el egreso de bodega mediante la aprobación de la solicitud en el sistema de inventarios, con lo que se hace el seguimiento del contrato y cumplimiento de condiciones, concluyéndose con el reingreso de bodega y la liquidación del contrato en la parte económica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El insumo es la información de las características de los bienes solicitados; el pago de la factura por valores de arriendo y garantías; y, el informe de laboratorio o bodega.

PC-SC -1-2 Instalaciones

Comprende 10 subprocesos los cuales son:



Para la descripción de cada subproceso, se definirán los lineamientos desarrollados en el cumplimiento de las distintas actividades.

PC-SC-1-2-1 Administración de Contratos de Instalaciones e Inspecciones.- Es efectuar la selección de Contratistas y asignar al fiscalizador del contrato, consecuentemente realizar el egreso de materiales y entregar las solicitudes para la instalación, hacer el seguimiento, pago de planillas y liquidación respectiva, sin olvidar la calificación a Contratistas para la suscripción del acta de entrega – recepción definitiva. El producto a obtener es el listado de los Contratistas calificados para el desarrollo de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

distintos contratos, los cuales deberán ser fiscalizados por un responsable de la Empresa.

PC-SC-1-2-2 Cambio de medidor y/o materiales inmediato.- Luego de cumplido los requisitos se procede con el cambio de medidor o materiales e ingreso de datos al SICO, para elaborar la guía de instalación y asignar los trabajos a los grupos de trabajo de la Empresa o a los Contratistas y así ejecutar la instalación del sistema de medición y reporte de información; también se deberá llevar el control sobre la facturación de valores por la diferencia de garantías cuando sea el caso de cambio del tipo de medidor y preparar las solicitudes a fiscalizar, como el reporte de novedades y recomendaciones para de esta manera efectuar el control de reporte y revisar que la solicitud conste como atendida; para ello se requiere el croquis de ubicación y datos del cliente; orden de instalación; reporte del medidor o materiales a cambiados a valorar; y, el documento con datos de instalación y materiales utilizados.

PC-SC-1-2-3 Reubicación, cambio de medidor y/o materiales solicitados por el cliente.- La responsabilidad es informar al cliente de los requisitos, precios y el proceso para esta actividad y así generar la solicitud de servicios, verificando la presentación de los requisitos necesarios, posteriormente se deberá entregar la información diaria por ruta para elaborar el cronograma de instalación con lo que se ejecutará la instalación y levantamiento de información y preparar el reporte de materiales instalados, novedades encontradas e ingreso al SICO; es importante efectuar la fiscalización para controlar si se debe facturar valores por diferencia de garantías cuando se produzca un cambio de medidor o el uso adecuado de materiales, no olvidar el registro en el SICO de la solicitud atendida.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1-2-4 Reubicación, cambio de medidor y/o materiales Empresa.-

Las actividades de este proceso son similares a las descritas en el anterior, con la diferencia que la petición es efectuada por la propia Empresa, ocasionada para implementar mejoras o superar inconvenientes presentados en los equipos de medición.

PC-SC-1-2-5 Inspecciones para provisión de nuevo servicio, reubicación y/o cambio de equipo.-

Es proporcionar al cliente la información de los requisitos necesarios para el trámite y así generar la solicitud, la cual debe ser entregada diariamente para imprimir el formulario de inspección, consecuentemente se distribuirá el trabajo por sectores. El producto es la aprobación de solicitudes con las novedades encontradas que deberán estar registradas en el SICO.

PC-SC-1-2-6 Instalación de medidores.-

La responsabilidad es preparar el paquete de instalación de medidores mediante la entrega de solicitudes al grupo de trabajo de la Empresa y a Contratistas por fecha y sector, lo que permitirá ejecutar el trabajo y hacer el levantamiento de información, para luego reportar los materiales utilizados y novedades de ser el caso, con ello se ingresará al SICO la información con datos exactos; para ello, se requiere la guía y órdenes de instalaciones; documentos y materiales; y, datos de la instalación.

PC-SC-1-2-7 Instalación de medidores especiales.-

Las actividades de este proceso son similares a las descritas en el anterior, con la diferencia que los medidores que se instalan cuentan con características especiales lo cual permite medir y controlar el consumo de energía eléctrica a clientes de mayor demanda de energía considerando otras variables como son el horario y uso de la energía, esto es generalmente a los clientes comerciales e industriales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SC-1-2-8 Servicio eventual.- Consiste en generar la solicitud de acuerdo a la información proporcionada por el cliente, las cuales deben ser reportadas diariamente para preparar la instalación de servicios eventuales por ruta y ejecutar la instalación y/o desconexión del servicio eventual, luego se deberá entregar las solicitudes del trabajo realizado y el ingreso al Sistema Comercial.

PC-SC-1-2-9 Servicio eventual con medidor.- Las actividades de este proceso son similares a las descritas en el anterior, con la diferencia que para que la Empresa proporcione el servicio eventual, es necesario la instalación de un medidor, debido a que el servicio requerido es para ferias, conciertos, etapas de construcción, entre otras; para ello el cliente debe entregar una garantía bancaria o cheque por el valor del equipo de medición a ser instalado, así como el permiso municipal de funcionamiento en caso de ferias y conciertos. En estos casos la liquidación de valores se la efectúa con datos reales como es la lectura que consta en el equipo de medición.

PC-SC-1-2-10 Control de Sellos.- Es efectuar el egreso de bodega de los sellos* para los medidores y la creación de éstos en el SICO en orden secuencial, con lo que se deberá efectuar la asignación al personal responsable de la instalación mediante un documento de respaldo, el sello debe ser colocado en la tapa de la bornera del equipo de medición y/o compartimentos del tablero (barras), luego se deberá digitar la en el SICO los sellos instalados donde se va descargando los sellos utilizados por el contratista o grupo de trabajo de la Empresa, que cada cliente se le ha asignado; pues al término del contrato el Contratista deberá emitir un reporte de los sellos no utilizados, ni reportados. El producto a obtener es el equipo

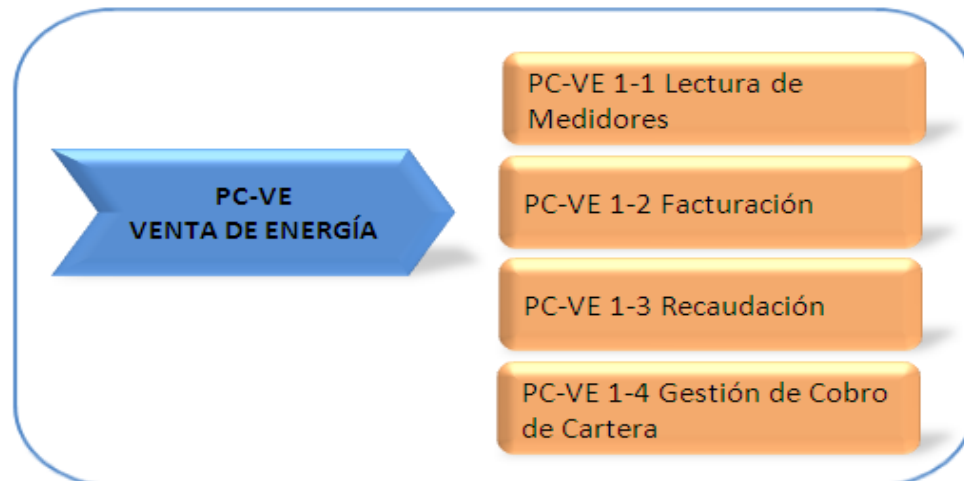
* Ver Glosario de Términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de medición con sello de seguridad o en su defecto el reporte de los sellos no justificados e instalados por el Contratista o Grupo de la Empresa.

PC-VE-1 VENTA DE ENERGÍA



PC-VE -1-1 Lectura de Medidores

Contiene 3 actividades las cuales hacen referencia a la definición del plan de lecturas, la entrega de la información por parte de la Empresa y la toma de lecturas.

Consiste en establecer el cronograma anual, mensual y semanal de las rutas a leer en su zona de acción, así como emitir y entregar las hojas de ruta y enviar por correo electrónico, los archivos de acuerdo al programa establecido; para la toma de lecturas conforme a los listados emitidos y entregarlos en el área de facturación de la matriz y enviar el archivo con las lecturas por correo electrónico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-VE -1-2 Facturación

Este subproceso contiene 7 actividades las cuales se tienen como objetivo definir los lineamientos previo a la emisión de facturas a los clientes, por lo tanto, la responsabilidad en general es la de efectuar el plan de emisiones para la aplicación del pliego tarifario vigente el cual se obtiene de los organismos superiores, en el que se proporcionan los valores unitarios por energía y demanda por categoría los cuales son ingresados al SICO, también se incluyen los valores adicionales que cobra o retiene la Empresa, esta información es analizada para de ser necesario realizar las correcciones de las inconsistencias que se detecten en esta actividad, previo a la generación de consumo de cada sector; así también, se debe mantener un registro de los incrementos o disminuciones de luminarias instaladas, conciliar valores entre cargos de facturación de cada sector de emisión, incluir resultados de las modificaciones y generar reportes de facturación para estadísticas. El producto es disponer de los valores de facturación tomando en cuenta los rubros de Bomberos, Tasa de Recolección de basura, Alumbrado Público, FERUM, y los informes de facturación en archivos físicos y magnéticos. Los insumos son las lecturas tomadas; pliego tarifario; rubros de facturación; cronograma con sectores, fechas, responsables; valores por tarifa; consumo diario promedio; reclamos de clientes; y, la información de medidores retirados.

PC-VE -1-3 Recaudación

Comprende 4 subprocesos, los cuales se detallan a continuación:

PC-VE-1-3-1 Recaudación en línea.- Consiste en el cobro de valores, que debe ser cuadrada al final del día con el valor reportado en el SICO y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

efectuar el depósito inmediato en el Banco, también considera la anulación de planillas cuando corresponda; cuyo producto es entregar la nota de venta y el reporte del cuadro diario de caja conjuntamente con el depósito y novedades sobre anulación de planillas.

PC-VE-1-3-2 Recaudación en semilínea y diferido.- Es similar a la recaudación en línea, con la diferencia que para realizar esta acción se debe receptor la información magnética y física enviada por las distintas Agencias, con lo que se generan los listados de recaudación; en este caso el insumo adicional que se requiere es el reporte de planillas canceladas y papeletas de depósito.

PC-VE-1-3-3 Recaudación de varios.- Es elaborar la orden de pago o la solicitud con los datos de cliente (servicios distintos a la venta de energía), para el cobro, entrega y separación de facturas para las diferentes oficinas, consecuentemente se genera el reporte para contabilidad y se cuadra el dinero contra el sistema.

PC-VE-1-3-4 Recaudación en Bancos.- Es receptor la información magnética y física enviada por Bancos, para ingresar la información enviada por las entidades financieras al SICO; cuyo producto es el archivo de información de Bancos y la información para listados de recaudación.

PC-VE -1-4 Gestión de Cobro de Cartera

Este subproceso contiene 5 actividades, las cuales muestran los pasos a seguir para conseguir el pago de valores por los valores adeudados por los clientes por consumo de energía, la responsabilidad es planificar y coordinar con el Jefe de Grupo de Cortes y Contratistas los trabajos para la

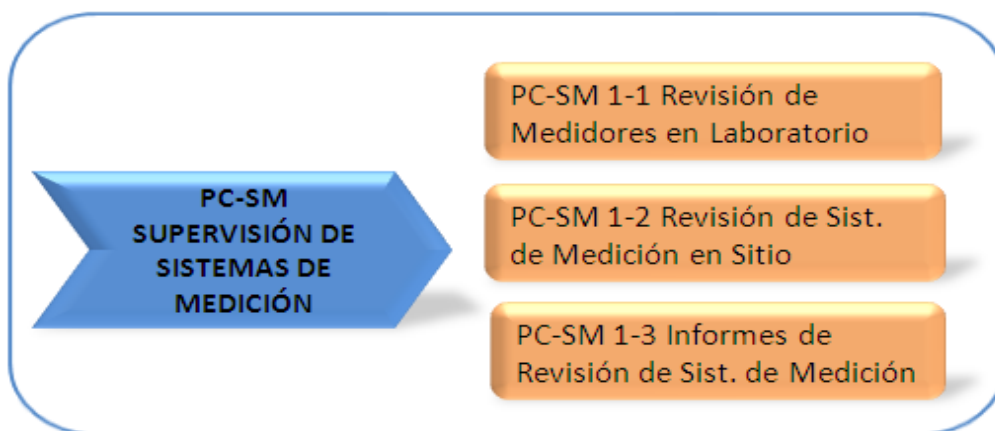


UNIVERSIDAD DE CUENCA

recuperación de cartera en cada uno de los sectores, con lo que se notifica, suspende, reconecta y/o retira el medidor de los clientes, cuyo trabajo debe ser ingresado al SICO en los reportes diarios de cortes, reconexiones y retiros; es importante reportar diariamente los listados para reinstalaciones y suspensiones definitivas del servicio. El producto a obtener es el reporte de notificación, cortes, reconexiones y retiros ingresado al SICO, así como el reporte para reinstalación y suspensión definitiva del servicio y el listado de materiales necesarios para la reinstalación del servicio.

La notificación se realiza una vez generada la nueva emisión, los trabajos de cortes se realizan a base de los mismos listados que se trabajaron en notificaciones actualizados en función de aquellos clientes que no cancelaron sus deudas y las suspensiones de servicio se realizan una semana después de haberle notificado al cliente; cuando se realizan retiros de medidores se reporta con memorando el número del medidor, nombre del cliente y el listado detallado de los materiales retirados con la última lectura; datos correctos, concretos y oportunos.

PC-SM-1 SUPERVISIÓN DE SISTEMAS DE MEDICIÓN





UNIVERSIDAD DE CUENCA

PC-SM-1-1 Revisión de Medidores en Laboratorio (nuevos y para reconstrucción)

Abarca 8 actividades las cuales exponen los pasos a seguir, la cual inicia con la recepción de los medidores, donde se desarman y se limpian en los casos de que se deban reconstruir, de ser necesario se efectúa el cambio de partes y piezas para la contrastación y ajustes de los medidores nuevos y para reconstrucción, luego se procede con la inspección final y sellado para procesamiento y envío de datos al SICO y entrega de medidores a bodega.

Es necesario que la caja esté sellada cuando es un medidor nuevo y visible cuando es usado; máximo de 10 años de uso en el caso de medidores a repararse; sin óxido en el interior; medidor limpio; ajustadas todas las partes y piezas; dentro de las normas establecidas; revisión total de medidores recibidos; y, entregar semanalmente.

PC-SM -1-2 Revisión de Sistemas de Medición en Sitio

Abarca 8 actividades, las cuales definen las pautas para la revisión de medidores en el lugar donde se encuentra instalado, la responsabilidad es que en base a la ejecución de una orden de trabajo se efectúan revisiones que generan un valor agregado para determinar su funcionamiento así como la revisión de las acometidas para verificar que no existan derivaciones, también se efectúa la revisión de los transformadores de medida que estén dentro de la norma; otro factor a considerar es la verificación del uso de la energía y de ser pertinente asesorar al consumidor. En cuanto a los medidores electrónicos se efectuará la revisión de la programación para verificar e introducir parámetros correctos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como resultado se entrega un informe con información completa y detallada, cuyo producto es mencionado informe con las novedades encontradas.

PC-SM -1-3 Trámite Administrativo de Informes de Revisión de Sistemas de Medición

Abarca 7 actividades cuyo objetivo es la recepción de reclamos y programación propia con lo que la Empresa planifica y emite la orden de trabajo para la entrega diaria al personal para la determinación de acciones correctivas con lo que se debe efectuar el ingreso del resumen técnico al SICO y realizar la modificación de facturas en base a los datos anotados en el resumen técnico; los resultados se deben comunicar y explicar al consumidor. El producto que se obtiene es el formulario de revisión con anotaciones y resultados, el valor de la modificación y la factura corregida; los insumos son el código de los usuarios; la hoja de revisión; formularios de revisión con anotaciones y resultados, protocolos de pruebas de medidores retirados; resumen técnico y valor de la modificación.

2.3 Indicadores de Gestión

Hablar de Indicadores es cada vez más común en las organizaciones públicas, el indicador nos ayuda a medir el éxito o fracaso de las instituciones en el logro de sus objetivos; es decir, ponderar la satisfacción de acuerdo con los estándares planteados, para ello las organizaciones deben establecer algunos parámetros que permitan hacer luego mas objetiva la medición, estos criterios ayudan a evaluar las eficiencia, eficacia y economía con las cuales la organización mide sus niveles de productividad y calidad, el análisis de la información, sea esta de carácter cualitativo o cuantitativo, y la combinación acertada de estas variables proporcionen índices que permitan



UNIVERSIDAD DE CUENCA

evaluar de manera objetiva, si la gestión es competitiva y maneja asertivamente sus rangos de riesgo, niveles de tolerancia y de control.

Los indicadores generalmente se utilizan para medir procesos, eventualmente actividades. Así mismo, para actividades macroeconómicas hasta sectores o procesos productivos; se agrupan por programas, por áreas de la organización o por tareas, se generan controles e indicadores en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales, de acuerdo al interés y al tipo de toma de decisiones que en cada uno de estos niveles se genera.

Cuando un auditor se encuentra frente a una organización y su deber es el de llevar a cabo una auditoría o evaluación de la gestión, una de las primeras indagaciones será la de averiguar si esa entidad cuenta o no con un sistema de gestión basada en procesos y cuentan con indicadores o por lo menos si el sistema de control implementado utiliza indicadores para medir su gestión.

2.3.1 Concepto de Indicadores de Gestión

“...Los indicadores de gestión son los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades...”

“...Los indicadores de gestión no son fines, sino medios para ayudarnos a lograr los fines...”²¹

Se dice que los indicadores de gestión son los signos vitales, pues éstos brindan información acerca de los factores de funcionamiento del cuerpo humano y en una organización es muy importante contar con el mínimo número posible de indicadores que permitan medir la efectividad, eficacia,

²¹ Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Santafé de Bogotá, 2da Edición, 1998.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

eficiencia, entre otros, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

2.3.2 Aspectos Generales acerca de los Indicadores de Gestión

Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas; estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otras; las cuales se constituyen en factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir agregan valor, ya que no son sólo datos; siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

2.3.3 Patrones para la especificación de indicadores

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital y su nombre además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de Cálculo:** Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera de como éstos se relacionan.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo; por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

2.3.4 Vigencia de los indicadores

De acuerdo a su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

-**Temporales:** Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto.

-**Permanentes:** Se asocian a factores o variables que están presentes siempre en la organización y que se asocian por lo regular a procesos.

2.3.5 Ventajas de los indicadores de gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión, se resume en la reducción drástica de incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores; a continuación se indican algunas ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un ambiente de mejoramiento continuo que sea que su proceso sea líder.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de la organización.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3.6 Importancia de los indicadores en las Empresas Públicas

Si bien se ha mencionado la importancia de los indicadores de gestión en todo tipo de organizaciones, en las Empresas del sector público se establece la obligatoriedad del establecimiento de los mismos, pues en las Normas de Control Interno dictadas por la Contraloría General del Estado determinan que: *“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”²².*

Vale indicar que una de las preocupaciones fundamentales de las organizaciones es el control de los procesos, para ello la herramienta más eficaz está dada por un conjunto de indicadores adecuado e integral que permitan saber en todo momento en que condiciones se están desarrollando los procesos.

²² Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 200-02 Administración Estratégica



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El surgimiento de la Auditoría de Gestión, se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría tradicional, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiera, su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control. En lo concerniente al sector público se deberá entender como gestión al proceso que coordina los recursos disponibles para programar, alcanzar objetivos y metas en un período de tiempo previamente definido.

3.1. Concepto de Auditoría de Gestión, su importancia y objetivos.

3.1.1 Concepto, y su importancia

Debido a que el estudio es aplicado a Empresas del Sector Público (E.P.), las cuales están sujetas al control por parte de la Contraloría General del Estado, según señalan los artículos 211 y 212 de la Constitución de la República del Ecuador 2008, en donde se tipifica las atribuciones de controlar por parte de este Organismo; es por ello que se considera importante anotar la descripción dada por la Contraloría General del Estado referente a la Auditoría de Gestión, la cual expresa que *“Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

*el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales de desempeño pertinentes”.*²³

Se puede también decir que la Auditoría de Gestión, evalúa todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño, cumplimiento y desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente; tiene como objeto, el estudio del proceso administrativo y las operaciones de la organización con miras a emitir una opinión sobre la habilidad de la gerencia respecto a la gestión cumplida y el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las actividades del ente controlado.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas, respecto a la utilización eficiente y eficaz de los recursos; su propósito general puede verse expresado en:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar
- Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia

²³ Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos
- Evaluar los sistemas de información y control de la gerencia
- Detectar y dar a conocer irregularidades, en caso de encontrarlas.

Otros autores la reconocen como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma adecuada y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La importancia de la auditoría de gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que dice: *"Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional."*

Como corolario de lo expresado podríamos decir que la Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar el desarrollo y ejecución de los programas, proyectos u operaciones, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de recursos públicos; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades; y, por último determinar que si los procesos que llevaron alcanzar los objetivos y metas, se enmarcan dentro de leyes, reglamentos y todo el ordenamiento jurídico que regula la entidad y los proyectos ejecutados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos que persigue la Auditoría de Gestión son muy variados, siendo el principal el de formular y presentar una opinión razonable sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales y financieros en el desarrollo de la planeación. Similar consideración tendrá el observar la creación y/o modificación de políticas, controles operativos, así como la implementación de acciones correctivas, como una habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores soluciones encaminadas a una eficiente administración.

A continuación se mencionan los objetivos de manera desglosada, y que pueden ser considerados al momento de la revisión:

- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas, disposiciones legales y técnicas que le son aplicables; así como, los principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y cuidado ambiental pertinente.
- Identificar las áreas en las que se considera es factible la reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si el proceso o actividad sujeta a examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si se ha producido alguna deficiencia importante de normas, políticas, procedimientos y prácticas en el desarrollo de las actividades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer el grado en que la entidad y sus funcionarios han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Estimular la adhesión del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Por lo anotado, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un mejoramiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

Como se mencionó en el procedimiento de la Auditoría de Gestión, para determinar la política de la entidad y los controles administrativos, es necesario que el Auditor conozca la empresa a ser examinada; es decir sus procesos, procedimientos, actividades y en general el entorno en el que se desarrollan su campo de acción.

3.1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance de la Auditoría está referido al marco o límite de la Auditoría y las materias, temas, actividades que son objeto de la misma; es así que en la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado publicada el 20 de diciembre de 2011, al respecto establece lo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

siguiente: *“La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía”*.²⁴

3.1.4 Control de la Gestión

Es la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

En general, incluyen todas las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización, que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice una sostenibilidad.

Cabe destacar que en la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión se definen al control de la siguiente manera *“Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desvíos e identificar posibles acciones correctivas.”*²⁵

²⁴ Acuerdo 047 CG-2011 - Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión

²⁵ Acuerdo 047 CG-2011 - Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión, página 33



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por lo anotado, se puede colegir que el control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados, así como para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales pertinentes; consecuentemente, al proceso de aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos para el logro de los objetivos es lo que se conoce como control de gestión, de lo que se derivan en dos aspectos importantes:

- El control de gestión es un proceso que tiene continuidad a través del tiempo, pues se alimenta y transforma constantemente, pues, como sabemos las organizaciones no son estáticas, por ello tampoco puede serlo su proceso de control.
- El control de gestión sirve de guía para alcanzar los objetivos propuestos, considerando que éstos han sido fijados, es decir sin objetivo previo no hay control.

Al respecto, referente a lo mencionado en el segundo punto, es lo que se conoce como eficacia, es decir a la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos; y, si esto se consigue con lo menos de recursos posibles, se habrá alcanzado la eficiencia. Por lo anotado, es importante tener claro el significado de los criterios de eficiencia, eficacia y economía; cuyas definiciones se exponen a continuación:²⁶

Eficacia o efectividad.- En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

²⁶ Acuerdo 047 CG-2011 Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión, páginas 5 y 6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia.

Eficiencia.- El concepto de eficiencia, se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.

Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación. La eficiencia relaciona los siguientes términos:

Productividad y Rentabilidad

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas, u optimizar los servicios.

Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación

Otros de los elementos requeridos por la auditoría de gestión, en materia de eficiencia, es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño, o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas, eficacia o efectividad y los costos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

invertidos para lograrlas, economía. Estos estándares o medidas, pueden ser los indicadores de gestión determinados en la planificación de una entidad que deben lograrse en el futuro; también pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad sobre la base de hechos sucedidos en el pasado.

Economía.- Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.

Desde el punto de vista de la auditoría de gestión, el desarrollo de las operaciones tendientes a alcanzar objetivos, metas o resultados optimizando los recursos, consecuentemente se debe lograr al costo mínimo posible; por lo tanto, la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

Impacto.- Controla y mide si el bien o servicio, cumple con el propósito final para el cual fue diseñado; el impacto de los sistemas, proyectos, programas o actividades, puede ser determinado a través de métodos cuantitativos, considerando también procedimientos cualitativos. La comparación estadística de las acciones del proyecto o programa permite identificar, cuantificar y evaluar la conveniencia y eficacia de la inversión pública.

Legalidad.- Determina si las acciones y operaciones se realizaron conforme disponen las leyes, reglamentos y en general, el ordenamiento jurídico que regula a la entidad, sistema, proyecto, programa o actividad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2. Modelo de la Auditoría de Gestión

En cualquier actividad, la identificación de etapas, es decir de un orden en su realización, permite establecer una metodología; la definición de las etapas, en cierta manera crea un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo la Auditoría de Gestión de manera estructurada, aspecto que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso.

Existen varios autores que describen según su criterio las etapas de la Auditoría de Gestión, entre las cuales se pueden anotar la de Alfonso Amador Sotomayor quien enuncia la planificación, desarrollo, elaboración del informe y seguimiento²⁷. Así también la Organización de los Estados Americanos, en su módulo 5 denominado El proceso de Auditoría de Gestión, señala cuatro etapas a las que denomina planeación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

Cabe indicar que el Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado, se establecen las siguientes fases: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. Así también, este mismo Organismo mediante Acuerdo 047 del 20 de diciembre de 2011, con la finalidad de mejorar el funcionamiento del sistema de control, fiscalización y auditoría, emite la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, documento en el cual se indica que incluyen las técnicas modernas sobre la materia cuyo objeto es ayudar a los auditores a desarrollar el trabajo de campo, relacionados con las fases del proceso de auditoría. De estos documentos y otra literatura relacionada se puede rescatar las siguientes etapas o fases de la Auditoría de Gestión:

²⁷ Alfonso Amador Sotomayor, Auditoría Administrativa, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2008



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conocimiento Preliminar; Planificación; Ejecución; Comunicación de Resultados y Seguimiento; por lo anotado, a continuación se describen cada una de ellas.

3.2.1 Conocimiento Preliminar

Para llevar a cabo la Auditoría se requiere de forma expresa un inicio ordenado, bajo un sistema bien definido, pues en esta fase se recopilan una serie de insumos necesarios para definir la estrategia de auditoría que orientará la fase de ejecución; esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global que debe lograr el auditor sobre la entidad auditada, de modo tal de poder definir la estrategia de la Auditoría, es decir, la forma en que se evaluará la gestión de la entidad.

En la planeación de la auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas como son el conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría y si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y de recursos.

Cabe indicar que en la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado se considera la fase del conocimiento preliminar dentro de la fase de planificación, por lo tanto esta etapa comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la entidad a ser auditada, es decir la familiarización y revisión de la normativa y legislación aplicable a dicha empresa; para cumplir con este propósito se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

Cuando existe una nueva acción de Auditoría en una entidad examinada anteriormente, se procederá con la actualización de la información existente, incluyendo información de los papeles de trabajo del examen anterior; así como también se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:²⁸

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).

²⁸ Acuerdo 047 CG 2011- Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión, página 9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
- Las fuentes de financiamiento.
- Los funcionarios principales.

Como resultado de esta etapa, se debe emitir el informe de conocimiento preliminar que contendrá toda la información general de la Empresa a ser auditada, así como la definición del objetivo y estrategia de la Auditoría, incluyendo también el detalle de los recursos humanos (equipo multidisciplinario*) necesarios para su ejecución y el tiempo a emplearse.

3.2.2 Planificación

Comprende la recopilación de información y verificación de los hechos, que se constituirán en la base para conocer las características fundamentales de la entidad y ejecución del examen; para ello, se verifican los hechos a través de la recopilación de información y ejecución de entrevistas a los distintos funcionarios y se puede conocer y revelar la existencia de áreas críticas, que serán documentadas en los papeles de trabajo para la posterior ejecución del examen.

* Ver glosario de términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.2.1 Recopilación y análisis de información

Se recopilará la información referida a los siguientes aspectos:

Planeamiento institucional.- Está referida a la planeación estratégica, plan operativo anual, programas y proyectos, el presupuesto aprobado, informes de la evaluación anual, entre otros.

Organización.- Para conocer la estructura organizativa, se debe solicitar la base legal de creación y las reformas en caso de existir, la normativa interna objeto del examen, la estructura orgánica vigente durante el período examinado, el manual de funciones, asignación de responsabilidades, manual de procesos, y el código de ética.

Operaciones.- Es importante conocer el universo de operaciones que se efectúan, identificando las áreas claves, para ello se podrá efectuar un análisis del manual de procesos y procedimientos.

Gestión gerencial.- La documentación que es utilizada a nivel gerencial es vital pues aquí se conoce la ejecución presupuestaria, la información financiera, informes sobre seguimiento de la gestión, así como los informes de Auditoría y seguimiento de las recomendaciones ya sean resultado de auditorías internas o externas.

Información adicional.- Como se conoce cada entidad a ser auditada cuenta con normativa específica la cual es aplicable de acuerdo al tipo de empresa por ello se debe efectuar un análisis del grado de aceptación por parte de los usuarios, para ello se puede solicitar el resultado de encuestas aplicadas, denuncias presentadas, la prensa, entre otros; también se deberá



UNIVERSIDAD DE CUENCA

revisar los procedimientos adoptados para medir e informar sobre los resultados del desempeño.

Con la información recopilada, se deberá profundizar con la finalidad de conocer los objetivos de la entidad y de sus distintas áreas, también se deberá conocer las actas del Directorio, los indicadores de gestión de la institución y del sector en general; mientras se realizan estas actividades se puede conocer la relación entre el personal y el nivel directivo, así como la estructura y flujo de la comunicación y los niveles de autorización.

Cabe destacar que si es una auditoría de gestión que se realiza por primera vez en la entidad, la información a revisar será numerosa y de gran diversidad y si es una revisión concurrente, únicamente se deberá actualizar la misma.

3.2.2.2 Entrevistas y visitas

Es fundamenta llevar a cabo una primera entrevista con el representante legal de la entidad y el personal directivo, en donde se informe de la ejecución de la auditoría y se obtenga la información detallada en el punto anterior y conocer en general a la organización, también se solicitará la colaboración de todos los niveles de la entidad; posteriormente, se llevarán a cabo entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad para obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los trabajadores que realizan las distintas actividades, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle a quienes se les realizarán visitas en sus instalaciones para conocer su ubicación y presentarse; vale recalcar que de estas actividades



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se debe dejar constancia documental en papeles de trabajo mediante actas, solicitudes, ayudas memoria, entre otras.

Como resultado de las entrevistas, se realizará el análisis de la documentación, para así tener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno, el cual se anotará más adelante.

3.2.3 Ejecución de la Auditoría

En la fase de planificación se han obtenido información importante que son los insumos fundamentales para la ejecución de la auditoría, por lo tanto, en esta fase el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior que se encuentra condensada en el memorando de planificación y en los programas de trabajo; también se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor concluya un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por lo tanto, en esta etapa se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos* resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

* Ver glosario de términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.3.1 Obtención de evidencia

En el desarrollo de la auditoría es muy importante la obtención de evidencias, las cuales pueden ser físicas, documentales, testimoniales y/ o analíticas; deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que la recopilación corresponda a hechos reales, adecuados y convincentes, que exista confiabilidad de los antecedentes obtenidos; es decir que éstos sean válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada; así mismo, se debe tener presente que los documentos originales son más confiables que las copias, y que el auditor para obtener evidencia testimonial debe procurar hacerlo en versión libre, ya que es más fidedigna que la obtenida bajo condiciones intimidantes; también se debe tener presente que los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de la auditoría de gestión, serán aceptados siempre que sean relevantes, confiables y debidamente autenticados.

3.2.3.2 Aplicación de Pruebas de Auditoría de Gestión

Las pruebas que se aplican en la fase de ejecución; permitirán cumplir con el plan y programa de auditoría, lo cual debe derivar en hallazgos bien sustentados con evidencias suficientes, competentes y pertinentes, para ello se las puede clasificar en:

Pruebas de control o de cumplimiento.- Están orientadas a proporcionar evidencia sobre la existencia de controles, consecuentemente permiten verificar el cumplimiento de los controles tal como se encuentran prescritos y confirman la comprensión sobre los controles implementados por la entidad, el cual se puede realizar a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagación, observación, rastreo, inspección documental, entre otras.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Pruebas sustantivas.- Son las que se aplican para confirmar la efectividad del funcionamiento de la gestión y comprobar y recopilar evidencias relacionadas con el objeto de la auditoría, se aplican posterior o simultáneamente a las pruebas de control. Son la aplicación de una o más técnicas de auditoría tales como comparación, cálculo, confirmación, inspección física, rastreo, entre otras, efectuadas a las actividades, sistemas o procesos individuales o grupales de gestión, relacionados con el logro de los objetivos y metas, así como la preservación de los procesos y sistemas que constituyen el objeto de la auditoría.

En la aplicación de pruebas sustantivas se aplica mediante una muestra, que es utilizada para la selección de un porcentaje o un valor representativo del universo a ser examinado empleando métodos estadísticos y no estadísticos.

Los métodos de muestreo estadístico incluyen las siguientes posibilidades de selección:

Al azar: Cuando todas sus unidades tienen la misma probabilidad de selección.

Sistemática: Se escoge una de cada "n" unidades y los puntos de partida de uno o dos intervalos iniciales se seleccionan al azar.

Por Células: En que el universo de operaciones y/o actividades, son divididas en grupos de igual magnitud y se selecciona al azar una partida de cada célula. Este método combina los elementos de la selección al azar y la selección sistemática.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:

- a) Selección de cada unidad de la muestra con base en algún criterio, juicio o información; y,
- b) Selección en bloques que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

Es necesario que el equipo de auditoría de acuerdo al grado de riesgo obtenido en la evaluación de control interno, defina el plan de muestreo acorde con el objetivo determinado.

Procedimientos analíticos.- Consiste en la aplicación de técnicas o estrategias para revisar y evaluar la documentación y resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas, para lo cual se emplean varios procedimientos analíticos como comparaciones entre la condición con el criterio, la aplicación de cálculos, indagaciones o comprobaciones, inspecciones, evaluaciones o la formulación o interpretación de indicadores de gestión; todo esto para analizar la razonabilidad de la información y actividades de gestión, y juzgar las operaciones, resultados, decisiones o tendencias en los procesos, áreas, actividades o tareas que se auditan y determinar los hallazgos de la auditoría.

3.2.3.3 Papeles de trabajo

La evidencia recopilada debe quedar documentada en los papeles de trabajo que respaldan la labor de la Auditoría de Gestión; éstos constituyen el conjunto de piezas documentales o electrónicas (procesador de textos, hojas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

electrónicas, o elaborados en alguna otra aplicación informática), en los cuales está consignada la evidencia seleccionada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante la ejecución.

Los Papeles de Trabajo serán el enlace entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría de gestión y, deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe. Así mismo, deben desarrollarse de acuerdo con las más altas normas de calidad profesional y estar organizados y archivados adecuadamente para facilitar su localización.

Por lo tanto, los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor y contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento, ejecución y con el producto final que es el informe de auditoría.

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.²⁹

Los hallazgos en la Auditoría de gestión se los emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la

²⁹ Acuerdo 047 CG-2011 Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión, página 21



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes debiendo ser estructurados de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y obviamente que sean de interés para la entidad auditada.³⁰

El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor comprende 4 atributos básicos que son:

La Condición.- Son las situaciones deficientes encontradas por el auditor como producto de las operaciones, actividades o registros; y, refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o cumplidos.

El criterio.- Son las normas o parámetros con los que el auditor mide o compara la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición. En el caso de aplicación, son todas las disposiciones por escrito tales como la Ley y Reglamento del Régimen del Sector Eléctrico, Regulaciones del CONELEC, Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR, normativa y políticas internas, entre otros.

El efecto.- Son los resultados adversos, reales o potenciales que obtiene el auditor al comparar la condición con el criterio. Es importante determinar los efectos ya que le permiten persuadir a la Dirección de Comercialización la necesidad de un cambio para alcanzar el criterio o meta.

Causa.- Son los motivos por los cuales se presenta una condición o las razones por las que no se cumplió el criterio; entre las principales causas se puede mencionar: Falta de personal capacitado e instruido, comunicación

• ³⁰ Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cubero Abril Teodoro, 2009.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

deficiente, negligencia o descuido, falta de conocimiento de los procesos, resistencia a los cambios, falta de supervisión, falta de dedicación a sus funciones, entre otros.

3.2.4 Comunicación de Resultados

En esta fase el auditor presenta el producto final de su trabajo, el cual debe ser realizado con calidad, claridad y oportunidad, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y ejecución para que en el informe quede expuesto de manera objetiva el análisis y evaluación de las diferentes situaciones concretas, para luego informar a la máxima autoridad y a los directivos los resultados encontrados y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctivo y de mejora continua, tendiente a alcanzar mejores resultados en la gestión de la entidad.

En la redacción del informe de auditoría de gestión al igual que en otras auditorías, se observarán las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El proceso de elaboración del informe presenta las actividades siguientes:

- Elaboración de la estructura o esqueleto del informe, lo cual implica definir con el nivel directivo de la auditoría la estructura, conclusiones y recomendaciones que deben llevar.
- Elaboración del borrador de informe o informe preliminar.
- Presentación de resultados al ente auditado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Elaboración de informe definitivo de gestión.

Vale destacar que en el transcurso de una auditoría los auditores mantendrán constante comunicación con los funcionarios de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen y que han sido observados; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso; pues la labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente los hallazgos con los servidores vinculados con las operaciones examinadas; manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

El informe debe ser estructurado de acuerdo a ciertas características, con el objeto de lograr un alto grado profesional y alcanzar los objetivos de comunicación de resultados, por lo que debe reflejar lo siguiente: significación, utilidad y oportunidad, exactitud y beneficios de la información sustentatoria, calidad de convincente, objetividad y perspectiva, concisión, claridad y simplicidad, tono constructivo, organización de los contenidos del informe; y, positivismo.³¹

La comunicación de resultados debe ser permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

³¹ Manual Específico de Auditoría de Gestión, Teodoro Cubero Abril, 2009



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados, así mismo se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

3.2.5 Seguimiento

Posterior a la finalización de la auditoría se tiene la fase de seguimiento, la cual parte del cronograma definido para ejecutar las acciones recomendadas; en algunos casos, el seguimiento, es de carácter obligatorio y en otros, no se le da la misma importancia o prioridad. El objetivo de esta fase es efectuar una verificación en dos sentidos, uno de éstos, es que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, y el otro, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

Luego de la entrega formal del informe definitivo a la entidad auditada, se debe preparar el cronograma cuyo contenido deberá definir responsables y plazos para la implementación de las recomendaciones, resultado del informe de Auditoría, la ejecución de las mismas, brindará la posibilidad a los funcionarios de la entidad auditada adoptar las medidas correctivas pertinentes, contribuir a fortalecer y mejorar el sistema de control interno, consecuentemente el desempeño de la entidad en beneficio de la comunidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A base de los plazos establecidos en el cronograma, se debe evaluar el cumplimiento respectivo, por lo que se considera que esta actividad puede ser realizada por el equipo que practicó la auditoría o el staf de la Auditoría Interna de la entidad auditada; para ello, los funcionarios designados para realizar el trabajo de campo deberán elaborar y ejecutar un programa que contenga las pruebas necesarias con el objeto de recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento de lo actuado, para posteriormente emitir un informe con los resultados encontrados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Las empresas del sector eléctrico están sujetas al control por parte de la Contraloría General del Estado, consecuentemente están obligadas a cumplir con las recomendaciones presentadas en los informes de auditoría realizados por esta entidad, puesto que posteriormente se realiza la revisión del cumplimiento respectivo; cabe anotar lo expresado en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, referente a que *“Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.”*³²

Así mismo, en el artículo 28 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), referido al seguimiento y control anota que *“La Contraloría General a los tres meses de haber entregado a la entidad examinada el informe definitivo, podrá solicitar a la máxima autoridad o representante legal, que informen documentadamente sobre el estado de la implementación de las recomendaciones.”*

³² Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.3. El Sistema de Control Interno – Modelo COSO ERM

En la Auditoría de Gestión, uno de los aspectos a evaluar es el control interno, ya que del grado de calidad y cumplimiento que éste posea, depende el nivel de confianza que podrá depositar el auditor en la realización de los trabajos de auditoría, y fundamentalmente en la definición del alcance de la revisión; teniendo en cuenta este aspecto, se estudian y evalúan los controles establecidos, para testificar que las operaciones de la entidad auditada se realizan con economía, eficiencia y eficacia; que se cumplen las políticas establecidas y que se dispone de información operativa, financiera y administrativa confiable.

3.3.1 Definición de Control Interno

El Institute of Internal Auditor, define al control interno como "...las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que estarán logrando los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.
- Uso económico y eficiente de los recursos.
- Salvaguarda de los activos
- Confiabilidad e integridad de la información



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones”³³

Complementando lo anotado, se puede señalar que “El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.”³⁴

³³ Mantilla Samuel Alberto y Yolima Sandra, *Auditoría del Control Interno*, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es importante mencionar la definición de control interno constante en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, donde se anota: *“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado”*.³⁵

Así también, en esta misma Ley se establece que el control interno será aplicado en forma previa, continua y posterior, definiéndolos en los siguientes términos.

a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras,

³⁴ Mantilla Samuel Alberto, *Control Interno Informe COSO*, Bogotá, 2004, página 14

³⁵ Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

3.3.2 Concepto y objetivos del Modelo COSO ERM

El nombre COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway), y en el año 1992 se publicó un informe denominado Internal Control - Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I, para ayudar a las empresas y otras entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno y como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad en la gestión de los administradores tanto públicos como privados. Este marco ha sido incorporado en las políticas, estatutos, y regulaciones, y ha sido utilizado por miles de empresas para controlar mejor sus actividades encaminadas hacia el logro de sus objetivos.

Debido al aumento de la preocupación por la administración de los riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos; el proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de los riesgos, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos; por ello, en el año 2004 se emitió un segundo informe COSO denominado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Enterprise Risk Management (ERM) el cual incluye el marco global para la administración de riesgos.

Se fundamenta también en el hecho de que el ambiente empresarial transcurre y convive en medio de cierta incertidumbre; que puede resultar tanto positiva como negativa, siendo positiva en el caso de aprovechar oportunidades y negativa en el caso de que se convierta en un riesgo que atente contra los objetivos y la entidad en sí. Es así que el desafío consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede manejar.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo; es por ello que el COSO ERM describe un marco agregando principios que proveen lo siguiente:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Cabe anotar que la Administración del Riesgo Empresarial – ERM “...es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".³⁶

Así mismo, en el contexto de una entidad con una misión o visión establecidas, en donde la administración ha establecido los objetivos estratégicos, ha seleccionado la estrategia, y establecido metas alineadas en cada nivel de la empresa. El ERM está orientado a la consecución de los objetivos de dicha entidad, enunciados en cuatro categorías:

Estratégicos.- Objetivos de alto nivel, alineados con la misión y respaldándola.

Operacionales.- Relacionados con el uso efectivo y eficiente de recursos.

Información.- Relativos a la fiabilidad de la información publicada.

Cumplimiento.- Referidos al cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Esta clasificación de los objetivos organizacionales permite centrarse en distintos aspectos del COSO ERM. Esta categorización distingue y a su vez, superpone categorías (un objetivo puede caer en más de una) para poder estudiar las distintas necesidades de la entidad y determinar cual debe ser la responsabilidad directa de todos y cada uno de los ejecutivos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de presentación de informes y el cumplimiento con las leyes y reglamentos están dentro del Marco Integrado de Control Interno, se puede esperar que el COSO ERM

³⁶ Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Informe COSO II, 29 de septiembre de 2004.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proporcione una seguridad razonable de lograr esos objetivos. El cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos que no siempre están bajo el control de la entidad y, en consecuencia, para estos objetivos, el COSO ERM puede proporcionar una garantía razonable de que la administración, en su función de supervisión, estarán al tanto de forma oportuna de la medida en que la entidad está avanzando hacia el logro de sus objetivos.

3.3.3 Componentes del COSO ERM

El COSO ERM está conformado por 8 componentes que se relacionan entre sí, estos son: Ambiente interno; establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos; respuesta a los riesgos; actividades de control; información y comunicación; y, supervisión.

El COSO ERM no es estrictamente un proceso en serie, donde uno de los componentes afecta sólo al próximo. Se trata de un proceso multidireccional en el que casi cualquier componente puede influir o no en el resto. Así también, existe una relación directa entre los objetivos estratégicos, que son los que una entidad se esfuerza por alcanzar, y los componentes del COSO ERM, que representan lo que hace falta para alcanzarlos. La relación se representa en una matriz tridimensional, en forma de un cubo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Las cuatro categorías de objetivos (estratégicos, operacionales, informativos o financieros y de cumplimiento o regulatorios) están representados por las columnas verticales, los ocho componentes por las filas horizontales, y las unidades de negocio por la tercera dimensión. Esta representación muestra la capacidad de concentrarse en la totalidad del COSO ERM de una entidad, o en cada categoría de objetivos, componentes, unidad de entidad, o cualquier subconjunto del mismo.

3.3.3.1 Ambiente Interno

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus empleados.³⁷

En palabras simples el ambiente de control no es más que la base fundamental para los otros componentes del COSO ERM, proporcionado estructura, disciplina y una atmósfera donde las personas conducen sus actividades y llevan a cabo el control de sus responsabilidades.

El ambiente de control está compuesto por los siguientes factores: Filosofía de la administración de riesgos; integridad y valores éticos; visión de directorio; compromiso de la competencia profesional; estructura organizativa; asignación de autoridad y responsabilidad; y, políticas y prácticas de recursos humanos; para conocer de manera detallada, se describen cada uno de estos:

- *Filosofía de la Administración de Riesgos:* La filosofía de la administración de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus situaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas, dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el trabajo de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo

³⁷ Pricewaterhouse Coopers Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, septiembre 2004, página 9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras sino con acciones diarias.³⁸

- *Integridad y valores éticos:* La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.³⁹

La integridad comprende el deseo de hacer lo correcto, es decir, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos; y, los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores debería basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal; en el ambiente de control la integridad y los valores éticos son elementos esenciales, afectando el diseño, administración y el monitoreo de los otros factores del COSO.

La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra, y monitorea. La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

³⁸ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre de 2004 Pág. 10.

³⁹ Ibidem página 14



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Visión de Directorio:* La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de control interno, pues es quien da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de control interno. La Dirección es quien fija los objetivos al nivel de entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización. Todas las funciones influirán o afectarán de diferente manera a la organización dependiendo de cómo la dirección las ejecute.
- *Compromiso de la competencia profesional:* La competencia debe reflejar las habilidades o conocimientos específicos requeridos para desempeñar las tareas que definen el trabajo de cada individuo, le corresponde a la Dirección definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo y cuáles son las habilidades y conocimientos que espera de quien ocupa dicho puesto.
- *Estructura organizativa:* La estructura organizativa es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos a nivel de la entidad; es así que debe existir claridad en la definición de las responsabilidades clave de los administradores, y su entendimiento de esas responsabilidades.
- *Asignación de autoridad y responsabilidad:* La autoridad es el elemento que da conexión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización. Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes. Es importante contar con el número apropiado de personas de acuerdo al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.

- *Políticas y prácticas de recursos humanos:* De todos los factores del ambiente de control, se da énfasis en el estudio de las políticas y prácticas de recursos humanos, por considerar que éstos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Las prácticas relativas a recursos humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección. La administración de recursos humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.

3.3.3.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con estos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.⁴⁰

A continuación de detallan tres subcomponentes del establecimiento de objetivos:

a) **Objetivos Estratégicos:** Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo.

b) **Objetivos Relacionados:** Son objetivos a nivel de la empresa que están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos. Estos objetivos se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento; y deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito al riesgo deseado.

c) **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia:** El riesgo aceptado es la cuantía más amplia del riesgo, que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La administración de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.⁴¹

⁴⁰ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre de 2004 Pág. 19.

⁴¹ Pricewaterhouse Coopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 134



3.3.3.3 Identificación de Eventos

La Dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugares a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.⁴²

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo; las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades.

3.3.3.4 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la

⁴² Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre 2004
Pág. 29



UNIVERSIDAD DE CUENCA

entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.⁴³

Es necesario tener los conceptos de los que es el riesgo inherente y el riesgo residual para poder entender lo que es la evaluación de riesgos. El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto; y, el riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas; generalmente, la dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de estos no resulte eficaz para su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se dan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas, si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

3.3.3.5 Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a estos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir,

⁴³ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado – Marco Integrado, Diciembre 2004 Pág. 45



UNIVERSIDAD DE CUENCA

compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.⁴⁴

Cuando la gerencia haya evaluado el riesgo, identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad, las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido; hay varias respuestas del riesgo, a continuación un breve detalle:

Evitar: Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y la probabilidad hasta un nivel aceptable. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o a la venta de una división.

Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en la línea con la tolerancia de riesgo deseada.

Compartir: La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte de los riesgos, significa reducir el

⁴⁴ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre 2004, Pág. 69



UNIVERSIDAD DE CUENCA

riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la tercerización de una actividad sustantiva o adjetiva como una parte de la gestión del recurso humano.

Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo e indirecto que se debe medir en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (proceso, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

3.3.3.6 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.⁴⁵

⁴⁵ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre de 2004, Pág. 79



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas ante su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

3.3.3.7 Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.⁴⁶

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos; y, la comunicación hace referencia a la dirección que proporciona avisos específicos y orientados que se dirigen a las

⁴⁶ Ibidem página 85



UNIVERSIDAD DE CUENCA

expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal, lo cual incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. Es importante también difundir los procesos y procedimientos que deben estar alineados con la cultura deseada.

3.3.3.8 Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.⁴⁷

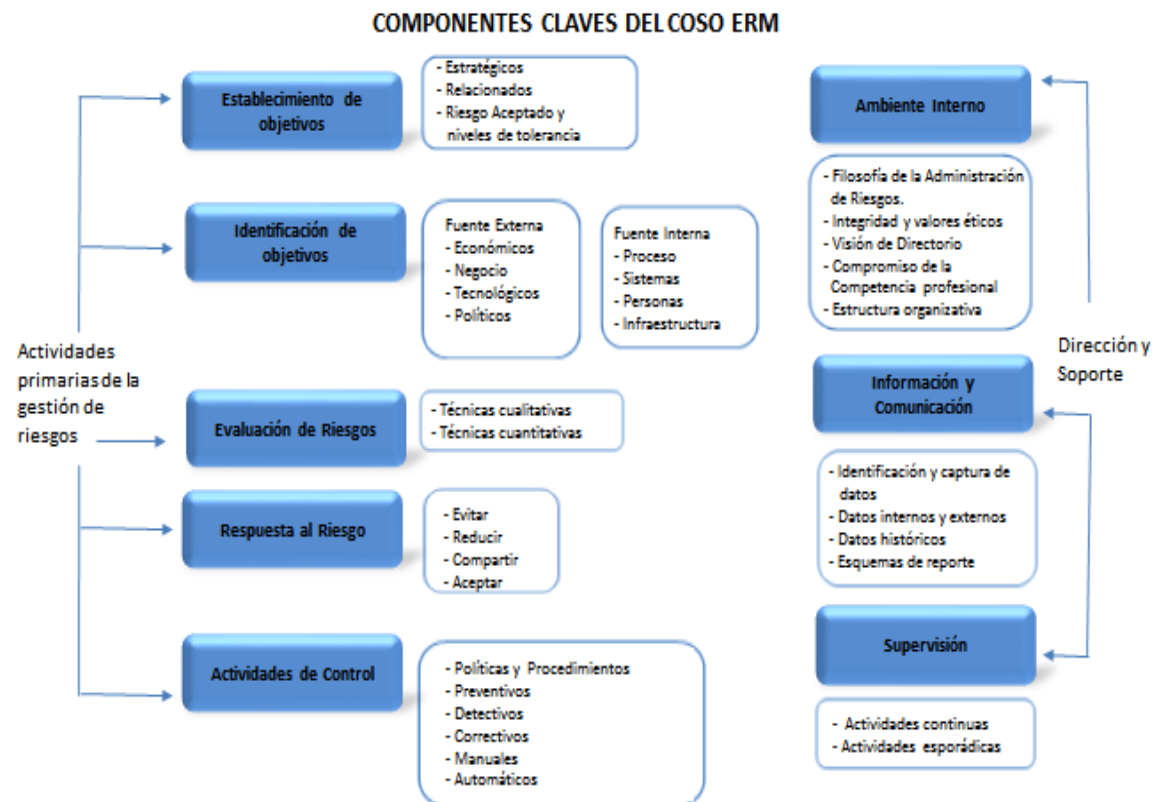
El proceso de supervisión ayuda a que el control interno permanezca funcionando adecuadamente, cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continua menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles.

⁴⁷ Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Septiembre de 2004, Pág. 103.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A manera de síntesis, a continuación se expone en un cuadro, los componentes claves del COSO ERM, en el que se consideran los aspectos primordiales que conforman cada uno de estos componentes:





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. - CENTROSUR

4.1 Información general de la CENTROSUR

Como se mencionó en capítulos anteriores, las empresas del sector eléctrico están sujetas al cumplimiento de leyes y normativa específica para este sector, consecuentemente los procesos que se ejecutan en el Sistema de Comercialización son similares en las diferentes instituciones dedicadas a la distribución y comercialización de energía eléctrica.

El caso práctico se basará en la gestión realizada por la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.; sabiendo que lo anotado se puede aplicar en similares condiciones a todas las empresas de comercialización y distribución de energía eléctrica del país. En el caso particular, se considera necesario exponer los datos generales de la constitución y de la Planeación Estratégica.

4.1.1 Antecedentes

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. - CENTROSUR, se constituyó como compañía anónima con escritura pública celebrada el 27 de julio de 1979, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Cuenca el 30 de agosto de 1979, con el No. 101.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La suscripción del contrato de concesión del área de servicio entre la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. CENTROSUR y el Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, se realizó el 30 de julio de 1999, quedando jurídicamente establecidos los derechos y obligaciones de la CENTROSUR en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

4.1.2 Visión

“Ser una empresa pública regional eficiente, sustentable, socialmente responsable e integrada al sector eléctrico ecuatoriano, que contribuye al buen vivir”⁴⁸

4.1.3 Misión

“Suministrar el servicio público de electricidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con equilibrio financiero, sobre la base del crecimiento integral de su personal”⁴⁹

4.1.4 Políticas de la Empresa

Las políticas son un conjunto de directrices que debe seguir la Empresa para conseguir los objetivos y metas propuestas. Poseen dos características: Son guías para la toma de decisiones; y, se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo anotado, se establecen las siguientes políticas de la CENTROSUR:

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.

⁴⁸ Planeación Estratégica CENTROSUR 2011 - 2015

⁴⁹ Planeación Estratégica CENTROSUR 2011 - 2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Desarrollar proyectos con responsabilidad social
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

4.2 Establecimiento del Modelo de Auditoría de Gestión

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, es necesario seguir un proceso sistemático que permita ejecutar el trabajo de manera ordenada, para ello con la finalidad de establecer el modelo de la Auditoría de Gestión, se describirán los pasos a seguir basándose en general en la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión emitida por la Contraloría General del Estado en diciembre de 2011.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.1 Planificación de la Auditoría

En la planificación de la Auditoría, se deben considerar varias actividades, entre ellas el conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores de gestión, que son utilizados en la Dirección de Comercialización, también la evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de Auditoría.

4.2.1.1 Conocimiento Preliminar

En esta fase es preciso un conocimiento general de la entidad y precisamente del Sistema de Comercialización que es donde se aplicará la Auditoría de Gestión.

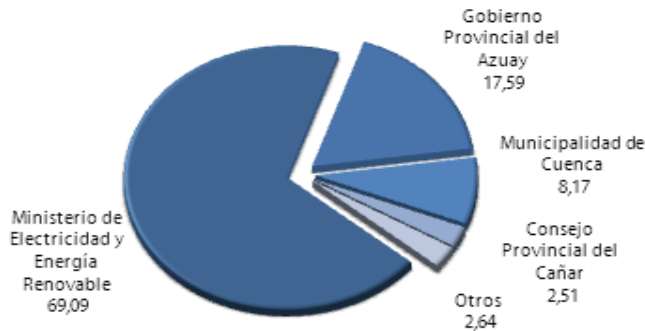
Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, es necesario conocer la información general de la CENTROSUR, la cual se describió en el punto 4.1 y que consta en la Planeación Estratégica, para ello, es indispensable solicitar este documento.

Así mismo, como se indicó en el Capítulo III, se debe conocer las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas económicas, societarias, entre otras; por ello, a continuación, se presenta la estructura de la propiedad de la CENTROSUR, cuyo mayor accionista es el MEER, como se puede ver a continuación:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO A DICIEMBRE DE 2010 (Dólares)	%
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	106.892.134	69,09
Gobierno Provincial del Azuay	27.221.090	17,59
Municipalidad de Cuenca	12.632.784	8,17
Consejo Provincial del Cañar	3.885.866	2,51
SENPLADES	1.336.037	0,86
Consejo Provincial de Morona Santiago	1.272.305	0,82
Municipalidad del Sigüig	449.525	0,29
Municipalidad de Morona	463.598	0,30
Municipalidad de Santa Isabel	348.524	0,23
Municipalidad de Biblián	207.778	0,13
Capital Total	154.709.641	100,00



También se debe mencionar que la CENTROSUR a partir del año 2008 viene realizando auditorías internas al sistema de la calidad, para ello cuenta con un grupo importante de auditores debidamente calificados y un sistema que permite que el desarrollo del proceso se lo haga a través de aplicaciones informáticas.

Otro aspecto a tener presente es lo referente a la obligación que tienen las Empresas Eléctricas de presentar los informes anuales de Auditoría Ambiental, debido a que el CONELEC, en cumplimiento de la normativa y de lo dispuesto en el Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas, en cuya parte pertinente señala que debe *“Controlar los planes de Manejo Ambiental de las Empresas autorizadas que se encuentran operando en*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

actividades de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica, sobre la base de las Auditorías Ambientales que deberán practicarse”, define y pone en consideración de las diferentes Empresas, los términos de referencia para la realización de Auditorías Ambientales de cumplimiento en el sector eléctrico”, documento en el cual se definen los diferentes aspectos que deben ser considerados en la ejecución del trabajo, así como establecer el contenido del informe.

Otro aspecto a considerar es la parte societaria, ya que la CENTROSUR es una sociedad anónima, por ello, está sujeta a las leyes aplicables a este tipo de compañías, siendo necesario requerir los informes de Auditoría Externa y de los Comisarios disponibles a la fecha de la Auditoría con la finalidad de conocer los resultados de dichos informes. Adicionalmente se debe destacar que la Contraloría General del Estado, realizó la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, cuyo alcance fue en el período comprendido de enero de 2006 a junio de 2009, resultados del examen que fueron presentados a la Administración de la CENTROSUR para el cumplimiento de las recomendaciones sentadas en el cronograma respectivo, documento suscrito por el personal responsable de la Empresa, del cual la unidad de Auditoría Interna efectúa un seguimiento permanente, determinando por parte de esta unidad que la mayoría de las recomendaciones han sido cumplidas y las restantes están en proceso de implementación.

En la etapa de planificación, como se indicó en el capítulo III, también se debe conocer la composición del talento humano por niveles de gestión, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:



UNIVERSIDAD DE CUENCA



En vista que la Auditoría que se va a ejecutar está referida al Sistema de Comercialización, que es de responsabilidad directa de la Dirección de Comercialización, en cuya área es la encargada de velar por el cumplimiento de los procesos referidos a la compra de energía, servicios de comercialización, venta de energía y supervisión del sistema de medición; actividades inmersas en cada uno de estos procesos y que fueron analizadas de manera particular en Capítulos anteriores; siendo necesario conocer las actividades generadoras de valor, medulares y las actividades de apoyo o soporte, por ello, a continuación, se presenta la documentación respectiva que forma parte de cada proceso comercial, la cual consta dentro del Manual de Procesos y Procedimientos y está referida a:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a) Compra de Energía

Procedimientos:

P-108 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA A CORTO PLAZO
P-109 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA A MEDIANO Y LARGO PLAZO
P-36 PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE DATOS PARA EL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA
P-106 VALIDACION DE VARIABLES ECONOMICAS LIQUIDADAS POR EL CENACE
P-107 VALIDACION DE VARIABLES ENERGETICAS LIQUIDADAS POR EL CENACE
P-118 LIQUIDACION DE PAGO POR TRANSACCIONES EN EL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA

Formularios de Registro:

R-307 ARCHIVOS MAGNÉTICOS DEL CONTROL DEL MEM
R-311 ARCHIVO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN COMERCIAL
R-312 ESTADOS DE CUENTA POR COMPRA-VENTA DE ENERGÍA CON AGENTES DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA
R-313 ARCHIVO DE VALIDACIÓN ENERGÉTICA DIARIA PARA LIQUIDACIÓN ECONÓMICA DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA
R-DIPLA-310 ARCHIVO DE REGISTROS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Información:

I-83 CONTRATOS REGULADOS DE COMPRA - VENTA DE ENERGÍA.
I-84 PROCEDIMIENTOS DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

I-85 PROCEDIMIENTOS DE DESPACHO Y OPERACIÓN
I-86 REQUISITOS PARA LA CALIFICACION DE GRANDES CONSUMIDORES
I-89 REGLAMENTO DE DESPACHO Y OPERACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL INTERCONECTADO
I-90 REGULACIÓN CONELEC 005/06 SISTEMA DE MEDICIÓN COMERCIAL DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA –SISMEC
I-94 LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELECTRICO
I-95 REGLAMENTO PARA TRANSACCIONES INTERNACIONALES DE ELECTRICIDAD
I-143 INSTRUCTIVO LECTURA MEDIDOR MAXSYS
I-198 FACTURAS DE LOS AGENTES DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA
I-199 PLAN ANUAL DE OPERACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL INTERCONECTADO
I-313 REGULACIÓN No. CONELEC 013/08 REGULACIÓN COMPLEMENTARIA No. 1 PARA LA APLICACIÓN DEL MANDATO CONSTITUYENTE No. 15
I-321 REGLAMENTO SUSTITUTIVO AL REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA
I-322 REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELÉCTRICO
I-323 REGULACIÓN CONELEC 006-08 "APLICACIÓN DEL MANDATO N°15"
I-324 REGULACIÓN CONELEC 004-09 "COMPLEMENTARIA N°2 MANDATO CONSTITUYENTE N°15"
I-325 MANDATO CONSTITUYENTE N°15
I-326 INSTRUCTIVO LECTURA MEDIDOR ELIOP
I-327 CARGOS TARIFARIOS EMPRESAS ELECTRICAS
I-328 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL REPORTE DIARIO DE LA GENERACIÓN DE ELECAUSTRO (GEAUS)
I-329 INSTRUCTIVO PARA LA PROYECCIÓN DE COSTOS ANUALES DE COMPRA DE ENERGÍA



b) Servicios de Comercialización

b1) Servicios

>>> PC-SC-1-1-1 DESCONEXIÓN DEFINITIVA DEL CONTRATO DE SERVICIO
>>> PC-SC-1-1-2 DESCONEXIÓN DEFINITIVA EMPRESA
>>> PC-SC-1-1-3 SUSPENSIÓN TEMPORAL (CLIENTE)
>>> PC-SC-1-1-4 SUSPENSIÓN TEMPORAL (EMPRESA)
>>> PC-SC-1-1-5 REHABILITACIÓN DEL SERVICIO
>>> PC-SC-1-1-6 CAMBIO DE TARIFA (CLIENTE)
>>> PC-SC-1-1-7 CAMBIO DE NOMBRE (CLIENTE)
>>> PC-SC-1-1-8 RECLAMOS COMERCIALES
>>> PC-SC-1-1-9 NUEVO SERVICIO, NUEVO SERVICIO PAGO INICIAL, NUEVO SERVICIO INMEDIATO
>>> PC-SC-1-1-10 NUEVO SERVICIO CON EXTENSIÓN DE RED
>>> PC-SC-1-1-11 ARRIENDO DE BIENES

b2) Instalaciones

>>> PC-SC-1-2-1 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE INSTALACIONES E INSPECCIONES
>>> PC-SC-1-2-2 CAMBIO DE MEDIDOR Y/O MATERIALES INMEDIATO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

>>> PC-SC-1-2-3 REUBICACIÓN, CAMBIO DE MEDIDOR Y/O MATERIALES SOLICITADO POR EL CLIENTE
>>> PC-SC-1-2-4 REUBICACIÓN, CAMBIO DE MEDIDOR Y/O MATERIALES EMPRESA
>>> PC-SC-1-2-5 INSPECCIONES PARA PROVISIÓN DE NUEVO SERVICIO, REUBICACIÓN Y/O CAMBIO DE EQUIPO DE MEDICIÓN
>>> PC-SC-1-2-6 INSTALACIÓN DE MEDIDORES
>>> PC-SC-1-2-7 INSTALACIÓN DE MEDIDORES ESPECIALES
>>> PC-SC-1-2-8 SERVICIO EVENTUAL
>>> PC-SC-1-2-9 SERVICIO EVENTUAL CON MEDIDOR
>>> PC-SC-1-2-10 CONTROL DE SELLOS

Procedimientos

P-110 NUEVO SERVICIO QUE REQUIEREN AMPLIACIÓN O MODIFICACIÓN DE REDES DE DISTRIBUCIÓN [1]
P-185 CONTROL DE FLUJO DE INFORMACION DE CONVENIOS

Información

I-60 INSTRUCTIVO PARA LA FISCALIZACION DE INSTALACIONES DE ACOMETIDAS Y SISTEMAS DE MEDICION
I-66 INSTRUCTIVO PARA LA ENTREGA DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES EN LA INSTALACIÓN DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES EN PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN
I-67 INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE SELLOS DE SEGURIDAD PARA SISTEMAS DE MEDICION
I-78 REGLAMENTO DE TARIFAS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

I-82 ESPECIFICACIONES TECNICAS DE TABLEROS METALICOS PARA MEDIDORES DE ENERGIA ELECTRICA
I-88 REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO ELECTRICO MAYORISTA
I-91 PROCEDIMIENTOS PARA EL TRAMITE DE APROBACION DE DISEÑOS DE INSTALACIONES ELECTRICAS INTERIORES, PARA CARGAS INSTALADAS INFERIORES A 10 KW.
I-125 ORDENANZA PARA LA APROBACIÓN DE PARCELACIONES Y URBANIZACIONES DE PREDIOS QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SECTOR URBANO DE CUENCA Y SUS CABECERAS PARROQUIALES RURALES
I-126 REGLAMENTO DE SERVICIO DEL SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD
I-129 TABLA DE PAGO POR DERECHOS DE TRANSFORMACIÓN
I-134 REGULACIÓN NO. CONELEC-004/01 CALIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE DISTRIBUCIÓN
I-138 CONVENIO CON MORADORES E INSTITUCIONES PARA EJECUCIÓN DE OBRAS DE ELECTRIFICACIÓN.
I-142 INSTRUCTIVO PARA EL ARRIENDO DE BIENES DE LA EMPRESA
I-147 INSTRUCTIVO PARA CONCEDER CRÉDITOS A CLIENTES
I-148 INSTRUCTIVO PARA EL FINANCIAMIENTO DE OBRAS EN URBANIZACIONES O LOTIZACIONES QUE NO DISPONEN DE OBRAS ELÉCTRICAS EN LA ZONA DE CONCESIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C. A.
I-153 CANON PARA ARRIENDO DE TRANSFORMADORES
I-165 INSTRUCTIVO PARA INSTALACIÓN DE MEDIDORES ESPECIALES
I-166 INTRUCTIVO PARA LA INSTALACIÓN DEL EQUIPO DE MEDICIÓN
I-167 INSTRUCTIVO PARA LA INSTALACIÓN DE SERVICIO EVENTUAL
I-180 INSTRUCTIVO PARA RECEPCIÓN DE TRANSFORMADORES USADOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

I-200 INSTRUCTIVO PARA INSPECCIONES DE SERVICIO

I-214 GUÍA DE INSTALACIONES

Formularios de registro

R-127 ORDEN DE DESCONEXIÓN

R-132 ORDEN DE INSTALACIÓN

R-133 CONTRATO DE SERVICIO

R-134 LISTADO DE CLIENTES PARA TRÁMITE DE CAMBIOS DE NOMBRE

R-135 FORMULARIO PARA SOLICITUD DE ARRIENDO DE BIENES

R-136 CONTRATO DE ARRIENDO DE BIENES

R-137 NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE DE LA COMUNIDAD Y LISTADO DE CLIENTES BENEFICIARIOS

R-138 CONTRATO PARA LA INSTALACIÓN DE ACOMETIDAS Y SISTEMAS DE MEDICIÓN

R-141 FORMULARIOS PARA EL TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN DE PLANILLAS

R-146 SOLICITUD A BODEGA

R-176 LECTURA

R-2 FORMULARIO DE REVISION DE CONTROL DE PERDIDAS [1]

R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -

R-206 SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

R-29 MANTENIMIENTO DE MEDIDORES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

R-5 FORMULARIO DE CONTROL DE PÉRDIDAS [1]
R-73 PARTE DIARIO DE FISCALIZACION
R-74 FORMULARIOS PARA INSPECCION
R-75 SOLICITUD DE SERVICIO
R-78 FORMULARIO DE TRAMITES DE SERVICIO ELECTRICO
R-88 TRABAJOS DIARIOS DE NOTIFICACIONES, CORTES, RECONEXION Y RETIRO DE MEDIDORES

c) Venta de Energía

c1) Lectura de Medidores

Procedimientos

P-117 PLAN DE LECTURAS
P-173 GENERAR Y ENTREGAR INFORMACIÓN AL CONTRATISTA
P-174 TOMA, DIGITACIÓN Y ENTREGA DE LECTURAS

Información:

I-149 MANUAL DEL SICO, MÓDULO DE LECTURAS

Formularios de registro:

R-171 FORMULARIO DE RUTA PARA LECTURA EN CAMPO
--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -

R-175 REPORTE DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LECTURA REALIZADOS EN UN PERÍODO

c2) Facturación

Procedimientos

P-153 REPORTES PARA ESTADÍSTICAS

P-154 GENERACIÓN DE TALLERES

P-155 GENERACIÓN DE CONSUMOS

P-156 EMISIONES

P-157 MODIFICACIÓN DE FACTURAS

P-175 RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE LECTURAS

Información

I-124 REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FERUM

I-126 REGLAMENTO DE SERVICIO DEL SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD

I-127 LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL

I-140 DECRETO 34: LEY ESPECIAL DE ELECTRIFICACIÓN RURAL Y URBANO-MARGINAL.

I-171 REGLAMENTO PARA LA FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN DE VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA [1]

I-172 DATOS PARA APLICACIÓN DE LA TASA DE RECOLECCIÓN DE BASURA Y ASEO PÚBLICO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

I-195 CONVENIOS DE PAGO DE RECAUDACIÓN

Formularios de registro

R-124 CRONOGRAMA DE EMISIONES
R-125 PLIEGO TARIFARIO CONELEC
R-144 RESUMEN DE RESOLUCIONES
R-181 RESUMEN DE TALLERES: TALLER NORMAL
R-182 RESUMEN DE TALLERES: TALLER INDUSTRIAL
R-185 ACTUALIZACIÓN DE LUMINARIAS INSTALADAS Y/O DESINSTALADAS
R-188 CARGOS DE FACTURACIÓN
R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -

c3) Recaudación

>>> PC-VE-1-3-1 RECAUDACIÓN EN LÍNEA
>>> PC-VE-1-3-2 RECAUDACIÓN EN SEMILÍNEA Y DIFERIDO
>>> PC-VE-1-3-3 RECAUDACIÓN DE VARIOS
>>> PC-VE-1-3-4 RECAUDACIÓN EN BANCOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c4) Gestión de cobro de cartera

Procedimientos

P-149 PROCEDIMIENTO DE CORTES Y RETIROS DE MEDIDORES

Información

I-171 REGLAMENTO PARA LA FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN DE VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

*I-98 LISTADOS REFERENCIALES CORTES

Formularios de registro

R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -

R-88 TRABAJOS DIARIOS DE NOTIFICACIONES, CORTES, RECONEXION Y RETIRO DE MEDIDORES

c5) Reporte de recaudación

Procedimientos

P-137 CIERRE DE RECAUDACIÓN Y GENERACIÓN DE LISTADOS DE RECAUDACIÓN

Formularios de registro

R-131 MÓDULO DE MOVIMIENTO DE BANCOS
R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -



UNIVERSIDAD DE CUENCA

d) Supervisión del Sistema de Medición

d1) Revisión de contadores de energía en laboratorio

Procedimientos

P-78 DE CONTADORES DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Información

I-26 NORMA INEN 280
I-67 INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE SELLOS DE SEGURIDAD PARA SISTEMAS DE MEDICIÓN
I-271 CATALOGO DE MEDIDORES
I-317 MANUAL DEL BANCO DE CALIBRACIÓN DE CONTADORES DE ENERGÍA
I-319 INSTRUCTIVO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE CONTADORES DE ENERGÍA CALIBRADOS AL SICO
I-DICO-314 IEC 62053-11 PARTE 11 CONTADORES ELECTROMECAÑICOS DE ENERGÍA ACTIVA CLASES 0.5, 1 Y 2.
I-DICO-315 IEC 62053-21 PARTE 21 CONTADORES ESTÁTICOS DE ENERGÍA ACTIVA (CLASES 1 Y 2).

Formularios de registro

R-270 NOTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y/O RETIRO DE CONTADORES DE ENERGÍA
R-380 FORMULARIO DE MEDIDORES RETIRADOS DEL SISTEMA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

d2) Revisión de sistemas de medición en sitio

Procedimientos

P-23 PROCEDIMIENTO DE REVISION DE MEDIDOR EN SITIO

Información

I-171 REGLAMENTO PARA LA FACTURACION Y RECAUDACION DE VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA
I-26 NORMA INEN 280
I-78 REGLAMENTO DE TARIFAS

Formularios de registro

R-125 PLIEGO TARIFARIO CONELEC
R-128 REGISTRO SICO
R-133 CONTRATO DE SERVICIO
R-2 FORMULARIO DE REVISION DE CONTROL DE PERDIDAS
R-253 SOFTWARE BANCO DE CONTRASTACIÓN
R-254 SOFTWARE ALPHAPLUS
R-5 FORMULARIO DE CONTROL DE PÉRDIDAS

D3) Trámite administrativo de informes de revisión de sistemas de medición

Procedimientos

P-25 TRAMITE ADMINISTRATIVO DE REVISION DE SISTEMAS DE MEDICION EN SITIO

Información

I-171 REGLAMENTO PARA LA FACTURACION Y RECAUDACION DE VALORES POR CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA
I-78 REGLAMENTO DE TARIFAS

Formularios de registro

R-2 FORMULARIO DE REVISION DE CONTROL DE PERDIDAS
R-202 SISTEMA INFORMÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN - SICO -
R-5 FORMULARIO DE CONTROL DE PÉRDIDAS

En la planificación de la Auditoría, con la finalidad de obtener una comprensión suficiente de las actividades inherentes al Sistema de Comercialización, y considerando las propias leyes del sector eléctrico, se vio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

necesario conocer los indicadores, los cuales establecen parámetros de cumplimiento que permiten medir la gestión. Es de anotar que mediante regulaciones emitidas por el CONELEC, se han establecido ciertos indicadores tendientes a controlar continuamente la gestión del Sistema de Comercialización, cuyo detalle y composición se presenta en el Anexo No. 1; en otros casos la propia CENTROSUR ha definido indicadores a través del sistema (E-SOL)* los cuales son monitoreados periódicamente y sus resultados influyen al cálculo de la remuneración variable; cuyo detalle se presenta a continuación:

INDICADORES DEL MACRO PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	META
1	Satisfacción del cliente relacionado con el proceso comercial	$\frac{\text{Índice de satisfacción del cliente externo real}}{\text{Índice de satisfacción del cliente externo proyectado}} \times 100$	81%
2	Calidad de la facturación	$\frac{\text{Número de planillas corregidas}}{\text{Total de planillas facturadas}} \times 100$	Cuenca 0,12% Resto de la Empresa 0,21%
3	Control de la medición PNT = Pérdidas no técnicas totales de la CENTROSUR	Pérdidas no técnicas en media tensión + Pérdidas no técnicas en baja tensión	1,30%
4	Eficiencia en la Recaudación	$\frac{\text{Valor en (\$) recaudado por venta de energía y sus servicios}}{\text{Valor en (\$) facturado por venta de energía y sus servicios}} \times 100$	100,01%

* Ver Glosario de Términos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES DE LA "CALIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE DISTRIBUCIÓN" - REGULACIÓN CONELEC 004/01			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
1	Conexiones del servicio (%)	$\frac{\text{No. Conexiones de nuevo servicio en los plazos establecidos}}{\text{No. Total de conexiones de nuevos servicios realizados en el mes}} \times 100$	95%
2	Porcentaje de errores en la facturación (PEF)	$\frac{\text{No. Facturas ajustadas corregidas por errores de lectura o facturación}}{\text{No. Total de facturas emitidas en el mes}} \times 100$	4%
3	Porcentaje de reclamos por interrupción del servicio (PRUi)	$\frac{\text{No. Total de reclamos por interrupción del servicio}}{\text{Total de consumidores servidos}} \times 100$	10%
4	Porcentaje de reclamos por variación en los niveles de tensión (PRUt)	$\frac{\text{No. Total de reclamos por niveles de tensión}}{\text{Total de consumidores servidos}} \times 100$	8%
5	Porcentaje de reclamos por problemas comerciales (PRUc)	$\frac{\text{No. Total de reclamos por problemas comerciales}}{\text{No. Total de consumidores servidos}} \times 100$	5%
6	Tiempo promedio de procesamiento de los reclamos (TPR)	$\frac{\text{Suma de los tiempos para resolver cada reclamo}}{\text{No. Total de reclamos}}$	8 días
7	Porcentaje de resolución (PRR)	$\frac{\text{No. de casos de reclamos dentro del límite establecido}}{\text{No. Total de reclamos}} \times 100$	95%
8	Respuestas a las consultas de los consumidores	$\frac{\text{No. de consultas con respuestas por escrito dentro de los plazos}}{\text{No. Consultas recibidas en el mes}} \times 100$	95%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9	Consumidores reconectados después de una interrupción	$\frac{\text{No. Total de consumidores reconectados después de una interrupción}}{\text{No. Total de consumidores interrumpidos}} \times 100$	95%
10	Rehabilitación del suministro	$\frac{\text{No. Re rehabilitaciones en los plazos establecidos}}{\text{No. Total de rehabilitaciones de suministro realizadas en el mes}} \times 100$	95%
11	Satisfacción de consumidores (ISC)	$\frac{\text{No. de consumidores encuestados satisfechos con el servicio}}{\text{No. de consumidores encuestados}} \times 100$	90%

Fuente: Regulación No. 004/01 CONELEC.

INDICADORES DE "SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES" REGULACIÓN CONELEC 007/08			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
12	Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC)	$\text{ISC} = \frac{\text{IP} + \text{IICC} + \text{IF} + \text{IAC} + \text{II}}{5}$ <p>Producto (IP); Información y Comunicación con el cliente (IICC); Factura (IF); Atención al cliente (IAC); e imagen (II)</p>	70%

INDICADORES DE "ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CONSUMIDORES" REGULACIÓN CONELEC 012/08 del CONELEC		
No.	INDICADOR	METAS 2011
13	Alteraciones técnicas (como variaciones de voltaje) o interrupciones del servicio	24 h
14	Daños en el alumbrado público	12 h
15	Daños en la red eléctrica de distribución bajo voltaje	12 h
16	Daños en la red eléctrica de distribución medio voltaje	24 h



UNIVERSIDAD DE CUENCA

17	Revisión de medidores	5 d
18	Facturación errada de planillas	24 h
19	Cambio de categoría de consumo	24 h
20	Daños de los equipos debido a fallas del sistema de distribución	10 d

Nota: h = horas laborables; d = días laborables

Fuente: Regulaciones del CONELEC y Oficio CONELEC – DE-2012-0459-OF de 2012-03-20

INDICADORES DE DESEMPEÑO

ÍNDICES DE CONTROL DE LA MEDICIÓN			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
	Contrastación de Medidores en Laboratorio (CL)	$\frac{\text{Número de contrastaciones realizadas en el mes}}{\text{Número de contrastaciones proyectadas para el mes}} \times 100$	3.300
	Revisión de Sistemas de Medición en Sitio (NRS)	$\frac{\text{Número de revisiones realizadas en el mes}}{\text{Número de revisiones proyectadas para el mes}} \times 100$	100%
	Revisión de Sistemas de Medición en Sitio (KR)	$\frac{\text{Energía refacturada en el mes}}{\text{Proyección de energía a refacturar en el mes}} \times 100$	45.000 kwh

ÍNDICES DE COMPRA DE ENERGÍA			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
	Compra de Energía	$1 - \frac{(\text{días atraso} * \text{Peso})}{30} * 100$	100%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICES DE LECTURA Y FACTURACIÓN			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
	Calidad de la Facturación Cuenca (CFC)	$\frac{\text{Número de planillas corregidas para clientes del cantón Cuenca}}{\text{Número total de planillas facturadas para clientes del cantón Cuenca}} \times 100$	0,12%
	Calidad de la Facturación Resto de la Empresa (CRF)	$\frac{\text{Número de planillas corregidas para clientes del Resto de la Empresa}}{\text{Número total de planillas facturadas para clientes del resto de la Empresa}} \times 100$	0,21%

ÍNDICES DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
	Gestión de Recaudación Cuenca Dólares (GRCD)	$\frac{\text{Valor Monetario de la Recaudación de clientes del cantón Cuenca}}{\text{Valor Monetario Facturado para clientes del cantón Cuenca}} \times 100$	102,5%
	Gestión de Recaudación Cuenca Planillas (GRCP)	$\frac{\text{Número de planillas recaudadas para clientes del cantón Cuenca}}{\text{Número de planillas facturadas para clientes del cantón Cuenca}} \times 100$	100%

ÍNDICES DE SERVICIO AL CLIENTE			
No.	INDICADOR	FÓRMULA	METAS 2011
	Tiempo inspección a Registro	$\frac{(2 - \text{Tiempo promedio real de inspección y registro de información})}{\text{Tiempo promedio proyectado de inspección y registro de información}} \times 100$	3,17 días
	Número de Inspecciones	$\frac{\text{Número inspecciones reales mes por hora, por trabajador}}{\text{Número inspecciones proyectadas mes por hora, por trabajador}} \times 100$	300
	N° de Inspec. Ext. de red	$\frac{\text{Número inspecciones Ext. de red reales mes por hora, por trabajador}}{\text{Número inspecciones Ext. de red proyectadas mes por hora, por trabajador}} \times 100$	35
	Tiempo entre pago, instalación y registro	$\frac{\text{Tiempo real de instalación e ingreso de información}}{\text{Tiempo proyectado de instalación e ingreso de información}} \times 100$	5,5 días



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Número de Instalaciones	$\frac{\text{Número de instalaciones reales mes por hora, por trabajador}}{\text{Tiempo proyectado de instalación e ingreso de información}} \times 100$	85
	Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)	$\frac{\text{Índice de satisfacción del cliente externo real, (encuestas mens. Cuenca)}}{100} \times \text{Índice de satisfacción del cliente externo proyectado}$	80%
	Porcentaje de cumplimiento de tiempo en espera	$\frac{\% \text{ de cumplim. de tiempo en espera en atención al cliente en solic. de serv}}{100} \times \% \text{ de cumplim. de tiempo de espera en atención al cliente proyectado}$	85%
	Porcentaje de atención de llamadas telefónicas (IALL)	$\frac{\text{Índice de atención de llamadas atendidas (relación del total de llamadas entrantes con las atendidas)}}{\text{Índice de Atención de Llamadas meta}} \times 100$	80%

Fuente: Información de la Dirección de Planificación CENTROSUR 2009 – 2011, Sistema e-SOL

Un aspecto que también se considera en esta etapa es conocer las fuentes de financiamiento, que en el caso de la CENTROSUR es a través de los ingresos por venta de energía y de otros servicios que presta esta Empresa, adicionalmente el MEER realiza asignaciones económicas a través de diferentes programas, destinados para el desarrollo de proyectos que permiten una mejora en el sistema de comercialización y distribución, y son ejecutados por la CENTROSUR bajo los lineamientos de eficacia, eficiencia y economía dentro de una planificación y un período de tiempo establecido.

En esta etapa también se debe solicitar el listado de los funcionarios principales de la Empresa, para ello, se debe requerir del período sujeto a la Auditoría, el nombre de los miembros del Directorio, el de los Directores responsables de las Direcciones enunciadas como nivel operativo ya sea en calidad de titular o encargado, el de los jefes departamentales de la Dirección de Comercialización; en todos ellos especificando el período en el que han sido responsables de la gestión, conjuntamente con la dirección domiciliaria y números de teléfono.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la CENTROSUR, su situación organizacional que debe ser analizada por el auditor para definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma de como se va a ejecutar el examen de la gestión del Sistema de Comercialización de esta entidad.

Es importante destacar que en esta fase de la Auditoría es fundamental la familiarización y revisión de la legislación, normativa y procesos de la entidad, aspecto que implica mayor tiempo para los auditores externos, ya que los internos, tienen el cabal conocimiento de la entidad. Según la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, se debe emitir el informe de conocimiento preliminar, en cuyo contenido consta:

INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR CENTROSUR
Nombre de la Entidad Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.
Ubicación Provincia: Azuay Cantón: Cuenca Calle: Av. Max Uhle y Pumapungo
Naturaleza de la entidad Comercialización y distribución de energía eléctrica
Visión “Ser una empresa pública regional eficiente, sustentable, socialmente responsable e integrada al sector eléctrico ecuatoriano, que contribuye al buen vivir”
Misión “Suministrar el servicio público de electricidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con equilibrio financiero, sobre la base del crecimiento integral de su personal”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Políticas

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores de la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

Detección del FODA

- Una de las fortalezas es la disponibilidad de un Manual de Procesos y Procedimientos.
- Las oportunidades es que es la única Empresa en suministrar el servicio de energía eléctrica.
- La debilidad es la falta de actualización de la información de los clientes de la Empresa.
- La CENTROSUR tiene la amenaza que los recursos provenientes del Estado para proyectos de mejora en el sistema de comercialización no sean entregados conforme a lo programado.

Estructura de Control Interno

Para la evaluación del control interno se realiza un cuestionario mediante el modelo COSO ERM, cuyos resultados se exponen más adelante.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Definición del objetivo y estrategia de auditoría

El objetivo de la auditoría es evaluar la gestión realizada por la Dirección de Comercialización y verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos por el CONELEC y por la propia Empresa.

Personal necesario para su ejecución

Para el desarrollo de la Auditoría de gestión se requiere del siguiente personal:

- Un supervisor
- Un Auditor Jefe de Equipo
- Un Asistente de Auditoría
- Un Ingeniero en Sistemas
- Un Abogado.

Tiempo a utilizarse

Para la ejecución de la Auditoría se deberá considerar el alcance del trabajo, aspecto que permitirá estimar el tiempo a ser utilizado.

Fuente: Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión

4.2.1.2 Planificación Específica

Consiste en recopilar información y verificar los hechos, que son la base para la ejecución del examen; por ello, se recopila y analiza la siguiente información:

4.2.1.2.1 Recopilación y análisis de información

La cual está referida a:

a) Información General de la Dirección de Comercialización

- Planificación estratégica



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Presupuesto aprobado
- Plan de inversiones y de compras
- Programas y proyectos
- Informes de evaluación anual

b) Organización

- Departamentos que conforman la Dirección de Comercialización
- Conformación y funcionamiento del Call Center o Centro de Contacto
- Asignación de responsabilidades
- Manual de procesos
- Manual de funciones
- Detalle de recursos humanos por Departamentos de Facturación, Recaudación y Gestión de Cartera, Atención al Cliente, Instalaciones, y Control de Pérdidas.
- Código de ética



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c) Operaciones

- Universo de operaciones conforme al contenido del Manual de Procesos y Procedimientos, cuyo detalle consta en el numeral 4.2.1.1 conocimiento preliminar.
- Áreas claves donde existe mayor actividad sustantiva, como por ejemplo el área de lectura y facturación, recaudación, atención al cliente referente a exoneraciones por leyes especiales, entre otros.

d) Información de la Dirección de Comercialización

- Ejecución presupuestaria
- Informe de labores mensual
- Informes sobre seguimiento de la gestión
- Informes de Auditoría y de seguimiento de recomendaciones ya sea de auditoría externa o interna.

e) Información adicional

- Resultados de la aplicación de encuestas de satisfacción del servicio, aplicada a los clientes de la CENTROSUR.
- Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño, siendo uno de ellos el sistema e-sol que permite ingresar la calificación de las diferentes disciplinas como son liderazgo, cliente interno, entre otros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De la información ya recopilada, se debe profundizar el análisis para obtener la siguiente información:

- Objetivos que persigue la Dirección de Comercialización y sus diferentes departamentos o dependencias.
- Resoluciones de Directorio referentes a la Dirección de Comercialización.
- Resultados del período auditado de los indicadores de gestión emitidos por el CONELEC y por la propia CENTROSUR referidos a la Dirección de Comercialización.
- Tipo de relación entre el personal y el nivel directivo, es decir entre los colaboradores de los diferentes departamentos.
- Estructura de los sistemas informáticos y de comunicaciones, procesamiento de la información utilizada y características de la tecnología en uso.

4.2.1.2.2 Entrevistas y visitas

La primera entrevista se llevará a cabo con el Presidente Ejecutivo y Director de Comercialización y demás personal relacionado con el examen de Auditoría, con la finalidad de obtener la información indicada anteriormente, para lo cual se dispondrá de una ayuda memoria y se pedirá la colaboración de todos los niveles de la entidad, especialmente de la Dirección de Comercialización.

Luego se realizarán las entrevistas con los Jefes Departamentales de la Dirección de Comercialización para obtener información específica de las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

actividades propias de cada una de las áreas que conforman esta dirección, así como el detalle de los funcionarios con quienes se tratarán los temas con mayor detalle, mediante visitas a sus puestos de trabajo. Cabe destacar que se debe dejar constancia documental mediante oficios, que servirán de soporte de la auditoría.

Sobre la base de los productos obtenidos, se realizará el análisis de la documentación, con el fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad de comercialización y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno.

4.2.1.2.3 Evaluación del sistema de control interno

La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según los resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control y otros riesgos a los que está expuesta la entidad.

En la planificación específica, se debe aplicar un cuestionario de control interno el cual considera los componentes del COSO ERM que permite identificar en donde los controles implementados podrían ser débiles, situación que llevará a definir con mejor criterio el alcance de la auditoría, sabiendo que como resultado del examen se podrán señalar recomendaciones para la Administración de la Empresa para implementar las medidas necesarias que ayuden a mantener la permanencia y desarrollo de la CENTROSUR. A continuación [a manera de ejemplo](#) se presentan los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno cuyo detalle se presenta en el Anexo N° 2.

DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL			% CALIFICACIÓN
		SI	PARCIAL	NO	
Ambiente de Control	34	22	11	1	65%
Establecimiento de Objetivos	24	13	7	4	54%
Identificación de Eventos	10	5	5	0	50%
Evaluación de Riesgos	10	3	1	6	30%
Respuesta a los Riesgos	8	5	3	0	63%
Actividades de Control	11	2	7	2	18%
Información y Comunicación	33	27	5	1	82%
Supervisión y Monitoreo	14	12	2	0	86%

Para conocer los resultados de la calificación obtenida en la evaluación del Sistema de Control Interno aplicado mediante el COSO ERM, se debe mencionar la interpretación que se tiene en función del nivel de confianza, pues, mientras más alta sea ésta, más bajo es el riesgo; y, a menor nivel de confianza mayor riesgo, como se presenta a continuación:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Determinación del Nivel de Confianza			
Confianza ←	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	Alto	Moderado	Bajo → Riesgo

Como se puede observar, el nivel de confianza del control interno de la CENTROSUR se presenta debilitado en las actividades primarias de la gestión de riesgos (43% en promedio) cuyos componentes comprenden el establecimiento de objetivos, identificación de objetivos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos y actividades de control, ya que la entidad no cuenta con un Mapa de Riesgos que permita identificar, mitigar y controlar la ocurrencia de eventos que afecten el adecuado funcionamiento de la Empresa; en tanto que, lo referente a Dirección y Soporte (77% en promedio) comprendido por el ambiente de control, información y comunicación y supervisión se encuentran fortalecidos, pues se advierte que se tiene un buen Sistema de Control Interno.

Cabe destacar que con la información obtenida, el auditor debe emitir el informe sobre la evaluación de control interno, el cual considera el esquema que se presentará en la etapa de comunicación de resultados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.1.2.4 Determinación de áreas críticas o de mayor riesgo del Sistema de Comercialización del Sector Eléctrico

Para establecer las áreas críticas o de mayor riesgo, se debe aplicar un cuestionario de control interno para conocer la estructura del Sistema de Comercialización, cuyas preguntas están enfocadas a determinar las áreas donde se podrían presentar mayores probabilidades de la ocurrencia de hechos que afecten el adecuado desarrollo de los procesos, consecuentemente proporcionar la certeza o no de que los controles internos continúan funcionando de manera efectiva, aspectos que permiten a la Administración de la Empresa determinar si los componentes del control interno continúan funcionando a través del tiempo, para que en el caso de existir deficiencias, comunicarlas de manera oportuna a los responsables para la toma de acciones correctivas.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta para el establecimiento de las áreas críticas son los riesgos ya que éstos cambian con el tiempo, para ello, la Administración tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos; pues si éstos son significativos durante un margen concreto de tiempo, podrían razonablemente tener un importante efecto sobre los objetivos de la organización y por ende del Sistema de Comercialización; y, si se determinan a través del componente del control interno que trata el análisis de riesgos, dichos riesgos pueden variar entre las diferentes Empresas de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para identificar las áreas críticas del Sistema de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., a manera de ejemplo, se aplicó un cuestionario de control interno, cuyas preguntas se basan en la estructura de los procesos levantados a través del Manual de Procesos y Procedimientos de esta Empresa, ya que en este documento se presentan los procedimientos y actividades que comprenden el Sistema de Comercialización.

El detalle de los resultados obtenidos se presenta en el Anexo N° 3, en cuyo cuestionario se puede observar que las preguntas se estructuraron luego de tener una comprensión de las actividades inmersas en el Sistema de Comercialización, pues las preguntas están enfocadas a los cuatro procesos de dicho sistema; cabe indicar que cada pregunta está estructurada a que una respuesta afirmativa permite vislumbrar que la actividad o proceso se está cumpliendo adecuadamente; por ello, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL			% CALIFICACIÓN
		SI	PARCIAL	NO	
Compra de Energía	15	13	2	0	87%
Servicios de Comercialización	32	20	12	0	63%
Venta de Energía	26	19	7	0	73%
Supervisión del Sistema de Medición	10	10	0	0	100%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como se puede ver en el cuadro anterior, el proceso de Servicios de Comercialización se constituye como un área crítica, pues el nivel de confianza (63%) es moderado, consecuentemente el riesgo igualmente es moderado, ya que este proceso se constituye en el canal de comunicación entre los clientes y los servicios principales que proporciona la Empresa CENTROSUR, tales como nuevos servicios, cambios de medidor, cambio de nombre, cambio de tarifa, instalaciones de medidores, servicios eventuales, entre otros. Así también el proceso venta de energía presenta un nivel de confianza moderado (73%); por lo tanto, estos procesos se someterán con mayor profundidad a pruebas y procedimientos de Auditoría.

La actividad de evaluación de riesgos se la efectúa en la planificación preliminar y específica de la Auditoría; en la planificación preliminar se evaluará el riesgo global de la Auditoría relacionado con el Sistema de Comercialización. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso que depende en mucho del criterio, el buen juicio, capacidad y experiencia del auditor; por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor experiencia, capacidad y criterio en un equipo de Auditoría.

Para identificar las áreas críticas y disminuir lo subjetivo de la evaluación, se consideró tres elementos que combinados constituyen herramientas útiles para la determinación del nivel de riesgo referidas a la significatividad del proceso, la importancia relativa de los factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades, que básicamente se obtuvo del conocimiento de la entidad y del Sistema de Comercialización que es el que se va a examinar, así como de las experiencias anteriores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.1.2.5 Determinación del alcance de Auditoría

Luego de conocer las áreas críticas, se puede decir que para el examen se priorizarán los procesos de servicios de comercialización y venta de energía.

4.2.1.2.6 Estructura de los Programas de Auditoría de Gestión a los Procesos de Comercialización.

Luego de contar con un diagnóstico de la evaluación del Sistema de Control Interno tanto de la Empresa CENTROSUR, como de los procesos del Sistema de Comercialización, se procederá a elaborar los Programas de Auditoría de las áreas establecidas como críticas; es decir, del Proceso Servicios de Comercialización y del Proceso Venta de Energía, para lo cual se considerará la información constante en el Manual de Procesos y Procedimientos y la información que es requerida por el CONELEC y que es medida a través de los indicadores de gestión establecidos por medio de Regulaciones de este organismo.

El programa de trabajo se constituye en el “Documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus actividades; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, la calendarización prevista y el personal involucrado”.⁵⁰

Se ha visto la importancia de diseñar el Programa de Auditoría, ya que el mismo podrá ser aplicado en el desarrollo de la Auditoría de Gestión del Sistema de Comercialización de las Empresas de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica ya que contendrá los aspectos a ser evaluados en este tipo de empresas. El diseño y contenido del Programa de

⁵⁰ Auditoría Administrativa, Alfonso Amador Sotomayor, Editorial McGraw-Hill, México, 2008.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Auditoría del Proceso de Servicios de Comercialización y del Proceso Venta de Energía, se presentan en el Anexo N° 4, que se lo hizo en base al formato de la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, al cual se recomienda anotar una columna de tiempo estimado y tiempo utilizado en cada uno de los procedimientos.

Las actividades constantes en el Programa de Auditoría a ser aplicadas por el equipo de auditoría pueden ser ejecutadas en cualquier empresa cuyo objeto social sea el de distribuir y comercializar energía eléctrica, ya que están sometidas a leyes específicas del Sector Eléctrico, consecuentemente tienen las mismas o muy similares obligaciones por cumplir; entre ellas la de brindar un óptimo servicio al cliente. Cabe destacar que disponer del Programa de Trabajo implica indudablemente una ventaja para el auditor, ya que representa una guía formal, impulsa la participación, permite el seguimiento, establece un lenguaje común, facilita la comunicación, elimina contratiempos al cambiar de personal, permite la retroalimentación, facilita verificar y adecuar procedimientos, permite actuar ante imprevistos, detecta variaciones de tiempo, facilita la labor del supervisor y permite corroborar la actividad realizada al final de la Auditoría.

4.2.1.2.7 Memorando de Planificación

El Auditor Jefe de Equipo preparará el memorando de planificación, documento que resume las actividades desarrolladas en la fase de planificación de la auditoría, el cual se presenta en el Anexo N° 5.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.2 Ejecución de la Auditoría

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

4.2.2.1 Obtención de evidencia

Las evidencias pueden ser de diferentes tipos, tales como físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que sean suficientes, es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes. Para determinar la confiabilidad de la misma, se debe tener en cuenta que la evidencia proveniente de una fuente independiente, permite efectuar comparaciones con la obtenida en la CENTROSUR.

Como evidencia independiente se deberá requerir al CONELEC los informes entregados por la empresa auditada a cerca de los resultados de los indicadores de gestión.

Otro aspecto a considerar es que la evidencia que es fruto del análisis físico es más aceptable que la obtenida indirectamente, también se debe observar que la documentación entregada sea en lo posible la original o en copias legibles y debidamente rubricadas. Para obtener evidencia testimonial se la debe hacer en versión libre y con una comunicación amigable, antes que bajo condiciones intimidantes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de la auditoría de gestión, serán aceptados siempre que sean relevantes y confiables, cuya actividad de manera predominante estarán bajo la responsabilidad del ingeniero de sistemas.

A manera de ejemplo, se tomará como evidencia la información de la gestión de recaudación Cuenca dólares, para ello se debe solicitar a la CENTROSUR mediante un oficio de requerimiento de información, el valor en dólares de la recaudación de clientes del cantón Cuenca y el valor monetario de lo facturado a los clientes del cantón Cuenca, incluyendo el período del alcance. Con esta información se efectúa el análisis y se verifica con las metas establecidas en el indicador para esta actividad, cuyo detalle se presenta en el Anexo N° 6.

4.2.2.2 Indicadores de gestión

Luego de conocer los indicadores de gestión, cuyas fichas técnicas se especifican en el Anexo N° 1, así como en el contenido de este capítulo. Para el ejemplo analizado y que se presenta en el Anexo N° 6, se tiene una meta del 102.50% en el año 2011; en donde, se advierte que únicamente en el mes de noviembre se cumple con la meta, ya que los otros meses está por debajo de 102.50%, siendo necesario el análisis que permita conocer los motivos que originan el incumplimiento, o si se requiere una revisión de la meta establecida.

4.2.2.3 Pruebas de Auditoría de Gestión

Una vez obtenida la información, se deben aplicar pruebas apropiadas para el análisis respectivo; para ello, se utilizan pruebas de auditoría para obtener



UNIVERSIDAD DE CUENCA

evidencia suficiente y apropiada orientadas al objetivo del trabajo, para emitir una opinión profesional, objetiva e imparcial.

Como se indicó en el capítulo III, se pueden aplicar las siguientes pruebas:

4.2.2.3.1 Pruebas de control o de cumplimiento

Para verificar la existencia adecuada de controles, se deben aplicar entrevistas con el personal involucrado, para el caso del ejemplo con el Jefe de Recaudación y Gestión de Cartera; también encuestas, indagación con el resto del personal asociado al proceso de recaudación, que permitan evidenciar los controles establecidos. En la recaudación se tiene un control clave que es el reporte diario de recaudación, cuyo documento emite el Jefe de la Sección de Recaudación, en donde se presenta el total recaudado en el Sistema de Información Comercial, detallado por cajero, el cual es revisado y comparado con el depósito íntegro diariamente.

4.2.2.3.2 Pruebas sustantivas

Al igual que las pruebas de control, estas pruebas son aplicadas mediante varias técnicas como la inspección física, confirmación, observación, rastreo, cálculo, comparación, entre otros. Para el ejemplo que se viene analizando es necesario comparar que los valores presentados en el reporte de recaudación por cajero, sean coincidentes con los facturados y recaudados, para ello, se debe aplicar una muestra, tomando directamente del SICO las facturas emitidas y comprobantes recaudados, de las cuales se realizará un cálculo para comparar con los resultados presentados ese día.

Adicionalmente, dentro del examen a la Dirección de Comercialización, se pueden efectuar las siguientes actividades dentro de la ejecución:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Inspección física a los expedientes del cliente emitidos al momento de la instalación de un equipo de medición, para verificar que contengan toda la documentación exigida como requisito y que debe permanecer debidamente archivada.

Observar los centros de atención al cliente para evidenciar la calidad de atención y agilidad en los diferentes trámites.

Comparación de los valores facturados y recaudados en el Sistema de Información Comercial con los registrados contablemente, para evidenciar el flujo y propiedad de la información procesada internamente.

Rastreo a la aplicación de exoneraciones por leyes especiales a personas de la tercera edad o con capacidades especiales.

El cálculo debe ser aplicado a varias operaciones efectuadas, así sean procesadas a través del sistema informático, con la finalidad de verificar su correcta aplicación.

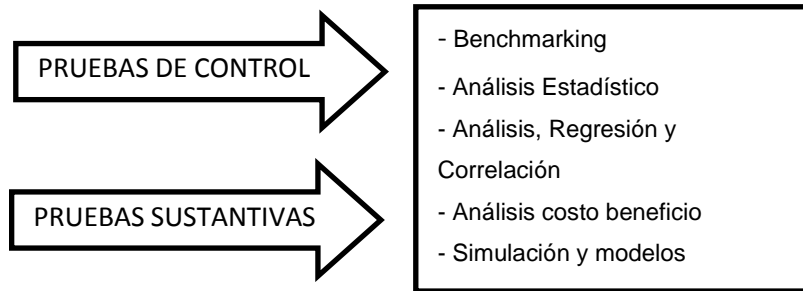
Son necesarias las confirmaciones con fuentes externas de los valores cancelados en la compra de energía y valores recaudados a favor de terceros por tasas especiales como la recolección de basura.

4.2.2.3.3 Procedimientos analíticos

Como complemento de las pruebas de control y pruebas sustantivas, se deben aplicar una serie de técnicas o estrategias para revisar la documentación y resultados obtenidos hasta el grado que se pueda determinar problemas e inferir desviaciones en los procesos y definir los hallazgos de Auditoría.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cubero Abril Teodoro, 2009

En la gestión de recaudación Cuenca dólares, mediante el análisis comparativo con indicadores, se vislumbra que la meta debe ser revisada, puesto que los resultados en un ejercicio económico se presentan por debajo de dicha meta, a excepción de un mes.

4.2.2.4 Papeles de Trabajo

En el anexo N° 6, se tiene un formato de un tipo de papel de trabajo, sobre el cual se trabajó en función de la información entregada referente a los valores monetarios de la facturación y recaudación del cantón Cuenca, se aplicó el método de medición durante el año 2011.

Como resultado de la ejecución de la Auditoría, se debe redactar los hallazgos encontrados, a través del borrador del informe, documento que servirá para presentar los resultados de la Auditoría. El formato de la hoja de hallazgos se presenta en el Anexo N° 7.

En el ejemplo planteado, referente a la gestión de recaudación Cuenca dólares se tiene que durante el año 2011 la recaudación monetaria en el cantón Cuenca, está por debajo de la meta establecida, a excepción del mes de noviembre; siendo uno de los motivos el incremento de la meta del año 2010 al 2011 del 100% al 102,50% respectivamente; por ello, para la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CENTROSUR para el año 2012 la disminuyó al 101%. Otra de las causas identificadas es la falta de contratistas para efectuar la gestión de cartera vencida, adicionalmente que en meses específicos la recaudación está por debajo del 100%, cuyas causas deben ser analizadas por la CENTROSUR a profundidad. Esta situación ocasionan que la cartera vencida incremente y la liquidez disminuya.

4.2.3 Comunicación de Resultados

El producto final de la Auditoría de Gestión es la comunicación de resultados a través del informe, ya que se exponen los hallazgos de Auditoría que le sirven a la Dirección de Comercialización y a la propia CENTROSUR para crear valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos en beneficio de la propia Empresa y de la comunidad en general.

En esta etapa se comunica a la Administración de la CENTROSUR los resultados encontrados, para lo cual se puede hacer mediante comunicaciones parciales de resultados por segmentos de revisión, ya que así se mantendrá informada permanentemente con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

4.2.3.1 Actividades principales del Informe de Auditoría

Cabe indicar que el supervisor y Auditor Jefe de Equipo, en base de los resultados entregados por el equipo multidisciplinario efectúan las siguientes actividades:

- Redacción del informe de acuerdo a los hallazgos encontrados por parte del equipo de auditoría.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Redacción de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos.
- Actas de acuerdos con la Administración de la CENTROSUR, sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración del borrador del informe de auditoría.

Luego de emitido el borrador del informe de Auditoría se debe planificar y llevar adelante la lectura del borrador del informe de auditoría con el personal de la CENTROSUR relacionado con la gestión de comercialización, mediante una conferencia final, en la que participarán las personas convocadas para conocer los resultados del trabajo de campo. La conferencia final estará presidida por el Supervisor o el Jefe de Equipo y se dejará constancia de dicha diligencia en un acta, que se anotará la asistencia de las personas convocadas, el lugar, fecha, hora y la identificación de los participantes con indicación del nombre, número de cédula, cargo y firma.

Se debe tener en cuenta hasta el máximo posible, las opiniones entregadas por los funcionarios de la CENTROSUR sobre el informe final, también se debe tener presente que en el informe no se debe incluir los nombres de los funcionarios responsables, sino más bien los cargos y el período de gestión, de las actividades cubiertas en el informe.

El informe final debe ser un trabajo preciso y perfecto, los asuntos incluidos deben contenerla suficiente importancia y que merezca la atención de las personas a las que va dirigido.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2.3.2 Características del Informe de Auditoría

De acuerdo a lo constante en el Manual Específico de Auditoría de Gestión, elaborado por el economista Teodoro Cubero Abril, las características del informe son: Significación, utilidad y oportunidad, exactitud y beneficios de la información sustentatoria, calidad de convincente, objetividad y perspectiva, concisión, claridad y simplicidad, tono constructivo, organización de los contenidos del informe y positivismo.

El desarrollo de las recomendaciones para mejorar la gestión de la Dirección de Comercialización es una característica muy importante del informe, ya que aquí es donde se da la pauta a la Administración de la CENTROSUR hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados

4.2.3.3 Estructura del Informe de Auditoría

En vista que el proceso seguido para el desarrollo del modelo de la Auditoría de Gestión se ha considerado en general la Guía Metodológica de la Contraloría General del Estado, la estructura del informe se presenta en atención al Acuerdo 013 de este mismo organismo, emitido el 7 de junio de 2011, en la que se establece: *“Art. 4.- Estructura y contenido de los informes de auditoría de gestión.- La estructura y contenido de los informes de auditoría de gestión se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.”*

A continuación se presenta el esquema de presentación del informe:

1. Carátula
2. Índice, siglas y abreviaturas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. Carta de presentación
4. Capítulo I: Enfoque de la Auditoría
5. Capítulo II: Información de la entidad
6. Capítulo III: Resultados generales
7. Capítulo IV: Resultados específicos por componente
8. Capítulo V: Anexos y apéndice
9. Anexos

Carátula

Debe contener el logotipo de la entidad responsable de la Auditoría, el nombre del trabajo que es “Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización”, nombre de la entidad auditada como por ejemplo “Empresa Eléctrica Centro Sur C.A.; y, el período de revisión o alcance de la auditoría.

Índice, siglas y abreviaturas

Debe anotarse el contenido del informe con el número de página, así mismo, se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas utilizadas en el informe como por ejemplo: SICO, CENTROSUR, DICO, entre otras.

Carta de presentación

Esta comunicación sirve para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión al sistema de comercialización de la CENTROSUR al



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Presidente Ejecutivo de esta empresa, cuyo formato se presenta en el Anexo N° 8.

Capítulo I - Enfoque de la Auditoría

En este capítulo se harán constar los datos más importantes acerca del motivo, alcance y naturaleza de la auditoría de gestión, el enfoque y los indicadores utilizados, que servirán de base para una mejor comprensión y apreciación del lector mismo, tales como los siguientes:

Motivo de la Auditoría.- Indicar que la auditoría de gestión al Sistema de Comercialización, se realizó con cargo ya sea al Plan Anual de Auditoría Interna, al Plan Operativo de Control, al contrato de auditoría, entre otros.

Objetivos.- Indicar cuáles fueron los objetivos generales de la auditoría de gestión.

Alcance.- Se debe especificar el período que comprendió la Auditoría de gestión al Sistema de Comercialización de la CENTROSUR.

Enfoque.- Indicar que la auditoría se orientó a medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos planteados por la Empresa; así como en cumplimiento de las disposiciones legales, en los procesos de compra de energía, servicios de comercialización, venta de energía y supervisión del sistema de medición.

Componentes auditados.- Anotar los componentes auditados que corresponden a los procesos que forman el macro proceso del Sistema de Comercialización de la Empresa, siendo éstos los siguientes:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Compra de energía,
- b) Servicios de comercialización,
- c) Venta de energía, y
- d) Supervisión del Sistema de medición

Indicadores utilizados.- Anotar los indicadores y su fórmula de aplicación de los utilizados en el Sistema de Comercialización de la energía eléctrica y que constan al inicio de este capítulo.

Capítulo II - Información de la entidad

Se hará constar la información relativa a la CENTROSUR, como por ejemplo la misión, visión, la base legal, estructura orgánica, las metas, el financiamiento, la nómina de los funcionarios principales.

Capítulo III - Resultados Generales

Se hará constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la CENTROSUR relacionados con la evaluación de la estructura de control interno, así como del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Capítulo IV - Resultados específicos por componente

En este capítulo se presentará por cada uno de los componentes y subcomponentes lo siguiente:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los comentarios.- Relacionados fundamentalmente con los aspectos positivos de la gestión estratégica, operativa y de resultados de la CENTROSUR, en cuanto al cumplimiento de la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética. También se harán constar las deficiencias encontradas, debiendo cuantificarse los perjuicios económicos ocasionados y los daños materiales encontrados.

Conclusiones.- Sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial, operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos de leyes y otra normativa aplicable, entre otras.

Recomendaciones.- Deben emitirse con tono constructivo, proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la CENTROSUR para que emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica, ética. La prestación de servicios de calidad con resultados favorables en su impacto en bien de la comunidad.

Capítulo V - Anexos y apéndice

Adjuntar los anexos ya que con frecuencia se requiere detalles e información tales como gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, entre otros.

4.2.3.4 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

Consiste en elaborar un plan de trabajo que le permita a los diferentes funcionarios de la CENTROSUR implantar las recomendaciones que constan en el informe de auditoría de gestión, en un tiempo establecido, para ello se emite un cronograma con la fecha de aplicación de las recomendaciones y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

firma del funcionario responsable, cuyo formato se presenta en el Anexo N° 9.

4.2.3.5 Trámite del informe

Una vez cumplida la diligencia de la lectura de borrador del informe, suscrito el acta y el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, posteriores a la conferencia final, el informe será suscrito por el Supervisor y Auditor Jefe de Equipo y remitido a la CENTROSUR.

4.2.4 Seguimiento

Esta es una etapa posterior a la finalización de la Auditoría y consiste en verificar que la Administración de la CENTROSUR, el Director de Comercialización y demás funcionarios involucrados hayan cumplido con la implantación de las recomendaciones del informe de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones. También se deberá evaluar que la entidad haya elevado los niveles de eficiencia y eficacia como producto de ese cumplimiento.

En base al cronograma, se designará a un miembro del equipo de auditoría que participó en la Auditoría de Gestión para su debido monitoreo, para lo cual debe realizarse un plan de actividades.

Los resultados de este análisis servirán de retroalimentación para el diseño de nuevas metodologías en la ejecución de futuras Auditorías.



CONCLUSIONES

Las Empresas de Distribución y Comercialización del Sector Eléctrico, cumplen un objetivo muy importante para la sociedad, como es el de brindar el servicio de energía a los clientes localizados en su área de concesión, para ello deben cumplir con la legislación del sector eléctrico, así como leyes especiales que precautelan que el servicio al cliente se de en óptimas condiciones, especialmente en lo referente a servicios básicos ya que es un derecho de la sociedad.

Al existir una legislación específica para este sector, es lógico que se creen entidades que precautelen el cumplimiento de esta legislación en todos los ámbitos, especialmente lo referente a la prestación de los servicios de energía eléctrica que proporcionan estas empresas, cuyas actividades están concentradas básicamente en el Sistema de Comercialización; consecuentemente una forma de evaluar es a través de las Auditorías de Gestión, las cuales pueden ser aplicadas tanto interna como externamente; por ello, la investigación se centró en definir un modelo de como realizar estas evaluaciones.

Para auditar el Sistema de Comercialización, como se vio en el Capítulo I, se debe conocer la legislación aplicable en el sector eléctrico, el cual abarca todos los procesos como son la Compra de Energía, Servicios de Comercialización, Venta de Energía y Supervisión del Sistema de Medición, en donde se especifican la normatividad existente para cada uno de estos procesos; así mismo, se debe conocer el Manual de Procesos y Procedimientos, que es documento en donde se describen todas las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

actividades inmersas en el Sistema de Comercialización, el cual permite conocer a detalle el flujo de los procesos.

Como se vio en el Capítulo II, referente a contar con procesos definidos, los cuales se documentan en el Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR así como los indicadores de gestión; es importante resaltar que el CONELEC mediante regulaciones ha establecido indicadores de gestión referidos a conexiones del servicio, errores en la facturación, reclamos por interrupción del servicio, reclamos por la variación en los niveles de tensión, reclamos por problemas comerciales, tiempo de promedio en la atención de los reclamos comerciales, reclamos resueltos versus reclamos presentados, rehabilitaciones del suministro, respuesta a la consulta de los consumidores, consumidores reconectados después de una interrupción; y, satisfacción de los consumidores; todos estos indicadores son medidos y controlados periódicamente, por ello, para ejecutar la Auditoría de Gestión, se debe solicitar esta información, la cual es enviada a los Organismos de Control.

Para tener un conocimiento preliminar de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., se aplicó un cuestionario de control interno mediante el COSO ERM, de donde se puede concluir que la CENTROSUR no dispone de un mapa de riesgos, por ello, los componentes denominados como actividades primarias de la gestión de riesgos se presenta debilitada, pues como se indicó en el Capítulo IV el nivel de confianza es bajo; y, los componentes de dirección y soporte presentan un bajo nivel de riesgo, consecuentemente el nivel de confianza es alto.

Considerando la planificación preliminar efectuada a la estructura de control interno, y en base a los resultados obtenidos, se establecieron las áreas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

críticas del Sistema de Comercialización, igualmente a través de un cuestionario de control interno aplicado por procesos, ya que si bien estos están íntimamente relacionados, cada uno tiene sus propios indicadores a cumplir. De los resultados obtenidos se puede ver que los procesos que están relacionados de manera directa con los clientes son más vulnerables de presentar errores e irregularidades, porque se relacionan con la dotación del servicio de energía eléctrica, y la contraprestación que es el pago por el servicio entregado, ya que en la evaluación del control interno se vislumbra que en pocos casos, no se efectúan revisiones del cumplimiento de las actividades de estos dos procesos, siendo necesario efectuar la Auditoría con mayor profundidad.

Para la aplicación de la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización y como base para efectuar el desarrollo del trabajo de campo se elaboraron cuestionarios de control interno, un programa de trabajo, en los que constan el detalle de los aspectos a revisar y de la normativa que se debe requerir, pues se la puede aplicar en todas las empresas de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, que vayan a efectuar la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización. Para conocer la información que se debe requerir se la hizo en base a la que se dispone en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.; por ello, en ciertos casos se plantearon requerimientos con periodicidad mensual como son los informes de labores, que son presentados de manera obligatoria hasta el día 20 del mes siguiente, pues en este documento se presentan los resultados de gestión mensual de todo el Sistema de Comercialización.

Con la información presentada, se puede aplicar la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización en las empresas de Distribución y Comercialización de energía eléctrica, cuyas pautas se obtuvieron de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., ya que se han definido los pasos principales a tener en cuenta, pues el tema de investigación permitió contar con un modelo a seguir por las entidades y organismos de control como son la Contraloría General del Estado, CONELEC, Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Auditores Externos, Comisarios, Auditores Internos, entre otros. El modelo se tomó como base a la CENTROSUR, pues esta entidad es una de las líderes a nivel nacional por el emprendimiento y calidad del servicio que brinda a sus clientes.

Para definir el modelo de la Auditoría de Gestión, fue necesario conocer las actividades que se realizan en el Sistema de Comercialización, de las cuales se evidenció que las mismas están claramente establecidas y asignadas sus responsabilidades a los diferentes funcionarios, así también se dispone de la información necesaria para el desarrollo de Auditoría; pues en las diferentes áreas de la Dirección de Comercialización se dispone de toda la documentación que respalda el desarrollo de las diferentes actividades. Estos aspectos permiten reunir la evidencia suficiente y apropiada para planificar y desarrollar la Auditoría, además se vislumbra una colaboración de todos los funcionarios de la CENTROSUR para la entrega de información, con la cual se aplicarán las pruebas y procedimientos necesarios que son el sustento de los hallazgos los cuales serán plasmados en el informe. Adicionalmente se observó que la CENTROSUR da cumplimiento oportuno a las recomendaciones de informes de Auditoría realizados anteriormente al Sistema de Comercialización; y la Unidad de Auditoría Interna realiza evaluaciones periódicas a determinados procesos y emite recomendaciones tendientes a mantener y mejorar el Sistema de Control Interno.

Lo expuesto en el desarrollo del trabajo muestra que se cumplió con los objetivos constantes en el diseño de tesis, incluso se consideraron



UNIVERSIDAD DE CUENCA

adicionalmente ciertos aspectos que están en estrecha relación con los temas tratados y que fueron necesarios para sustentar el cumplimiento de lo planteado en la hipótesis. Igualmente, consideró que el contenido expresado en los diferentes capítulos constituye un aporte académico como un instrumento de consulta para profesores y estudiantes.

RECOMENDACIONES

En la realidad nacional, es necesario evaluar la gestión cumplida y con ello la responsabilidad de las operaciones efectuadas en las empresas del sector eléctrico; de ahí la relevancia de practicar auditorías de gestión.

De los resultados obtenidos en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., referente a la evaluación del control interno por componentes mediante el COSO ERM, es importante que esta empresa adopte medidas para disponer de un mapa de riesgos que permita mitigar y controlar los riesgos internos y externos que se presentan en el transcurso del negocio inmerso en el Sistema de Comercialización.

Otro aspecto a considerar es realizar la actualización permanente del Manual de Procesos y Procedimientos, pues el proceso de venta de energía debe presentarse las reformas en la recaudación de valores a través del E-SIGEF y SPI provenientes de las empresas del sector público por los servicios que presta la Empresa; así también, la parte denominada a "información" que está referida a la documentación de la normatividad interna y externa, está pendiente de incluir ciertos archivos para conocimiento del personal involucrado en el desarrollo de estas actividades; también se considera conveniente incluir en el Manual de Procesos y Procedimientos la normativa general y preocuparse de su actualización permanentemente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, no sólo se debe esperar a que sea aplicada por organismos externos, pues, se considera que su aplicación debe realizarse periódicamente (mínimo anualmente) por las Unidades de Auditoría Interna, poniendo énfasis en las áreas críticas o de mayor riesgo, cuyos resultados deberán ser puestas a conocimiento de la Administración de la Empresa para adoptar las medidas correctivas necesarias en caso de presentarse y con ello se estarían enfocando los esfuerzos para precautelar que los servicios entregados a los clientes hayan observado condiciones de eficiencia y efectividad.

El modelo de Auditoría debe ser aplicado siguiendo cada una de las etapas, tendiendo en consideración cada uno de los pasos propuestos, aspecto que permitirá que la Auditoría se realice siguiendo el esquema propuesto en las Normas relacionadas a la Auditoría y planteadas por diferentes autores expertos en Auditorías de diferentes tipos ya sea Financiera, de Gestión, Operativa, entre otras, ya que en cada una de ellas es indispensable seguir el proceso de planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, en donde cada una de las etapas tiene una serie de actividades que no pueden pasar por alto para obtener los resultados de manera objetiva y encaminadas a proporcionar recomendaciones tendientes a mejorar la gestión de la entidad auditada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

- Pérez José Antonio, *Gestión por Procesos*, Esic Editorial, Madrid, 2007.
- Senlle Andrés, *ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España, 2005.
- Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, *Indicadores de Gestión Segunda Edición*, 3R Editores, Santafé de Bogotá, 1998.
- Amador Sotomayor Alfonso, *Auditoría Administrativa*, Editorial Mc Graw-Hill, México 2008.
- Mantilla B. Samuel Alberto y Yolima Cante Sandra, *Auditoría del Control Interno*, Ecoe Ediciones, Bogotá 2006.
- Mantilla Samuel Alberto, *Control Interno Informe COSO*, Bogotá 2004.
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad
- Regulación N° CONELEC – 011/008
- Norma ISO 9000-2005 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Norma ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Acuerdo 047 CG-2011 – Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión.
- Planeación Estratégica CENTROSUR 2011 – 2015
- Manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR C.A.
- www.slideshare.net/CPA, Espinoza Altamirano Manuel.
- Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cubero Abril Teodoro, 2009.
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Informe COSO II, 29 de septiembre de 2004.
- Pricewaterhouse Coopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, septiembre 2004.
- Pricewaterhouse Coopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CENTROSUR.- Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

CONELEC.- Consejo Nacional de Electricidad

MEER.- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

SRI.- Servicio de Rentas Internas

DISTRIBUIDOR.- Persona jurídica titular de una concesión o que por mandato expreso de la ley asume la obligación de prestar el servicio público de suministro de energía eléctrica a los consumidores finales, dentro de su área de concesión o de servicio.

COMERCIALIZACIÓN.- Es la venta de energía eléctrica a los consumidores, que consiste en la instalación, medición del consumo, facturación, cobranza y demás aspectos relacionados con el servicio y la utilización de la energía eléctrica.

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.- El servicio público de distribución y comercialización será desarrollado por compañías anónimas, autorizadas por el CONELEC con carácter de exclusividad regulada en las respectivas áreas geográficas, conforme lo estipulado en el contrato de concesión.

REGULACIONES.- Son las normativas que expide el CONELEC con el objeto de hacer aplicables las disposiciones que se señalan en algunos de los artículos del presente reglamento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÁREA DE CONCESIÓN.- Comprende el área geográfica delimitada cuya responsabilidad es la prestación de servicios a los habitantes localizados en dicho lugar.

DEMANDA DE ENERGÍA.- Es la cantidad de kilovatios hora.

CONSUMIDOR.- Cualquier persona natural o jurídica capaz de contratar, que habite o utilice un inmueble que recibe el servicio eléctrico debidamente autorizado por el distribuidor dentro de su área de concesión. Incluye al consumidor final y al gran consumidor.

MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA (MEM).- Es el mercado integrado por generadores, distribuidores y grandes consumidores, donde se realizan transacciones de grandes bloques de energía eléctrica. Así mismo incluye la exportación e importación de energía y potencia eléctrica.

ACOMETIDA.- Es la instalación comprendida entre el punto de entrega de la electricidad al consumidor y la red pública del distribuidor.

EQUIPO DE MEDICIÓN CON PREPAGO.- Es el equipo que puede recibir y transmitir señales que permiten el uso de energía cuyo valor haya sido pagado anticipadamente.

CONTRASTACION.- Es la comparación entre el contador de energía eléctrica y un contador patrón, siendo éste el de mejor clase de precisión.

CONTADOR DE ENERGÍA ELÉCTRICA.- Es un aparato integrador, destinado a medir energía eléctrica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SISTEMA DE MEDICIÓN.- Son los componentes necesarios para la medición o registro de energía activa y reactiva y demandas máximas o de otros parámetros involucrados en el servicio. Incluyen las cajas y accesorios de sujeción, protección física de la acometida y del (de los) medidor(es), cables de conexión y equipos de protección, transformadores de instrumentos y equipo de control horario.

POTENCIA ACTIVA.- Es la potencia que efectivamente realiza el trabajo, se mide en Kilowatios (kW).

POTENCIA REACTIVA.- Es la potencia que se requiere para generar y mantener los campos electromagnéticos de las cargas inductivas, se mide en KiloVoltioAmperioReactivo (kVAr), no significa un consumo de potencia activa en forma directa.

TARIFA.- Precios de la energía eléctrica en sus diferentes categorías o usos.

SISTEMA DE MEDICIÓN.- Comprende todos los instrumentos, equipos, cableados de propiedad de la CENTROSUR, destinados a la medición de energía eléctrica en kWh y potencia en kW o kVAr.

DEMANDA.- Es la potencia eléctrica promedio consumida en un intervalo de 15 minutos.

ENERGÍA ELÉCTRICA.- Es la potencia eléctrica que ha sido utilizada durante un determinado período de tiempo, utiliza como unidad el KiloVatioHora (kWh).

KWH.- Medida eléctrica que equivale a 1000 watts (vatios) por hora.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MEDIDOR.- Es el instrumento que mide y registra la energía en kWh, potencia activa en kW o potencia reactiva en kVAR utilizada por el cliente en un determinado período de tiempo.

SICO.- Comprende el sistema informático donde se almacena toda la información de los clientes, su significado es Sistema de Información Comercial.

MERCADO SPOT.- Mercado ocasional en la que la producción y el consumo de la energía se valoran temporalmente, y por ende los precios se sancionan en forma horaria en función del costo económico de producción en base al precio marginal de corto plazo de los generadores.

SELLOS.- Es un elemento de seguridad que impide el manipuleo de los componentes del sistema de medición.

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.- Conjunto de personas con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, abocados a resolver un problema complejo, es decir tienen un objetivo común.

HALLAZGOS.- Es la evidencia expresada a través de registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

E-SOL.- Sistema de Evaluación de Desempeño de la CENTROSUR.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 1

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01												
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES			INDICADOR N° 03-01									
Nombre:	CONEXIONES DE SERVICIO											
Definición breve:	El porcentaje de conexiones de servicio que se realizaron dentro de los plazos máximos establecidos como índices individuales para cada consumidor, para aquellos consumidores que no requieran de ampliación o modificación de la red de distribución.											
Unidad de medida	Porcentaje											
Objetivos y metas:	Evaluar el tiempo tomado por la empresa para la conexión de nuevos servicios.											
Método de medición	$\text{Conexiones de Servicio}(\%) = \frac{N_{cp}}{N_c} \times 100$											
Definiciones y conceptos	N_{cp} : Número de conexiones de nuevo servicio que se realizaron dentro de los plazos establecidos. N_c : Número total de conexiones de nuevos servicios realizadas en el mes.											
Periodicidad:	MENSUAL											
Fuente de los Datos	N_c : Cuento de las solicitudes de nuevos servicios que han sido atendidas, se cuenta las solicitudes de la tabla "Solser" contenida en la biblioteca "SICOD", las cuales deben cumplir con las condiciones de: a) Solicitudes Atendidas (Código del estado Estcod="13") b) Tipo de nuevo servicio: <ul style="list-style-type: none"> - Nuevo Servicio (Tipcod="1") - Nuevo Pago Inicial (Tipcod="3") - Nuevo por Convenio (Tipcod="4") - Nuevo Agencias (Tipcod="14") - Nuevo Inmediatos (Tipcod="26") c) Nivel de tensión Bajo (OdicdaNiv="B") Se discrimina el área Rural y Urbana, realizando dos conteos uno sobre las rutas de lectura urbana y otro sobre las rutas de lectura rural, las rutas de lectura para cada oficina se clasifican por los códigos de Provincia, Cantón, Sector y Ruta de Lectura (Procod, Cancod, Seccod y Rlscod) N_{cp} : De las solicitudes seleccionadas para obtener el valor "N _c ", se cuentan las que cumplen con la condición de que el tiempo entre la solicitud y la atención esté dentro de los plazos máximos, dicho tiempo se obtiene restando la fecha de solicitud de la fecha de atención ubicadas en la tabla DINSTA.											
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.											
Justificación	Un servicio de calidad implica que las instalaciones de nuevos servicios se deben realizar a la brevedad posible.											
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa, brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.											
Plazos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>8 días</td> <td>4 días</td> </tr> <tr> <td>Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>15 días</td> <td>7 días</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2	Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	8 días	4 días	Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	15 días	7 días
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2										
Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	8 días	4 días										
Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	15 días	7 días										
Limites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>95%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>95%</td> <td>98%</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2	Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%	98%	Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	95%	98%
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1	Subetapa 2										
Densid. Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%	98%										
Densid. Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	95%	98%										
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.											
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización/Nuevo Servicio (PC-SC-1-1-9)											



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01					
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES					
Nombre:	PORCENTAJE DE ERRORES EN LA FACTURACIÓN				
Definición breve:	Se define como el porcentaje que representa las refacturaciones realizadas por errores de lectura o facturación, del total de facturas emitidas.				
Unidad de medida	Porcentaje				
Objetivos y metas:	Evaluar el desempeño del distribuidor en lo que refiere a la calidad de la facturación a los consumidores.				
Método de medición	$PEF = \frac{Fa}{Ne} \times 100$				
Definiciones y conceptos	Fa: Número de facturas ajustadas con motivo de corregir un error de lectura o facturación. Ne: Número total de facturas emitidas en el mes.				
Periodicidad:	MENSUAL				
Fuente de los Datos	Fa: Se obtiene de un conteo de las refacturaciones realizadas por: Reliquidación de facturas, Devolución, Bajas y Sustitución de facturas (cod=1,3,4,5 respectivamente) . No se consideran las refacturaciones por: Daño de medidor, Cambio de medidor y reliquidaciones por infracción. Las refacturaciones se cuentan de la tabla DAMOFA de la biblioteca SICOD del atributo VmfTipMod Ne: Resultado de un conteo del "Grupo de clientes emitidos en el mes y año correspondiente", dichas emisiones se encuentran en la tabla CFACTU de la biblioteca SICOD. No se consideran los clientes eventuales así como alumbrado público.				
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.				
Justificación	Un servicio de calidad implica la menor cantidad posible de errores en facturación, por consiguiente la mínima molestia al cliente.				
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.				
Limites	<table border="1"> <tr> <td>Subetapa 1</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Subetapa 2</td> <td>2%</td> </tr> </table>	Subetapa 1	4%	Subetapa 2	2%
Subetapa 1	4%				
Subetapa 2	2%				
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.				
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Venta de energía/Facturación (PC-VE-1-2)				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01								
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES		INDICADOR N° 03-03						
Nombre:	PORCENTAJE DE RECLAMOS POR INTERRUPCIÓN DE SERVICIO							
Definición breve:	Se define como el porcentaje que representan los reclamos recibidos por interrupción de servicio, con respecto al número total de clientes.							
Unidad de medida	Porcentaje							
Objetivos y metas:	Evaluar el desempeño de la Empresa, en lo que respecta al número de reclamos recibidos por interrupciones de servicio.							
Método de medición	$PRUi = \frac{Rai}{Nu} \times 100$							
Definiciones y conceptos	PRUi: Porcentaje de Reclamos por interrupciones de servicio. Rai: Número total de reclamos o quejas recibidas por interrupción de servicio. Nu: Número total de consumidores servidos.							
Periodicidad:	MENSUAL							
Fuente de los Datos	PRUi: Código del índice = "18" (SICO) Rai: Número de Reclamos recibidos a través del call center y catalogados como "Sin Luz" (cod="1"), datos almacenados en la biblioteca de requerimientos SICODRQ en la tabla REQCLI. Nu: Se obtiene del grupo de clientes emitidos en el mes y año correspondiente. No se consideran los clientes de alumbrado público así como clientes eventuales. Los datos están almacenados en la biblioteca SICOD en la tabla CFACTO.							
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.							
Justificación	La cantidad de reclamos recibidos por el distribuidor debe cumplir los límites recomendados en la Regulación 004/01, que exige el monitoreo continuo de la Calidad de Servicio prestado.							
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.							
Límites	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRUi</td> <td>10%</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>		ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2	PRUi	10%	8%
ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2						
PRUi	10%	8%						
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje límite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.							
Proceso relacionado	Proceso de distribución/Operar el Sistema de M.T.- B.T./Supervisar M.T. - B.T. (PD-O-4-3)							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01								
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES		INDICADOR N° 03-04						
Nombre:	PORCENTAJE DE RECLAMOS POR VARIACIÓN EN LOS NIVELES DE TENSIÓN							
Definición breve:	Se define como el porcentaje que representan los reclamos recibidos por variaciones en los niveles de tensión, con respecto al número total de clientes.							
Unidad de medida	Porcentaje							
Objetivos y metas:	Evaluar el desempeño de la Empresa, en lo que respecta al número de reclamos recibidos por variaciones en los niveles de tensión.							
Método de medición	$PRU_t = \frac{Rat}{Nu} \times 100$							
Definiciones y conceptos	PRU: Porcentaje de Reclamos por variaciones en los niveles de tensión. Rat: Número total de reclamos o quejas recibidas por variaciones en los niveles de tensión. Nu: Número total de consumidores servidos.							
Periodicidad:	MENSUAL							
Fuente de los Datos	PRU: Código del índice = "19" (SICO) Rat: Número de Reclamos recibidos a través del call center y catalogados como "Tensión Irregular" (cod="4"), datos almacenados en la biblioteca de requerimientos SICODRQ en la tabla REQCLI. Nu: Se obtiene del grupo de clientes emitidos en el mes y año correspondiente. No se consideran los clientes de alumbrado público así como clientes eventuales. Los datos están almacenados en la biblioteca SICOD en la tabla CFACTO.							
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.							
Justificación	La cantidad de reclamos recibidos por el distribuidor debe cumplir los límites recomendados en la Regulación 004/01, que exige el monitoreo continuo de la Calidad de Servicio prestado.							
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.							
Límites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRU_t</td> <td>8%</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>		ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2	PRU _t	8%	6%
ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2						
PRU _t	8%	6%						
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje límite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.							
Proceso relacionado	Proceso de distribución/Operar el Sistema de M.T.- B.T./Supervisar M.T. - B.T. (PD-O-4-3)							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01								
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES		INDICADOR N° 03-05						
Nombre:	PORCENTAJE DE RECLAMOS POR PROBLEMAS COMERCIALES							
Definición breve:	Se define como el porcentaje que representan los reclamos recibidos por problemas comerciales, con respecto al número total de clientes.							
Unidad de medida	Porcentaje							
Objetivos y metas:	Evaluar el desempeño de la Empresa, en lo que respecta al número de reclamos recibidos por problemas comerciales.							
Método de medición	$PRUc = \frac{Rac}{Nu} \times 100$							
Definiciones y conceptos	PRUc: Porcentaje de Reclamos por problemas comerciales. Rac: Número total de reclamos o quejas recibidas por problemas comerciales. Nu: Número total de consumidores servidos.							
Periodicidad:	MENSUAL							
Fuente de los Datos	PRUc: Código del índice = "20" (SICO) Rac: Número de Reclamos recibidos a través de Servicio al Cliente, datos almacenados en la biblioteca de requerimientos SICODRQ en la tabla REQCLI y discriminados del campo "Rqcls" por el nombre "RC". Nu: Se obtiene del grupo de clientes emitidos en el mes y año correspondiente. No se consideran los clientes de alumbrado público así como clientes eventuales. Los datos están almacenados en la biblioteca SICOD en la tabla CFACTO.							
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.							
Justificación	La cantidad de reclamos recibidos por el distribuidor debe cumplir los límites recomendados en la Regulación 004/01, que exige el monitoreo continuo de la Calidad de Servicio prestado.							
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.							
Límites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>P R U c</td> <td>5%</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>		ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2	P R U c	5%	3%
ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2						
P R U c	5%	3%						
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje límite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.							
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización/Reclamos Comerciales (PC-SC-1-1-8)							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01								
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES		INDICADOR N° 03-06						
Nombre:	TIEMPO PROMEDIO DE PROCESAMIENTO DE LOS RECLAMOS COMERCIALES							
Definición breve:	Se define como el numero de días promedio que toma la Empresa para resolver un reclamo o queja .							
Unidad de medida	Días							
Objetivos y metas:	Evaluar el tiempo promedio utilizado para la resolución de reclamos.							
Método de medición	$TPR = \frac{\sum_{i=1}^{Ra} Ta_i}{Ra}$							
Definiciones y conceptos	TPR: Tiempo promedio de procesamiento de reclamos. Tai: tiempo en días para resolver cada reclamo o queja Ra: número total de reclamos o quejas atendidas							
Periodicidad:	MENSUAL							
Fuente de los Datos	Tai: Suma de los tiempos utilizados para atender los reclamos comerciales, los tiempos se obtienen de la diferencia de la fecha de recepción del reclamo y la fecha de atención, estas fechas se encuentran en los campos Rqfec y Rqfecate respectivamente, en la tabla REQCLI contenida por la biblioteca SICODRQ. Ra: Número de Reclamos atendidos, datos almacenados en la biblioteca de requerimientos SICODRQ en la tabla REQCLI, discriminados del campo "Edrcod" por el valor "99" (Atendidos=99)							
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.							
Justificación	El tiempo utilizado para resolver los reclamos del tipo comerciales debe cumplir los limites recomendados en la Regulación 004/01, que exige el monitoreo continuo de la Calidad de Servicio prestado.							
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.							
Limites	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T P R</td> <td>8 días</td> <td>4 días</td> </tr> </tbody> </table>		ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2	T P R	8 días	4 días
ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2						
T P R	8 días	4 días						
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al número de días limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.							
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización/Reclamos Comerciales (PC-SC-1-1-8)							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01								
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES		INDICADOR N° 03-07						
Nombre:	PORCENTAJE DE RESOLUCIÓN							
Definición breve:	Se define como el porcentaje que representa el número de casos de reclamos resueltos con respecto al número de reclamos recibidos.							
Unidad de medida	Porcentaje							
Objetivos y metas:	Evaluar la resolución de reclamos o quejas recibidas							
Método de medición	$PRR = \frac{Nr}{Ra} \times 100$							
Definiciones y conceptos	PRR = Porcentaje de Resolución. Nr = Número de casos de reclamos y quejas resueltas dentro del límite establecido. Ra = número total de reclamos o quejas atendidas.							
Periodicidad:	MENSUAL							
Fuente de los Datos	Nr: Conteo de las diferencias entre las fechas de recepción del reclamo y las fechas de atención, que cumplan con el límite establecido para el índice TPR. Estas fechas se encuentran en los campos Rqfec y Rqfecate respectivamente, en la tabla REQCLI contenida por la biblioteca SICODRQ. Ra: Número de Reclamos atendidos, datos almacenados en la biblioteca de requerimientos SICODRQ en la tabla REQCLI, discriminados del campo "Edrcod" por el valor "99" (Atendidos=99)							
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.							
Justificación	La eficacia de resolución de reclamos comerciales debe cumplir los límites recomendados en la Regulación 004/01, que exige el monitoreo continuo de la Calidad de Servicio prestado.							
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos, además seguir la estrategia de mejorar continuamente la Gestión Comercial.							
Límites	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Subetapa 1</th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T R R</td> <td>95%</td> <td>98%</td> </tr> </tbody> </table>		ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2	T R R	95%	98%
ÍNDICE	Subetapa 1	Subetapa 2						
T R R	95%	98%						
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje límite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.							
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización/Reclamos Comerciales (PC-SC-1-1-8)							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01															
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES			INDICADOR N° 03-08												
Nombre:	REHABILITACIONES DE SUMINISTRO														
Definición breve:	Se define como el porcentaje de rehabilitaciones de suministros suspendidos por falta de pago que, como mínimo, deben ser realizados por la Empresa dentro de los plazos establecidos como índices individuales para cada consumidor.														
Unidad de medida	Porcentaje														
Objetivos y metas:	Evaluar el tiempo tomado por la empresa para restablecer el servicio suspendido por falta de pago.														
Método de medición	$REHABILITACIONES DE SUMINISTRO = \frac{Nrp}{Nrs} \times 100$														
Definiciones y conceptos	Nrp : Número de rehabilitaciones de suministro que se realizaron dentro de los plazos establecidos. Nrs : Número total de rehabilitaciones de suministro realizadas en el mes.														
Periodicidad:	MENSUAL														
Fuente de los Datos	<p>Nrp : Conteo de las rehabilitaciones de servicio suspendidos por falta de pago, se busca los cortes existentes en el mes busca el tiempo de diferencia entre el corte y la reconexión, verifica si cumple con limite de la etapa1(Parámetro que se guarda en la tabla INDICE de la librería SICOD donde INDINDCOD = 10 -11-o 12), se basa en ruta de lectura, busca densidad del cliente.</p> <p>Se discrimina el área Rural y Urbana, realizando dos conteos uno sobre las rutas de lectura urbana y otro sobre las rutas de lectura rural, las rutas de lectura para cada oficina se clasifican por los códigos de Provincia, Cantón, Sector y Ruta de Lectura (Procod, Cancod, Seccod y Rlscod)</p> <p>Nrs: De sumatoria de las reconexiones a clientes desconectados por falta de pago, existentes en el mes, sin condiciones.</p>														
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.														
Justificación	Debido a las perdidas que puede causar la falta de suministro eléctrico, la regulación 004/01 exige el monitoreo continuo de dicho servicio, con el fin de vigilar la calidad del servicio prestado.														
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.														
Plazos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th></th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>24 horas</td> <td></td> <td>10 horas</td> </tr> <tr> <td>Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>36 horas</td> <td></td> <td>24 horas</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2	Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	24 horas		10 horas	Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	36 horas		24 horas
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2												
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	24 horas		10 horas												
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	36 horas		24 horas												
Limites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th></th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>95%</td> <td></td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>92%</td> <td></td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2	Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%		97%	Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	92%		95%
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2												
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%		97%												
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	92%		95%												
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.														
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización/Rehabilitación del Servicio (PC-SC-1-1-5)														



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01							
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES							
Nombre:	RESPUESTA A LAS CONSULTAS DE LOS CONSUMIDORES						
Definición breve:	Se considera el porcentaje de consultas de consumidores que, como mínimo, deben ser respondidas por escrito por la Empresa dentro de los plazos establecidos como índices individuales para cada consumidor.						
Unidad de medida	Porcentaje						
Objetivos y metas:	Evaluar el tiempo tomado por la empresa para dar respuesta escrita a las consultas de los consumidores.						
Método de medición	$\text{RESPUESTA A LAS CONSULTAS DE LOS CONSUMIDORES} \quad (\%) = \frac{N_{ccr}}{N_{cr}} \times 100$						
Definiciones y conceptos	N _{ccr} : Número de consultas con respuesta por escrito dentro de los plazos establecidos. N _{cr} : Número total de consultas recibidas en el mes.						
Periodicidad:	MENSUAL						
Fuente de los Datos	No se reporta						
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.						
Justificación	Debido a que solventar las inquietudes de los clientes mejora la satisfacción de los mismos, la regulación 004/01 exige el monitoreo continuo de dicho servicio, con el fin de vigilar la calidad del servicio prestado.						
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.						
Plazos	<table border="1"> <tr> <td>Subetapa 1</td> <td>Subetapa 2</td> </tr> <tr> <td>10 días</td> <td>5 días</td> </tr> </table>	Subetapa 1	Subetapa 2	10 días	5 días		
Subetapa 1	Subetapa 2						
10 días	5 días						
Limites	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Subetapa 1</td> <td>Subetapa 2</td> </tr> <tr> <td>Respuestas en plazo</td> <td>95%</td> <td>98%</td> </tr> </table>		Subetapa 1	Subetapa 2	Respuestas en plazo	95%	98%
	Subetapa 1	Subetapa 2					
Respuestas en plazo	95%	98%					
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.						
Proceso relacionado	Proceso de Comercialización/Servicios de Comercialización (PC-SC-1)						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01															
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES			INDICADOR N° 03-10												
Nombre:	CONSUMIDORES RECONECTADOS DESPUÉS DE UNA INTERRUPCIÓN														
Definición breve:	Se define como el porcentaje de Clientes que, como mínimo, deben ser reconectados por la Empresa, dentro de los plazos máximos garantizados a cada usuario.														
Unidad de medida	Porcentaje														
Objetivos y metas:	Evaluar el tiempo tomado por la empresa para restablecer el servicio suspendido por interrupción.														
Método de medición	$\text{CONSUMIDORES RECONECTADOS DESPUÉS DE UNA INTERRUPCIÓN} \quad (\%) = \frac{N_{crpi}}{N_{ci}} \times 100$														
Definiciones y conceptos	Ncrpi : Número de consumidores reconectados por interrupción, dentro de los plazos establecidos. Nci : Número total de consumidores interrumpidos.														
Periodicidad:	MENSUAL														
Fuente de los Datos	No se reporta														
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.														
Justificación	Debido a las perdidas que puede causar la falta de suministro eléctrico, la regulación 004/01 exige el monitoreo continuo de dicho servicio, con el fin de vigilar la calidad del servicio prestado.														
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.														
Plazos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th></th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>5 horas</td> <td></td> <td>3 horas</td> </tr> <tr> <td>Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>15 horas</td> <td></td> <td>8 horas</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2	Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	5 horas		3 horas	Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	15 horas		8 horas
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2												
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	5 horas		3 horas												
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	15 horas		8 horas												
Limites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AREA GEOGRAFICA</th> <th>Subetapa 1</th> <th></th> <th>Subetapa 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas</td> <td>95%</td> <td></td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales</td> <td>93%</td> <td></td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>			AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2	Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%		97%	Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	93%		95%
AREA GEOGRAFICA	Subetapa 1		Subetapa 2												
Densidad Demográfica Alta y/o Zonas Urbanas	95%		97%												
Densidad Demográfica Baja y/o Zonas Rurales	93%		95%												
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje limite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.														
Proceso relacionado	Proceso de distribución/Operar el Sistema de M.T.- B.T./Supervisar M.T. - B.T. (PD-O-4-3)														



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADORES SEGÚN REGULACIÓN 004/01					
INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL - GLOBALES					
Nombre:	SATISFACCIÓN DE CONSUMIDORES				
Definición breve:	Se define como el porcentaje de los clientes encuestados que se encuentra satisfecho con el servicio prestado por la Empresa.				
Unidad de medida	Porcentaje				
Objetivos y metas:	Evaluar la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por la Empresa, en los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones del voltaje 2. Flicker o parpadeo 3. Frecuencia de interrupciones 4. Duración de las interrupciones 5. Atención a solicitudes de servicio 6. Atención a reclamos 7. Facturación 8. Facilidades de pago de facturas 9. Imagen institucional 				
Método de medición	$ISC = \frac{Com.S}{Com.T} \times 100$				
Definiciones y conceptos	ISC: Índice de satisfacción de los Consumidores en porcentaje. Com.S: Número de Consumidores, de los encuestados, que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el Distribuidor. Com.T: Número de Consumidores encuestados.				
Periodicidad:	MENSUAL				
Fuente de los Datos	Firma encuestadora.				
Validación	La información es validada por el Departamento de Atención al Cliente.				
Justificación	Debido a que la misión de la empresa es satisfacer las expectativas de sus clientes, la regulación 004/01 exige el monitoreo continuo de dicha satisfacción, con el fin de vigilar la calidad del servicio prestado.				
Objetivo Estratégico	Cumplir con la política de la Empresa de brindar a nuestros clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.				
Limites	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ÍNDICE</th> <th>Límite</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ISC</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	ÍNDICE	Límite	ISC	90%
ÍNDICE	Límite				
ISC	90%				
Grado de cumplimiento	Si el índice es menor al porcentaje límite, la Empresa no cumple con los niveles de calidad exigidos por la regulación CONELEC 004/01.				
Proceso relacionado	Proceso Gerencial/comunicación/Seguimiento de Satisfacción del Cliente (PG-CO-1-2-3)				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CENTROSUR

TIPO DE ACTIVIDAD:

PERÍODO DE ANÁLISIS:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO ERM

FUNCIONARIOS:

CARGO: PRESIDENTE/DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN/JEFES DEPARTAMENTALES

PREGUNTAS SOBRE FACTORES DE RIESGO	Ponderaciones	RESPUESTAS			FUENTE
		SI	Parcial	NO	
AMBIENTE DE CONTROL	34				
Integridad y Valores éticos					
¿Posee la entidad un código de ética?			X		
¿Las relaciones con los empleados, se basan en la honestidad y equidad?		X			
¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?		X			
¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		X			
¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?				X	
Filosofía de la Administración de Riesgos					
¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?		X			
¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?			X		
¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		X			
Compromiso de la competencia profesional					
¿El personal de la entidad es competente para el desarrollo de sus funciones?		X			
¿Los trabajadores cumplen con sus funciones?		X			
Estructura Organizativa					
¿Se ha definido la estructura orgánica y funcional?			X		
¿Existen manuales de procesos?		X			
¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		X			
¿Existe comunicación interna y externa de las actividades importantes de la Empresa?			X		
¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)			X		
Asignación de Autoridad y Responsabilidad					
¿Se ha delegado autoridad y establecido responsabilidades?		X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?			X		
¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la Empresa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?			X		
Políticas y prácticas de Recursos Humanos					
¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?			X		
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores de la CENTROSUR?		X			
¿Se aplican sanciones disciplinarias?		X			
¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?		X			
¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X			
¿Existe comunicación de políticas, normas y Manual de procesos con el personal?		X			
¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?			X		
¿La Dirección del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal		X			
¿CENTROSUR cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		X			
¿La Dirección de Talento Humano ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		X			
¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X			
¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?			X		
¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes de gestión practicados a los trabajadores?		X			
¿Se brinda capacitación de acuerdo a las finalidades del cargo a todos los niveles de la Entidad?			X		
Responsabilidad y Transparencia					
¿Tiene definido las obligaciones de cada uno de los funcionarios y éstas son evaluadas periódicamente?		X			
¿Los medios con los que se difunde la información sobre los servicios ofertados y prestados son de fácil acceso?		X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		24			
Objetivos Estratégicos					
¿La entidad cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con la normativa del sector eléctrico?		X			
¿La entidad cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?		X			
¿Se ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X			
¿La Programación Anual de Política Pública - PAPP y el presupuesto de la entidad, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?			X		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Las prestaciones del servicio de energía eléctrica tienen las facilidades para los clientes?		X			
Objetivos Específicos					
¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades?		X			
¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la CENTROSUR?		X			
¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada proceso, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes.			X		
¿El personal de la administración participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X			
¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de la CENTROSUR?		X			
¿Se ha promocionado eficazmente los servicios que brinda la CENTROSUR?		X			
Relación entre objetivos y componentes					
¿Existe conocimiento de los niveles de la organización, de los elementos establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?			X		
¿Se mantiene una visión de la entidad integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con sus componentes			X		
¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el desempeño apropiado de la CENTROSUR?				X	
Consecución de Objetivos					
¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?		X			
¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la entidad?		X			
¿La CENTROSUR cuenta con el apoyo de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?		X			
¿La CENTROSUR ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?			X		
¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.			X		
¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		X			
¿Se evalúa periódicamente el Plan Operativo Anual a fin de tomar las acciones correctivas?			X		
Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia					
¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?				X	
¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?				X	
¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?				X	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						10
Factores Internos y Eternos						
¿La entidad cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?		X				
¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?			X			
¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?			X			
¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?			X			
Identificación de Eventos						
¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?			X			
¿Los trabajadores de la CENTROSUR participan en la identificación de eventos?		X				
¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?			X			
Categoría de Eventos						
¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la CENTROSUR?		X				
¿Relacionan las categorías de eventos de los servicios que brinda la Empresa con los objetivos de la CENTROSUR.		X				
¿Se implantan políticas y procedimientos para informar a los trabajadores de la CENTROSUR, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.		X				
EVALUACION DE RIESGOS						10
Estimación de Probabilidad e Impacto						
¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la CENTROSUR?				X		
¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.				X		
Evaluación de Riesgos						
¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos en la aplicación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico?			X			
¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?				X		
¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?				X		
¿La documentación recopilada de los estudios efectuados es de calidad.?				X		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?				X	
Riesgos Originados por los Cambios					
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la CENTROSUR?		X			
¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la CENTROSUR?		X			
¿Se monitorea los nuevos riesgos del sector eléctrico, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de informaci		X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS		8			
Categorías de Respuestas					
¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?			X		
¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?			X		
¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad?			X		
¿la entidad ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X			
¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?		X			
Decisión de Respuestas					
¿Se han determinado mecanismos para administrar riesgos?		X			
¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		X			
¿Se comunica a los diferentes niveles de la entidad, las decisiones adoptadas?		X			
ACTIVIDADES DE CONTROL		11			
Integración con las Decisiones sobre Riesgos					
¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?				X	
¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?				X	
Principales Actividades de Control					
¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?		X			
¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?			X		
¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?			X		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Los niveles de la CENTROSUR implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento,			X		
Controles sobre los Sistemas de Información					
¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?			X		
¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?			X		
¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?			X		
¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?		X			
¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?			X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		33			
Cultura de Información en todos los Niveles					
¿Existen políticas en la CENTROSUR relacionadas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X			
¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?		X			
¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?		X			
¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión de la Entidad?		X			
¿Se comunica al personal de la CENTROSUR sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos de la Entidad?			X		
¿Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?		X			
Herramienta para la Supervisión					
¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?		X			
¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores de la CENTROSUR?		X			
Sistemas Estratégicos e Integrados					
¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los procesos de la CENTROSUR?		X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿El área de Relaciones Públicas ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?		X			
¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?		X			
¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más que las palabras?		X			
¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?		X			
SUPERVISIÓN Y MONITOREO		14			
Supervisión Permanente					
¿Se compara periódicamente los registros del sistema contable con los reportes del Sistema de Información Comercial?		X			
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?			X		
¿Los Directores definen procedimientos para superar las deficiencias de control interno?		X			
¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?			X		
¿Los auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?		X			
Supervisión Interna					
¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?		X			
¿Existe planes de acción correctiva?		X			
¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?		X			
¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?		X			
¿Existe apoyo de Directores a la ejecución del PAPP de Auditoría Interna?		X			
Supervisión Externa					
¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?		X			
¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?		X			
¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?		X			
¿El Presidente Ejecutivo dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGE.		X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Se ha difundido el plan estratégico que guarde relación con los objetivos de la CENTROSUR y la gestión de los riesgos?			X		
¿Existen políticas que permitan la integración de la información de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico?			X		
¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?		X			
Confiability de la Información					
¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos de las prestaciones, presupuesto, atenciones y servicios de la CENTROSUR?		X			
¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		X			
¿La información, además de oportuna, es confiable?		X			
¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?		X			
¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		X			
¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?		X			
Comunicación Interna					
¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?		X			
¿Se denuncia posibles actos indebidos?			X		
¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?		X			
¿Existen medios de comunicación con usuarios, autoridades provinciales y proveedores ocasionados en la prestación de servicios públicos?		X			
¿Los trabajadores de la CENTROSUR saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?		X			
¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?			X		
¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?				X	
¿La Administración ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución de la Programación Anual de Política Pública - PAPP evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		X			
Comunicación Externa					
¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?		X			
¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?		X			
¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la CENTROSUR?		X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 3 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DISEÑO DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CENTROSUR

No	PROCESO	PREGUNTAS	SI	Parcial	NO	OBSERVACIONES
1	PROCESO COMPRA DE ENERGÍA	1.1 El procedimiento compra de energía constante en el Manual de Procesos y Procedimientos, está actualizado?	X			
		1.2 El personal asignado al Proceso Compra de Energía es el necesario para cumplir las actividades adecuadamente?	X			
		1.3 La proyección de la demanda de energía a corto plazo de los clientes regulados es realizada oportunamente?	X			
		1.4 Para la presupuestación anual de costos, se dispone de la información con la oportunidad adecuada?	X			
		1.5 Se realizan comparaciones entre la presupuestación anual de costos de la energía requerida con la realmente cancelada?	X			
		1.6 Se mantiene en archivo los contratos de compra - venta de energía y en dicho documento constan las condiciones económicas de compra - venta?	X			
		1.7 Se dispone de un histórico de mediciones de los nodos de frontera del sistema de distribución con el Sistema Nacional Interconectado?	X			
		1.8 Se dispone de un histórico de las mediciones publicadas por el CENACE que se hayan utilizado para las liquidaciones de compra de energía?	X			
		1.9 Se verifica en el tiempo oportuno las variables energéticas requeridas para el proceso de compra de energía?	X			
		1.10 Se verifica en el tiempo oportuno las variables económicas de los contratos de compra - venta de energía?		X		
		1.11 Se verifica la aplicación de las condiciones contractuales?		X		
		1.12 Se cuenta con el archivo magnético de liquidación mensual de contratos?	X			
		1.13 Se dispone de un registro para el pago de facturas, previo a la solicitud de pago?	X			
		1.14 Se establece el costo mensual y el precio medio de energía?	X			
		1.15 Para el pago de facturas se revisa, ordena, controla y verifica el pago de obligaciones derivadas de la compra de energía?	X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		SERVICIOS				
2	PROCESO SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN	2.1 Se verifica que para la desconexión definitiva del servicio se cuente con la documentación completa de requisitos (documentos legales)?		X		
		2.2 Se realizan comprobaciones que las desconexiones físicas de los equipos de medición se efectúen en atención a solicitudes y con orden expresa de desconexión?		X		
		2.3 En la desconexión definitiva de equipos, se comprueba que la lectura del medidor al momento del retiro esté acorde con la última emitida?		X		
		2.4 Se verifica en el Sistema de Información Comercial - SICO si se ha realizado la liquidación de garantías?	X			
		2.5 Previo a la suspensión temporal del equipo de medición, se verifica que se disponga la factura de pago por parte del cliente?	X			
		2.6 En la solicitud de nuevos servicios se verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas y legales requeridas por la Empresa?	X			
		2.7 Se cuenta con un archivo físico organizado por número de contrato y se verifica que la documentación esté completa?		X		
		2.8 Para el cambio de tarifa, se verifica que exista la solicitud del cliente y se cuente con la documentación completa?	X			
		2.9 La sección de Facturación realiza inspecciones para saber que tipo de tarifa debe aplicarse cuando un cliente solicita el cambio?		X		
		2.10 Las tarifas actualizadas en el Sistema de Información Comercial cuentan con las autorizaciones respectivas?	X			
		2.11 Se verifica que en el cambio de nombre de clientes se disponga la documentación como cédula de identidad, escrituras inscritas en la Registraduría de la Propiedad, planilla de luz actual y firma del contrato de servicio?	X			
		2.12 Se cuenta con la firma de responsabilidad del área legal de la aprobación o negación del cambio de nombre?	X			
		2.13 Se verifica que las actualizaciones de cambio de nombre realizadas en el SICO, cuenten con las autorizaciones respectivas?		X		
		2.14 Los reclamos comerciales son registrados en un sistema que permita receptor y canalizar al área respectiva?	X			
		2.15 Se informa al cliente sobre la atención al reclamo presentado?		X		
		2.16 Las solicitudes de nuevos servicios son clasificadas por sector previo a la inspección de grupos de trabajo?	X			
		2.17 Se verifica que los materiales determinados como necesarios para la instalación corresponden a los que requiere el cliente?	X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2	PROCESO SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN	2.18 Se verifica que los nuevos servicios con extensión de red dispongan del diseño y valoración respectiva?	X				
		2.19 El arriendo de bienes de la Empresa se realiza a través de contrato y cuenta con las garantías requeridas?	X				
		2.20 Se verifica que los pagos por arriendo de equipos se efectúen oportunamente y durante el plazo convenido?	X				
		2.21 Se efectúa el seguimiento del cumplimiento del contrato y se verifica el reingreso de bienes arrendados a la bodega?	X				
		INSTALACIONES					
		2.22 La selección de contratistas se realiza a través del portal de compras públicas?		X			
		2.23 Se verifica que las solicitudes de medidor cumplan con los requisitos exigidos por la Empresa?	X				
		2.24 Se realizan comparaciones entre los reportes de cambio de materiales y las instalaciones físicas?	X				
		2.25 Se mantienen separadas las solicitudes de cambio de materiales o medidores efectuados a petición del cliente, con los realizados por la propia Empresa?	X				
		2.26 Se revisa que las inspecciones para la dotación de un nuevo servicio, sean cumplidas en el tiempo establecido?	X				
		2.27 Se fiscaliza las instalaciones realizadas por los Contratistas?		X			
		2.28 Se verifica que los materiales instalados correspondan a los reportados por los Contratistas?		X			
		2.29 Se revisa que los servicios eventuales requeridos por los clientes se efectúen de acuerdo a lo convenido?	X				
		2.30 Se verifica que los servicios eventuales con medidor cuenten con las garantías requeridas por la Empresa y permisos municipales cuando es para ferias o conciertos?	X				
		2.31 Se efectúa por muestreo un control de los sellos instalados?		X			
2.32 Se lleva un documento de respaldo secuencial de los sellos asignados al personal responsable de las instalaciones?		X					
3	PROCESO VENTA DE ENERGÍA	LECTURA DE MEDIDORES					
		3.1 La selección de contratistas de lecturas se realiza a través del portal de compras públicas?	X				
		3.2 Se cuenta con un cronograma anual, mensual y semanal para la toma de lecturas, de acuerdo a su zona de acción?	X				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3	PROCESO VENTA DE ENERGÍA	3.3 Se verifica que las lecturas entregadas por los Contratistas se efectúen en atención al cronograma establecido?	X				
		3.4 Se dispone de un archivo que no permita modificaciones de las lecturas entregadas por los Contratistas?		X			
		3.5 Se hace seguimiento de las novedades reportadas por los lectores en el trabajo de campo?		X			
		3.6 Se realiza la fiscalización de las lecturas tomadas por los Contratistas?		X			
		FACTURACIÓN					
		3.7 Se tiene un calendario para la emisión de facturas por sector?	X				
		3.8 Se revisa que los valores aplicados correspondan al pliego tarifario vigente?	X				
		3.9 Previo a la facturación se revisan físicamente los medidores que presentan inconsistencias reportadas por el SICO de las lecturas tomadas?		X			
		3.10 La facturación incluye los valores adicionales que cobra o retiene la Empresa conforme a disposiciones legales aplicables?	X				
		3.11 Se documenta la revisión de las correcciones e inconsistencias encontradas previo a la facturación?	X				
		3.12 Se revisa por muestreo la adecuada aplicación de tarifas de acuerdo al tipo de cliente?	X				
		3.13 Se lleva un registro de los incrementos o disminuciones de las luminarias instaladas?	X				
		3.14 Se verifica que los reportes "estadísticos de facturación" impresos mensualmente sean idénticos a los que se reportan en el SICO en consultas posteriores?	X				
		3.15 Los errores de facturación del último año son inferiores a los parámetros establecidos como aceptables?	X				
		RECAUDACIÓN					
		3.16 Se revisa que el sistema en línea para el registro de la recaudación de valores cancelados por los clientes se encuentre funcionando continuamente?	X				
		3.17 Se revisa diariamente que los valores recaudados estén íntegramente depositados?	X				
		3.18 Se verifica que la anulación de planillas estén debidamente archivadas?		X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3	PROCESO VENTA DE ENERGÍA	3.19 Se verifica que la recaudación en semilínea no sea sujeta de modificación?	X			
		3.20 Se revisa que la recaudación por otros conceptos diferentes a venta de energía correspondan a los valores establecidos?	X			
		3.21 Se verifica que la recaudación en Bancos coincida con la recaudación en el Sistema de Información Comercial.?	X			
		GESTIÓN DE COBRO DE CARTERA				
		3.22 Se tiene establecido un calendario de notificaciones, suspensiones y retiros de medidor para realizar la gestión de cartera?	X			
		3.23 Se verifica que la información registrada en el SICO corresponda a la realmente planificada (suspensiones)?	X			
		3.24 Se realizan inspecciones físicas de los trabajos realizados por los Contratistas y Grupos de Trabajo?		X		
		3.25 Se verifica que las reconexiones del servicio son realizadas conforme a los tiempos establecidos?		X		
		3.26 Se verifica que los materiales retirados estén reingresados a la Empresa?	X			
4	PROCESO VENTA DE ENERGÍA	SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN				
		3.1 Se tienen reportes de los medidores que ingresan al laboratorio de medidores para ser desarmados y limpiados?	X			
		3.2 Se verifica que el cambio de partes y piezas estén en óptimas condiciones?	X			
		3.3 Se realiza la inspección final y sellado para procesamiento y envío de datos al SICO, previo a la entrega de medidores a la bodega?	X			
		3.4 Se realizan inspecciones físicas de las revisiones de medidores realizadas en sitio?	X			
		3.5 Se cuenta con reportes de las revisiones para determinar el funcionamiento del medidor así como la revisión de las acometidas para verificar que no existan derivaciones?	X			
		3.6 Se tienen reportes de la revisión de sistema de medición especiales que estén dentro de la norma?	X			
		3.7 Se dispone de reportes de las verificaciones realizadas a los clientes sobre el uso de energía?	X			
		3.8 Se efectúan revisiones de los transformadores de medición para verificar e introducir parámetros correctos?	X			
		3.9 Se documentan los resultados de las revisiones de medidores efectuadas	X			
		3.10 Se verifica que la modificación de facturas cuenten con los sustentos respectivos?	X			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa Auditada: Empresa Eléctrica
 Área o Sistema: Sistema de Comercialización
 Proceso: **Venta de Energía y Servicios de Comercialización**

Fecha Inicio: _____ Fecha Término: _____

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en desarrollo de los procesos que sustentan el Sistema de Comercialización de la energía eléctrica, en concordancia con lo dispuesto en las disposiciones legales, reglamentarias y más normas aplicables a la gestión de la comercialización de energía eléctrica.

ALCANCE:

La Auditoría se realizará en el período comprendido entre el y el

N°	Descripción	Personal Responsable	Fecha
1.	Aspectos Generales		
1.1	Pedir el Manual de Procesos y Procedimientos; precisar si los procesos y procedimientos definidos para el área comercial están en operación y si corresponden y se ajustan a la organización y funcionamiento actual.		
1.2	Requerir los planes operativos anuales con sus objetivos o matrices planteados para el área de comercialización, con sus respectivas evaluaciones.		
1.3	Revisar el presupuesto aprobado del período auditado y su avance.		
1.4	Verificar que las acciones instrumentadas por la Empresa, tengan como objetivo promover la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones.		
1.5	Analizar los sistemas de información implementados		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>1.6</p> <p>1.7</p> <p>1.8</p> <p>1.9</p>	<p>para la generación de información estratégica y evalúe el grado de confiabilidad con que operan.</p> <p>Obtener los informes periódicos de evaluación de la gestión y evaluar su consistencia con los informes de resultados definitivos presentados al cierre del período fiscal y comprobar además con el avance físico las metas alcanzadas.</p> <p>Verificar si el sistema contable de la Empresa se encuentra enlazado con el Sistema de Información Comercial.</p> <p>Solicitar los informes de labores emitidos mensualmente por la Dirección de Comercialización.</p> <p>Solicitar los reportes presentados de las actividades que son medidas a través de indicadores constantes en las Regulaciones emitidas por el CONELEC.</p>		
<p>2.</p> <p>2.1</p> <p>2.2</p> <p>2.3</p> <p>2.4</p> <p>2.5</p> <p>2.6</p>	<p>Organización Interna</p> <p>Solicitar la nómina en medio magnético del personal directivo de la Empresa que desempeñó las funciones durante el tiempo establecido en el alcance (Presidente Ejecutivo, Directores de Área, Jefes Departamentales, Superintendentes del Departamento de Comercialización y Auditor General, en el que consten los nombres y apellidos, cargo, período de gestión, número de cédula y dirección domiciliaria.</p> <p>Preparar y efectuar una entrevista preliminar con el Presidente Ejecutivo y el Director de Comercialización para informarles de la auditoría y del plan de trabajo que se seguirá.</p> <p>Verificar la relación del personal mediante la utilización de procedimientos idóneos.</p> <p>Seleccionar los cargos de las personas a entrevistar, para ello tomar en cuenta la posición jerárquica y determinar de ser posible fecha y hora.</p> <p>Elaborar de forma previa la temática que se abordará en la entrevista.</p>		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.7	<p>Revisar la información recopilada en la entrevista e identificar los casos que se deben ampliar o aclarar en su caso.</p> <p>Verificar que el Manual de Funciones guarde consistencia con el Reglamento Orgánico Funcional, identificando las unidades responsables de las funciones y competencias conferidas.</p>		
3.	<p>Normativa</p> <p>3.1 Requerir la Base legal de creación y funcionamiento de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. y sus reformas.</p> <p>3.2 Revisar la planeación estratégica aprobada.</p> <p>3.3 Requerir los contratos suscritos durante el alcance de la Auditoría para instalación de medidores, la toma de lecturas, recaudación de valores por consumo de energía y gestión de recuperación de cartera.</p>		
4.	<p>Aspectos Específicos - Servicios de Comercialización</p> <p>4.1 Verificar que el Departamento de Atención al Cliente cuente con una adecuada segregación y delegación de funciones, así como la delimitación de facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila y evalúa para evitar que dos o más de éstas se concentren en una misma persona o provoquen un posible conflicto de intereses, además de establecer las adecuadas líneas de comunicación e información.</p> <p>4.2</p> <p>4.3 Verificar que en el Manual de Procesos y Procedimientos se incluyan las actividades y procedimientos que se realizan tanto en servicios como en instalaciones y que estén debidamente legalizados y sean de conocimiento de los funcionarios responsables.</p> <p>4.4 Realizar una verificación documental y analizar el flujo de las operaciones en servicios como en instalaciones, para obtener información de los indicadores estratégicos.</p>		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.5	Verificar si se generan informes de los indicadores estratégicos, que permitan conocer sistemática y periódicamente el avance de los programas, objetivos y metas establecidos para en los subprocesos de servicios e instalaciones y que permitan detectar las causas de su incumplimiento o desviación que dan lugar a los ajustes que se requieran.		
4.6	Conciliar los depósitos de garantía de consumos registrados en los Sistemas Informáticos, con los registrados contablemente.		
4.7	Obtenga los reportes e informes generados sobre los resultados obtenidos e identifique la información sobre el cumplimiento de metas.		
4.8	Comparar si los avances presentados a la alta dirección son consistentes con los reportes generados periódicamente y si se encuentran debidamente sustentados.		
4.9	Revisar el cálculo de los indicadores de gestión reportados periódicamente y verificar su consistencia con los informes presentados.		
4.10	Determinar si los criterios con que se diseñaron los indicadores de gestión y establecer si éstos permiten medir adecuadamente los factores críticos de desempeño, considerados fundamentales para cumplir con la misión y visión institucional y su vinculación con objetivos y metas.		
4.11	Determinar si existen factores críticos de desempeño no identificados por la empresa bajo examen y evalúe las causas con los niveles directivos.		
4.12	Verificar que la Empresa haya identificado y evaluado los riesgos que puedan impactar negativamente en el logro de objetivos, metas o programas establecidos tanto en servicios como en instalaciones.		
4.13	Revisar si la empresa mantiene alguna política para el manejo del archivo de documentación de los contratos de servicio de energía eléctrica.		
4.14	Efectuar la inspección física del archivo de los contratos y documentación requerida a los clientes para otorgar el servicio de energía eléctrica (copias		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>4.15</p> <p>4.16</p>	<p>de escrituras, cédula de idEmpresa, nombramiento del representante legal, croquis del inmueble, entre otros).</p> <p>Revisar el detalle de los reclamos realizados por los clientes que están pendientes de resolver, que incluya información del código del cliente, nombre del cliente, teléfono, fecha inicial de atención en servicio al cliente y motivos de los reclamos.</p> <p>Solicitar y analizar los resultados de las encuestas de satisfacción realizada a los clientes.</p> <p>Solicitar el detalle de los clientes a quienes la Empresa otorgó la exoneración en sus consumos, cuya información contenga: número de consumidores beneficiados, código e identificación del cliente, fecha de nacimiento del cliente, período de exoneración, valor total en dólares de las facturas correspondientes al servicio eléctrico sin exoneración; y, valor total en dólares exonerado.</p>		
<p>5.</p> <p>5.1</p> <p>5.2</p> <p>5.3</p> <p>5.4</p>	<p>Aspectos Específicos – Venta de Energía</p> <p>Verificar que los Departamentos de Lectura y Facturación, así como de Recaudación y Gestión de Cartera cuenten con una adecuada segregación y delegación de funciones, así como la delimitación de facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila y evalúa para evitar que dos o más de éstas se concentren en una misma persona o provoquen un posible conflicto de intereses, además de establecer las adecuadas líneas de comunicación e información.</p> <p>Verificar que en el Manual de Procesos y Procedimientos estén incluidos las actividades y procedimientos que se realizan en lectura de medidores, facturación, recaudación y gestión de cartera, estén debidamente legalizados y sean de conocimiento de los funcionarios responsables.</p> <p>Realizar una verificación documental y analizar el flujo de las operaciones en la toma de lecturas, facturación, recaudación y gestión de cartera, para obtener información de los indicadores estratégicos.</p> <p>Verificar si se generan informes de los indicadores estratégicos, que permitan conocer sistemática y</p>		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.5	periódicamente el avance de los programas, objetivos y metas establecidos para en los subprocesos lectura de medidores, facturación, recaudación y gestión de cartera y que permitan detectar las causas de su incumplimiento o desviación que dan lugar a los ajustes que se requieran.		
5.6	Comparar si los avances presentados a la alta dirección son consistentes con los reportes generados periódicamente y si se encuentran debidamente sustentados.		
5.7	Revisar el cálculo de los indicadores de gestión con su respectiva interpretación que son reportados periódicamente y verificar su correspondencia con los informes presentados.		
5.8	Determinar si los criterios con que se diseñaron los indicadores de gestión permiten medir adecuadamente los factores críticos de desempeño, considerados fundamentales para cumplir con la misión y visión institucional y su vinculación con objetivos y metas.		
5.9	Determinar si existen factores críticos de desempeño no identificados por la Empresa bajo examen y evalúe las causas con los niveles directivos.		
5.10	Verificar que la Empresa haya identificado y evaluado los riesgos que puedan impactar negativamente en el logro de objetivos, metas o programas establecidos en toma de lecturas, facturación, recaudación y		
5.11	gestión de cartera.		
5.12	Conciliar la facturación y recaudación de fondos de terceros (Bomberos, Tasa Recolección de Basura) con lo constante en el Sistema de Información Comercial y el saldo contable.		
5.13	Revisar las conciliaciones bancarias de las cuentas en las que se depositan los valores provenientes de la recaudación por venta de energía y otros conceptos, con la finalidad de determinar si existen valores que están pendientes de conciliar.		
5.14	Revisar que los valores recaudados a través del E-SIGEF y SPI provenientes de entidades públicas se		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.15	<p>encuentren debidamente registrados en el Sistema de Información Comercial.</p> <p>Conciliar el saldo contable de cartera con el constante en el Sistema de Información Comercial.</p> <p>Revisar la información estadística mensual, respecto de los niveles de recuperación de la cartera vencida proveniente de la gestión de cobro efectuada por los contratistas.</p> <p>Conciliar el registro contable con el listado de la Dirección de Asesoría Jurídica de los cheques protestados resultantes de la recaudación del servicio de venta de energía.</p>		
------	---	--	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a:	Período:
Preparado por: (Auditor Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por: Supervisor	Fecha:
Información General de la Entidad	
Se debe anotar de manera resumida la información de la entidad, como fecha de creación y tipo de sociedad a la que pertenece.	
Actividades de control realizadas	
Detallar los controles que son aplicados por la CENTROSUR en el desarrollo de sus actividades, y si existe una plan de mitigación de riesgos. También se puede mencionar los tipos de exámenes de auditoría que han sido realizados con anterioridad al Sistema de Comercialización, ya sean realizadas por personal interno o a través de personal externo.	
Enfoque de Auditoría	
Se especificará la orientación a la que está encaminada la Auditoría, tendientes a evaluar la eficiencia, eficacia y economía; así como el cumplimiento de las disposiciones legales de los procesos de compra de energía, servicios de comercialización, venta de energía y supervisión del sistema de medición; y, el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivos

Que persigue la Auditoría, los cuales deben ser redactados en verbo en infinitivo, tendientes a determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normas aplicables en la gestión de comercialización de energía eléctrica; y, evaluar la eficiencia y eficacia en el proceso de comercialización de energía eléctrica.

Alcance y estrategias de Auditoría

Constará el período que abarcará la revisión y la metodología que se utilizará durante el transcurso de la Auditoría.

Indicadores de Gestión

Se debe anotar el nombre y fórmula de los indicadores de gestión que son utilizados en la Dirección de Comercialización.

Los requeridos por el CONELEC son:

- Los del macro proceso de Comercialización.
- Los de la "Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución", según la Regulación 004/01 del CONELEC.
- El de "Satisfacción de los Consumidores", según la Regulación 007/08 del CONELEC.
- Los de "Atención de Reclamos de Consumidores", según la Regulación 012/08 del CONELEC.

Resumen de la Evaluación del Sistema de Control Interno

Se debe efectuar una síntesis de los resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno de la CENTROSUR, el cual debe ser aplicado a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

través de un cuestionario basado en el COSO ERM.

Como se vio en el caso de CENTROSUR se presenta debilitado en las actividades primarias de la gestión de riesgos (43% en promedio) cuyos componentes comprenden el establecimiento de objetivos, identificación de objetivos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos y actividades de control, ya que la entidad no cuenta con un Mapa de Riesgos que permita identificar, mitigar y controlar la ocurrencia de eventos que afecten el adecuado funcionamiento de la Empresa; en tanto que, lo referente a Dirección y Soporte (77% en promedio) comprendido por el ambiente de control, información y comunicación y supervisión se encuentran fortalecidos, pues se advierte que se tiene un buen Sistema de Control Interno.

Áreas críticas detectadas

Es importante especificar las áreas críticas detectadas, y las causas que lo originan, con la finalidad de poner énfasis al momento de la ejecución de la Auditoría.

Calificación de los factores de riesgo

Para calificar el riesgo se deben combinar ciertos elementos como la significatividad del componente, la inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa; y, la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento de la CENTROSUR.

Recursos a utilizar

Especificar los recursos humanos, materiales, económicos, entre otros que se requieren para el desarrollo de la Auditoría. Cabe indicar que es necesario registrar los nombres y apellidos del personal asignado.

Para la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización, se requerirá de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

un equipo multidisciplinario conformado por un Supervisor, un Auditor Jefe de Equipo, un Asistente de Auditoría, un Ingeniero en Sistemas y un Abogado, de los cuales el Auditor Jefe de Equipo y el Asistente de Auditoría participarán durante todo el trabajo; en tanto que los demás integrantes del equipo serán requeridos en las actividades relacionadas a su especialidad, como análisis de los sistemas informáticos y reportes de información; y, análisis de contratos o legislación del sector eléctrico.

Dentro de los recursos materiales se requiere de una oficina adecuada para cuatro personas, computadores portátiles, conexión a la red de la CENTROSUR y servicio de internet.

Tiempo a utilizarse

Anotar los días laborables presupuestados a utilizarse en la Auditoría, distribuidos en las diferentes etapas (Planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento).

Programas para la ejecución del examen

Se adjunta en el Anexo N°4 el Programa de Auditoría a ser aplicado bajo la dirección del Auditor Jefe de Equipo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 6

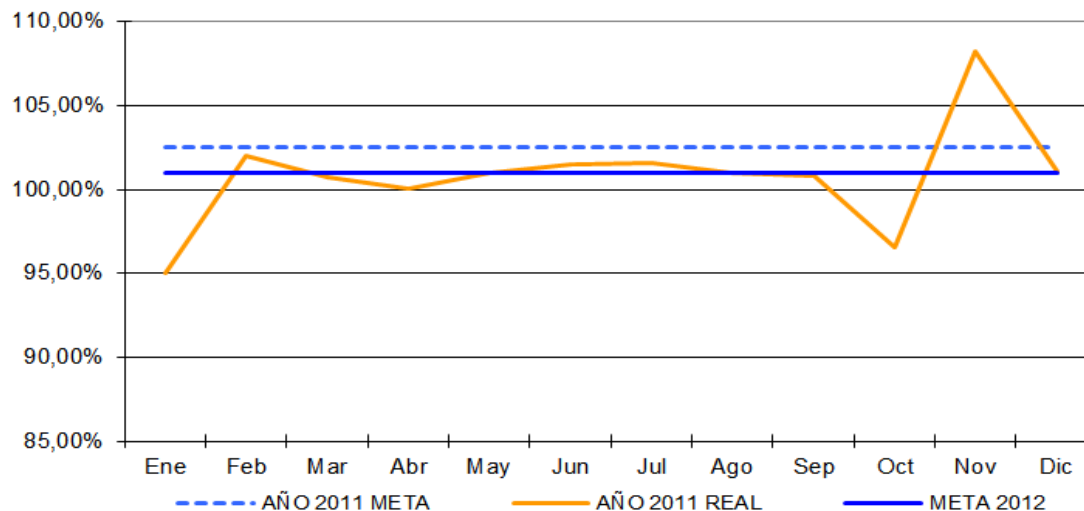
ÍNDICE DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA	
Nombre:	GESTION DE RECAUDACION CUENCA DOLARES
Definición breve:	Compara la recaudación que se realiza en un mes específico a los clientes del cantón Cuenca con el valor total de la facturación para este mismo grupo de clientes.
Unidad de medida	Porcentual
Objetivos y metas:	Optimizar la Recaudación
Método de medición	$GRCD = MediaMoviAnual\left(\frac{VDRC}{VDFC}\right) \times 100$
Definiciones y conceptos	GRCD = Índice Gestión de Recaudación Monetaria en Cuenca VDRC = Valor Monetario de la Recaudación de clientes del cantón Cuenca VDFC = Valor Monetario Facturado para clientes del cantón Cuenca
Periodicidad:	MENSUAL
Fuente de los Datos	Este índice es calculado por la Dirección de Comercialización (Departamento de Recaudación y Gestión de Cartera) sobre la base de los datos proporcionados por el Sistema Informático de Comercialización (SICO).
Justificación	La recaudación del servicio es un eje fundamental para el desarrollo de la CENTROSUR
Objetivo Estratégico	Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESULTADO

	AÑO 2011			META 2012
	REAL	META	CUMPLIM.	
Ene	95,04%	102,50%	92,72%	101,00%
Feb	102,04%	102,50%	99,55%	101,00%
Mar	100,74%	102,50%	98,28%	101,00%
Abr	100,02%	102,50%	97,58%	101,00%
May	100,97%	102,50%	98,51%	101,00%
Jun	101,49%	102,50%	99,01%	101,00%
Jul	101,59%	102,50%	99,11%	101,00%
Ago	101,03%	102,50%	98,57%	101,00%
Sep	100,79%	102,50%	98,33%	101,00%
Oct	96,57%	102,50%	94,21%	101,00%
Nov	108,20%	102,50%	105,56%	101,00%
Dic	101,09%	102,50%	98,62%	101,00%



CONCLUSIÓN

Durante el año 2011 la recaudación monetaria en el cantón Cuenca, está por debajo de la meta establecida, a excepción del mes de noviembre, siendo uno de los motivos el incremento de la meta del año 2010 al 2011 del 100% al 102,50% respectivamente; por ello, para la CENTROSUR para el año 2012 la disminuyó al 101%.

Otra de las causas identificadas es la falta de contratistas para efectuar la gestión de cartera vencida, adicionalmente que en meses específicos la recaudación está por debajo del 100%, cuyas causas deben ser analizadas por la CENTROSUR a profundidad.

FUENTE:	REALIZADO POR:	SUPERVISADO POR:	FECHA:
Facturación \$ Cuenca año 2011 Recaudación \$ Cuenca año 2011			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 7

HOJA DE HALLAZGOS

Auditoría de Gestión a:
Subcomponente:
Componente:

Ref. P/T

Título del comentario

Condición (Detallar)

Criterio (Detallar)

Causa (Detallar)

Efecto (Detallar)

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIÓN

Preparado por: _____

Fecha: _____

Revisado por:

Jefe de Equipo

Supervisor:

Fecha _____

Fecha _____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 8

LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA

Lugar y fecha de emisión

Señor
Presidente Ejecutivo
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.
Ciudad.

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Sistema de Comercialización de la energía eléctrica de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. por el período comprendido entre el al

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Los resultados son presentados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera obligatoria, conforme al cronograma de cumplimiento.

Atentamente,

Supervisor

Auditor Jefe de Equipo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 9

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

N°	RECOMENDACIÓN N°	AÑO 20..												FIRMA RESPONSABLE
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
	Al Presidente Ejecutivo													
	Al Director de Comercialización													
	Al Director de Asesoría Jurídica													
	Otros (Especificar)													