



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**CARRERA DE: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

### TESIS DE GRADO

#### **TÍTULO:**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL PROCESO DE ANULACIÓN DE FACTURAS Y REFACTURACIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA, EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A. DEL PERIODO FISCAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

#### **Autoras:**

- Carrera Rojas Clara Elisa
- Cobo Carrillo Laura Cumandá

#### **Director de Tesis:**

Ing. Tito Recalde Chávez

**Latacunga –Ecuador  
Enero 2010**

## AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “ **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL PROCESO DE ANULACIÓN DE FACTURAS Y RE FACTURACIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA, EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A., DEL PERIODO FISCAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Clara Elisa Carrera Rojas  
C.I. 020118835-6

.....  
Laura Cumandá Cobo Carrillo  
C.I. 0500693767

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el Tema:

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL PROCESO DE ANULACIÓN DE FACTURAS Y RE FACTURACIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA, EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A. DEL PERIODO FISCAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”**, de Carrera Rojas Clara Elisa y Cobo Carrillo Laura Cumandá, postulantes de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A., considero que el presente Proyecto de Tesis cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio.

Latacunga, 15 de enero del 2010

El Director

Ing. Tito Recalde Chávez

**AGRADECIMIENTO**

Nunca terminaré de agradecer  
a mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi,  
Aquí aprendí la ciencia  
pero también me nutrí de utopía y de ilusiones,  
aquí aprendí que todo ser humano  
y que todo universitario debe luchar  
por la justicia social y por un mundo mejor.  
Agradezco también a todos mis profesores,  
su ciencia y su ejemplo  
han orientado mi vida universitaria y futura,  
particularmente al Ing. Tito Recalde  
por la sapiencia y paciencia para asesorar mi tesis.  
Por fin, mi agradecimiento a todas las personas  
y especialmente a mi familia  
que en todo momento supieron estimular mi dedicación al estudio.

Cumandá Cobo

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica  
de Cotopaxi, en cuyas aulas me formé  
En la preparación y conocimiento.  
A mis profesores que con afán repartieron  
Su saber y experiencia.  
A mis compañeros que al cabo de algunos años me  
brindaron su amistad y respeto.  
A mi Director de Tesis, Ing. Tito Recalde, por su  
aporte significativo en el desarrollo de mi trabajo  
investigativo.  
Mi gratitud y respeto a mi familia y a todas aquellas  
personas que me apoyaron a conseguir mi meta.

Clara Carrera

## **DEDICATORIA**

Este hermoso esfuerzo  
para tener un título profesional,  
lo dedico con toda mi alma a quienes  
son la razón de mi existir, a mis hijos: Paty, Jorge y  
César Eduardo, también a mi nueva ilusión  
mis nietos: Jorge Antonio y Daniel,  
ellos son los que inspiran los actos de mi vida,  
a ellos les encargo que en conjunto  
cierren mis ojos cuando muera  
y mientras viva me proporcionen la felicidad  
que hasta ahora me han dado.  
he dejado un espacio especial de mi dedicatoria,  
para el compañero de mi vida,  
esa persona con la que aprendí amar, a sufrir  
y también aprendí lo que es la felicidad,  
con toda mi ternura,  
a mi esposo César Tovar.

Cumandá

## DEDICATORIA

Gracias a la luz divina de Nuestro Padre  
Celestial, al amor, apoyo y comprensión de  
mi esposo e hijos, que son el eje principal  
de mi vida;  
mi madre y mis hermanos por su apoyo  
incondicional  
y mi Padre (+) que desde el cielo bendice el  
rumbo de mi vida.

Dedico lo que el trajinar del tiempo,  
La ciencia y el deber me han deparado.  
Lograr hacer realidad los anhelos y  
sentimientos, no es un sacrificio, cuando de  
esto depende el despertar de un mañana  
lleno de esperanza y bienestar.

Clara

Contenido

Pág.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CERTIFICACIÓN DEL ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1-2

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3
1.1.1.	Concepto	3
1.1.2.	Importancia de Gestión Administrativa y Financiera	4
1.2	CONTROL INTERNO	4
1.2.1.	Concepto	4
1.2.2.	Objetivos del Control Interno	5
1.2.3.	Importancia del Control Interno	5
1.2.4.	Componentes del Control Interno	6
1.3	AUDITORÍA	7
1.3.1.	Características de la Auditoría Administrativa	8
1.3.2	Clasificación de la Auditoría	9
1.4	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	10
1.4.1.	Propósitos y Fines de la Auditoría Administrativa	11
1.4.2.	Objetivos de la Auditoría Administrativa	12
1.4.3.	Alcance de la Auditoría Administrativa	13

1.4.4.	Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa	14
1.5	METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	14
1.5.1.	Planeación	14
1.5.1.1	Objetivo	15
1.5.1.2	Factores a revisar	15
1.5.1.3	Fuentes de estudio	15
1.5.1.4.	Investigación Preliminar	16
1.5.1.5.	Preparación del Proyecto de Auditoría	16
1.5.1.5.1	Propuesta Técnica	17
1.5.1.5.2	Programa de trabajo	17
1.5.1.6.	Diagnóstico Preliminar	18
1.5.2.	Instrumentación	19
1.5.2.1.	Recopilación de información	19
1.5.2.2.	Técnicas de Recolección	19
1.5.2.2.1	Investigación Documental	20
1.5.2.2.2	Observación Directa	20
1.5.2.2.3	Acceso a Redes de Información	20
1.5.2.2.4	Entrevista	20
1.5.2.2.5	Cuestionarios	21
1.5.2.2.6	Cédulas	22
1.5.2.3	Escalas de Medición	24
1.5.2.3.1	Tipos de Escalas	24
1.5.2.4	Indicadores	22
1.5.2.5.	Papeles de Trabajo	27
1.5.2.6.	Evidencia	29
1.5.2.7	Índices y Referencias	30
1.5.2.8.	Supervisión del Trabajo	31
1.5.3.	Examen	31
1.5.3.1.	Propósito	32
1.5.3.2.	Procedimiento	32
1.5.3.3.	Técnicas de Análisis Administrativo	33
1.5.3.4.	Formulación del Diagnóstico Administrativo	33

1.5.4.	Informe	34
1.5.4.1.	Aspectos Operativos	35
1.5.4.2.	Lineamientos Generales para su preparación	36
1.5.4.3.	Tipos de Informes	37
1.5.4.3.1	Informe General	37
1.5.4.3.2	Informe Ejecutivo	37
1.5.4.3.3	Informe de Aspectos Relevantes	37
1.5.4.5.	Presentación del Informe	37
1.5.5.	Seguimiento	38
1.5.5.1.	Objetivo General	38
1.5.5.2.	Lineamientos Generales	39
1.5.5.3.	Acciones Específicas	39
1.5.5.3.1	Recomendaciones Programadas	40
1.5.5.3.2	Recomendaciones fuera del programa	40
1.5.5.4.	Criterio para la ejecución de la Auditoría Administrativa	40

## **CAPÍTULO II**

### **TRABAJO DE CAMPO**

2.1.	<b>BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A.</b>	41
2.1.1.	Reseña Histórica	41
2.1.2	Giro del Negocio	43
2.1.3	Misión	44
2.1.4	Visión	44
2.1.5	Valores	44
2.1.6	Organización	44
2.1.7	Base Legal	44
2.1. 8	Objetivos Estratégicos	46
2.1.9	Políticas	47
2.1.10	Organigrama Estructural de la Empresa	48
2.1.11	Organigrama Estructural de la Dirección Comercial	49
2.2	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	50

2.2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
2.2.1.1.	Investigación Explorativa	50
2.2.1.2.	Investigación Documental	50
2.2.1.3.	Investigación Descriptiva	50
2.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	51
2.3.1.	Diseño no Experimental	51
2.4.	UNIDAD DE ESTUDIO	51
2.4.1.	Población o universo	51
2.4.2.	Muestra	52
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	52
2.5.1.	Entrevista	52
2.5.2.	Encuesta	53
2.5.3.	Observación	53
2.6.	Análisis e Interpretación de la Entrevista dirigida al Presidente Ejecutivo de la Empresa Eléctrica S.A.	54
2.7.	Análisis e Interpretación de la Entrevista dirigida al Director de Comercialización	57
2.8.	Análisis e Interpretación de la Entrevista dirigida al Jefe de Clientes	60
2.9.	Análisis e Interpretación de la Entrevista dirigida al Jefe de Grandes Clientes	62
2.10.	Análisis e Interpretación de la Entrevista dirigida al Jefe de Control de Energía	65
2.11	Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal que trabaja en el Departamento de Comercialización	68
2.12	Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Usuarios	77
2.13.	Conclusiones	82
2.14.	Recomendaciones	83

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA**

3.1. TEMA "APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO-DICIEMBRE DEL AÑO 2008".	
3.1.1 Datos Informativos	85
3.1.2. Justificación	85
3.1.3. Objetivos de la Propuesta	86
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	87
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	89
CONCLUSIONES	216
RECOMENDACIONES	218
GLOSARIO DE TÉRMINOS	220
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	222
Bibliografía Citada	222
Bibliografía Consultada	222
Bibliografía Virtual	223
ANEXOS	

## INDICE DE TABLAS

Tabla N.1.1. MODELO DE ENTREVISTA	22
Tabla N.1.2. MODELO DE CUESTIONARIO	23
Tabla N.1.3. MODELOS DE INDICADORES	26
Tabla N.1.4. MODELO DE PAPEL DE TRABAJO	29
Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos de la Encuesta aplicada al Personal de la Empresa	
Tabla N.1. Conocimiento acerca de la Misión, visión y objetivos	68
Tabla N.2. Conformidad con el ambiente de trabajo	69
Tabla N.3. Distribución de actividades y responsabilidades	70
Tabla N.4. Disponibilidad de instrumentos	71
Tabla N.5. Existencia de capacitación	72
Tabla N.6. Título académico acorde al cargo	73

Tabla N.7.	Clases de reclamos frecuentes	74
Tabla N.8.	Acciones tomadas para solución de reclamos	76
	Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos de la Encuesta aplicada a los usuarios	
Tabla N.1.	Atención al cliente	77
Tabla N.2.	Planillas de cobro exageradas	78
Tabla N.3.	Re facturación a favor del usuario	79
Tabla N.4.	Personal calificado en el área	80
Tabla N.5.	Solución de problemas	81

### INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.2.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	48
Gráfico N.2.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	49
	Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos de la Encuesta aplicada al Personal de la Empresa	
Gráfico N.1.	Conocimiento acerca de la Misión, visión y objetivos	68
Gráfico N.2.	Conformidad con el ambiente de trabajo	69
Gráfico N.3.	Distribución de actividades y responsabilidades	70
Gráfico N.4.	Disponibilidad de instrumentos	71
Gráfico N.5.	Existencia de capacitación	72
Gráfico N.6.	Título académico acorde al cargo	73
Gráfico N.7.	Clases de reclamos frecuentes	74
Gráfico N.8.	Acciones tomadas para solución de reclamos	76
	Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos de la Encuesta aplicada a los usuarios	
Gráfico N.1.	Atención al cliente	77
Gráfico N.2.	Planillas de cobro exageradas	78
Gráfico N.3.	Re facturación a favor del usuario	79
Gráfico N.4.	Personal calificado en el área	80
Gráfico N.5.	Solución de problemas	81

## INDICE DE ANEXOS

- Anexo N.1. Entrevista dirigida al Presidente Ejecutivo de Elepco S.A.  
Dr. Edgar Jiménez
- Anexo N.2. Entrevista dirigida al Director de Comercialización de Elepco S.A.  
Ing. Sergio G. Vásquez León
- Anexo N.3. Entrevista dirigida al Jefe de Clientes de Elepco S.A.  
Ing. Carlos G. Tovar Garzón
- Anexo N.4. Entrevista dirigida al Jefe de Grandes Clientes de Elepco S.A.  
Ing. Franklin G. Medina S.
- Anexo N.5. Entrevista dirigida al Jefe de Control de Energía de Elepco S.A.  
Ing. Edgar M. Villacís H.
- Anexo N.6. Encuesta dirigida al Director de Comercialización de Elepco S.A.
- Anexo N.7. Encuesta dirigida al Jefe de Clientes de Elepco S.A.
- Anexo N.8. Encuesta dirigida al Jefe de Grandes Clientes de Elepco S.A.
- Anexo N.9. Encuesta dirigida al Jefe de Control de Energía de Elepco S.A.
- Anexo N.10. Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Comercialización  
de Elepco S.A.
- Anexo N.11. Encuesta dirigida a los Usuarios de Elepco S.A.

## RESUMEN

La aplicación de la Auditoría Administrativa se la realizó en el Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., con el objeto de determinar las falencias que impiden el desempeño eficiente de las actividades.

Para el desarrollo de la investigación se revisó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal que lo conforman, gracias a la ayuda de los métodos inductivo, deductivo, los mismos que permitieron el análisis de los resultados obtenidos durante todo el proceso de la auditoría, así también las técnicas de recolección, como: Entrevistas, encuestas y observación directa, dirigidas tanto a los jefes departamentales, como al personal que forma parte de la empresa.

En base a la información obtenida se pudo conocer el panorama real de la situación del departamento, encontrando problemas como: Falta de capacitación y motivación al personal, Inexistencia de un Manual de Procedimientos, no se aplican las normas de selección y contratación de personal, y existe poca inducción al personal contratado, Inestabilidad laboral, Anulaciones y Re facturaciones realizadas por error en toma de lecturas, errores en digitación de datos, medidores obsoletos o hurto de energía.

En conclusión podemos decir, que las falencias encontradas se deben a la falta de aplicación del Manual de Funciones, del Reglamento Interno de la Empresa, así como la falta de un Manual de Procedimientos.

La realización de la Auditoría Administrativa será de gran ayuda, ya que por medio de las recomendaciones implantadas en el informe general, el Gerente podrá dar solución a las falencias encontradas y desarrollar de mejor manera su trabajo como líder dentro de la empresa, con el fin de cumplir y hacer cumplir con eficiencia los objetivos y estrategias implantadas, y con esto el desarrollo y progreso de la misma.

### **ABSTRACT**

The implementation of the Audit Management was conducted in the Marketing Department of the Cotopaxi Provincial Electricity Company S.A. in order to identify the weaknesses that impede the efficient performance of activities.

For the development of the research was reviewed the real and objective information provided directly by staff who conforms, with the help of inductive and deductive methods, the same that allowed the analysis of the results obtained during the audit process, well as collection techniques, such as interviews, surveys and direct observation, aimed at both department heads, and staff as part of the company.

Based on the obtained information could know the real scene of the situation of the department, finding problems as: Lack of staff training and motivation; Lack of a manual of procedures; Lack of programs to identify; To hire and encourage staff to company; Job instability; Annulments and Rebilling made in error in taking readings, data typing errors, outdated meters or energy theft.

In conclusion we can say that the flaws found are due to the lack of implementation of the Manual of Functions, Rules of Procedure of the Company, and the lack of a Manual of Procedures.

The completion of the Audit Management will help, and that through the implemented recommendations in the general report, the Manager may provide a solution to the deficiencies and develop in a good way his work as a leader within the company, in order and enforce effectively the established goals and strategies, and the development and progress of itself.

## **INTRODUCCIÓN**

Una vez finalizado el proceso de la Auditoría Administrativa y siendo el objetivo fundamental, mejorar el nivel de efectividad en los procesos administrativos a través de

la determinación de las falencias existentes que impiden el desempeño eficiente de las actividades, mediante un adecuado control interno.

Se ha procedido a analizar cuál es la alternativa más viable para examinar dichos procesos administrativos utilizados en el Departamento y ante la propuesta de aplicar una Auditoría Administrativa al Proceso de Anulación y Refacturación del consumo de energía en la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., hemos recopilado toda información documental relativa a la empresa, utilizando para ello la investigación documental y la observación de campo, lo cual hizo posible tener una visión global de la situación del Departamento.

Dentro del desarrollo de la investigación hemos utilizado los métodos inductivo, deductivo y la observación directa, los mismos que han permitido el análisis de los resultados obtenidos durante todo el proceso de la auditoría.

De la misma manera las técnicas de investigación utilizadas han sido: La entrevista aplicada a los Jefes Departamentales y la encuesta aplicada a todo del Departamento de Comercialización lo cual representaba la población total.

En la realización de la Auditoría se ha determinado por medio de la aplicación de los cuestionarios de control interno, los problemas que actualmente presenta el Departamento de Comercialización, tales como: Falta de capacitación y motivación al personal, Inexistencia de un Manual de Procedimientos, Falta de programas para seleccionar, contratar e inducir al personal a la empresa, Inestabilidad laboral, anulaciones y refacturaciones realizadas por error en toma de lecturas; así como las respectivas conclusiones y recomendaciones para dar solución a los problemas planteados.

El presente trabajo de investigación, ha sido factible de realizarlo pues se ha contado con el apoyo del Presidente Ejecutivo, jefes departamentales y empleados en general.

Para una mejor comprensión el trabajo investigativo esta dividido en tres capítulos:

En el Primer Capítulo, se detalla toda la investigación bibliográfica sobre los conceptos relacionados al tema de investigación, como son: Gestión Administrativa, Control Interno, Auditoría, Auditoría Administrativa y Metodología de la Auditoría Administrativa.

El segundo Capítulo, contiene una breve información de la constitución de la empresa, el análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de los cuestionarios al personal de la empresa y entrevistas aplicadas al personal administrativo, con sus respectivas tablas y gráficos.

En el Tercer Capítulo, se da a conocer dentro del desarrollo de la propuesta la justificación, los objetivos planteados, la aplicación de las fases de la Auditoría, con sus respectivos hallazgos, concluyendo con el informe, pretendiendo con el mismo mejorar los procedimientos del departamento, así como las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

Hoy en día la Gestión administrativa y financiera, exige a las empresas una transformación, estos cambios deben estar presentes en la reglamentación institucional, mejoramiento de procesos y calidad total.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa y financiera moderna, cuya supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

### **1.1.1 Concepto**

Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa y financiera de las empresas, pues la misma está ligada a todo un proceso institucional y de ello dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

CEPEDA, Gustavo (1997, Pág. 15) Manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Se considera que la Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de funciones interrelacionadas para dirigir una organización, las mismas que deben ser ejecutadas en conjunto con las operaciones de la empresa, y no aisladamente, pues todo gira en torno a su objetivo, evaluar la gestión considerando la interrelación entre la economía, la eficiencia y la eficacia, la cual está ligada a todo un proceso institucional, pues de ello dependerá su éxito o fracaso.

### **1.1.2. Importancia de Gestión Administrativa y Financiera**

Al hablar de su importancia, se menciona que es el medio de apoyo de los objetivos de la organización; pues a través de la gestión es posible coordinar las actividades para

conseguir de esta manera el cumplimiento de dichos objetivos a través de sus diferentes etapas como son: Planeación, organización, dirección, y control.

Las investigadoras expresan que no es suficiente con planear, es importante además realizar todo un proceso para lograr que una empresa funcione como tal, en el caso de la gestión administrativa el cambio se da en las relaciones internas con el entorno, para lo cual es necesario flexibilizar las estructuras y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos.

## **1.2 CONTROL INTERNO**

### **1.2.1 Concepto**

No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno para el logro de los objetivos en todos sus aspectos, y así obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial.

Según MANTILLA, Samuel Alberto (1992, Pág.3) 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

Se menciona que por medio del Control Interno la administración, puede evaluar correctamente los métodos y procedimientos que se adoptan en una entidad para asegurar la protección de sus recursos; ya sean estos económicos, financieros, tecnológicos y humanos.

## **1.2.2 Objetivos del Control Interno**

Con la aplicación adecuada del Control Interno se cumplen los siguientes objetivos:

- Salvaguardar los bienes y valores, propiedades y demás activos de la entidad
- Promover la eficacia y eficiencia de las operaciones
- Prevenir, detectar y corregir errores, fraudes, robos y otras amenazas, en forma oportuna y efectiva
- Cumplir las leyes y regulaciones aplicables
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

## **1.2.3 Importancia del Control Interno**

El control interno en cualquier organización reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno en los sistemas respectivos.

Según FRANKLIN, Enrique Benjamín (2007, Pág.3) “De un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y regulaciones”.

## **1.2.4 Componentes del Control Interno**

Los componentes del Control Interno están integrados en el proceso de administración y se describen a continuación:

- **Ambiente de control.-** Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporciona disciplina y estructura; en el ambiente se incluye la integridad, los valores y la competencia de la gente de la entidad.
- **Valoración de riesgos.-** Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar como se deben administrar los riesgos.
- **Actividades de control.-** Son las políticas y procesos que ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.-** Debe identificarse, comunicarse y capturarse información pertinente en una forma y tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- **Monitoreo.-** El monitoreo valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo, asegurando que el control interno continúe operando efectivamente.

El Control Interno ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos, es decir ayuda al cumplimiento de sus metas evitando sorpresas a lo largo del camino.

Es importante recordar que el Control Interno no puede cambiar una administración ineficiente por una buena ya que no asegura éxito ni supervivencia.

### **1.3 AUDITORÍA**

La Auditoría nace y evoluciona paralelamente a la Administración de Empresas debido a la inquietud y necesidad que tienen los propietarios de las distintas organizaciones y empresas por conocer una opinión independiente de cómo éstas se están administrando, desempeñando y gestionando.

ALTAMIRANO, Marco y SANTACRUZ Franklin (2002, Pág.23), manifiestan que la auditoría es: “Aquella labor eminentemente profesional, objetiva e independiente, realizada con posterioridad a la ejecución de las operaciones, a través de la cual se verifican y evalúan las actividades de una empresa con el propósito de emitir un informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos adoptados por la organización y emitir el correspondiente dictamen profesional”.

Se comparte la definición que el autor da a conocer sobre la auditoría, puesto que su propósito es evaluar las actividades que se realizan dentro de determinado departamento, con el fin de analizar los hallazgos obtenidos durante un período determinado dando solución a las falencias encontradas mediante las recomendaciones dictaminadas.

La autora PINEDA, Pilar (2001, Pág.25) “La Auditoría es una forma de investigación que consiste en comparar, gracias a los indicadores pertinentes, una situación real con una situación prescrita o deseada, con el fin de evidenciar las posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora”.

En conclusión la práctica de una Auditoría, no es más que el proceso de acumular y evaluar evidencias, determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos, es un examen de demostraciones y registros administrativos, en el cual el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

### **1.3.1 Características de la Auditoría**

Según (HURTADO, Pablo Emilio [www.mailxmail.com/cursoempresa/auditoria-Elemental/capitulo2.htm](http://www.mailxmail.com/cursoempresa/auditoria-Elemental/capitulo2.htm) 15-08-09 a las 15h00), la Auditoría es:

**1. Objetiva:** Es decir imparcial, con una actitud mental independiente. Donde prevalezca el juicio del auditor, sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

**2. Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida.

1) **Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen):** Que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer la persona auditada, para que puedas hacer las observaciones correspondientes del mismo, además el informe contiene las conclusiones y recomendaciones.

Se coincide con la descripción que el autor manifiesta acerca de las características de la Auditoría; ya que esta debe ser objetiva prevaleciendo en todo momento el criterio del auditor, debe ser sistemática y profesional puesto que una auditoría debe ser realizada por profesionales que tengan un conocimiento amplio sobre la materia sin olvidar que obligatoriamente debe ser un CPA; y al finalizar con el trabajo de Auditoría se debe emitir un informe o dictamen con los resultados y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **1.3.2 Clasificación de la Auditoría**

La Auditoría se clasifica:

#### **a. DE ACUERDO A QUIENES REALIZAN EL EXAMEN**

**Auditoría Externa.-** Cuando los miembros de las firmas de contadores públicos no son empleados de las organizaciones cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

**Auditoría Interna.-** Se la describe como una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización. Los auditores internos son empleados de las organizaciones cuyas actividades evalúan.

#### **b. DE ACUERDO AL ÁREA EXAMINADA O A EXAMINAR**

**Auditoría Financiera.-** Es un examen de los estados de la entidad con el fin de expresar una opinión con respecto a si están o no presentados en forma razonable, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

**Auditoría de Gestión.-** Es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

**Auditoría Administrativa.-** Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

**Auditoría Ambiental.-** Es un examen a las medidas sobre el medio ambiente contenidas en las leyes del país y verificar si estas se están cumpliendo adecuadamente.

**Auditoría Informática.-** Es un examen que se práctica a los recursos computarizados de una empresa, comprendiendo: Capacidad del personal que los maneja, distribución de los equipos, estructura del departamento de informática y utilización de los mismos, con el fin de ser eficientes en el manejo de los mismos.

**Auditoría de Recursos Humanos.-** Es un examen que se realiza al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, por medio de esta Auditoría se busca evaluar las

habilidades del personal para determinar el nivel de desempeño en las actividades designadas.

**Auditoría de Cumplimiento.-** Permite determinar si la entidad auditada está cumpliendo con los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior.

**Auditoría de Seguimiento.-** Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

## **1.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. La Auditoría Administrativa proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se está auditando, y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integra.

- ZIEGLER, Kell (1972, Pág. 24) menciona que una Auditoría Administrativa “Involucra una revisión sistemática de las actividades de una organización o en un determinado segmento, con relación a objetivos específicos.”

Se está de acuerdo con lo que manifiesta el Autor, puesto que la Auditoría Administrativa no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel, es y será un fértil campo para la administración ya que está basada en la realidad de una organización con el fin de que esta pueda cumplir sus metas y objetivos propuestos.

- Según FRANKLIN, Enrique Benjamín (2007, Pág.111) manifiesta que: “Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización,

con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Las aspirantes creen que la Auditoría Administrativa es un examen total o parcial de una organización, cuyo propósito es precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora de una empresa, se puede además verificar y evaluar los procesos en cualquier área de una organización a fin de identificar los resultados que se están obteniendo si son satisfactorios y tomar medidas correctivas adecuadas si el caso lo amerita.

#### **1.4.1 Propósito y Fines de la Auditoría Administrativa**

El objeto primordial de la Auditoría Administrativa, consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables correctivos, permitiendo que la dirección logre una administración más eficaz, a través del examen y valoración de los métodos y desempeño en todas las áreas.

#### **1.4.2 Objetivos de la Auditoría Administrativa**

La Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones permitiendo revelar las áreas que requieren un estudio más profundo, por lo que es necesario fijar objetivos que ayuden al cumplimiento de las actividades y metas establecidas. Entre los principales objetivos tenemos:

- **De Control.-** Permite evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
  
- **De Productividad.-** Logra optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa emitida por la entidad.

- **De Organización.**- El Curso de la Auditoría ayuda a la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.**- La Auditoría puede verificar que la organización se encuentra en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De Calidad.**- La Auditoría tiende a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De Cambio.**- Transforman la Auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De Toma de Decisiones.**- Traducen la puesta en práctica y resultados de la Auditoría.

### **1.4.3 Alcance de la Auditoría Administrativa**

FRANKLIN Benjamín (2001, Pág.14) al referirse al alcance de la Auditoría Administrativa, manifiesta que: “Comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación”.

Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica
- Criterios de Funcionamiento
- Estilos de Administración
- Proceso Administrativo
- Sector de Actividad
- Ámbito de Operación
- Tamaño de la Empresa

- Número de Empleados
- Relaciones de Coordinación
- Desarrollo Tecnológico
- Sistemas de Comunicación e Información
- Nivel de Desempeño
- Trato a Clientes (Internos-Externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de Calidad

Las tesis creen que la razón principal para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en las operaciones y actividades realizadas por el personal de la empresa.

#### **1.4.4 Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa**

La Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea pública, privada o social, organizaciones éstas que para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente están ordenadas de acuerdo a su extensión y complejidad.

### **1.5 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

Las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

## **1.5.1 Planeación**

Sin duda alguna toda actividad requiere de una planeación para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, permitiéndole tener una visión clara del trabajo que debe realizar durante las diversas fases de la auditoría, conforme al tiempo previsto.

Según FRANKLIN F. Benjamín (2001, Pág.56) la Planeación: “Se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios las Fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes”.

Las investigadoras manifiestan que la planeación es la primera fase para dar inicio al desarrollo de la Auditoría Administrativa, puesto que aquí se determinan las acciones que se llevarán a cabo y el tiempo necesario para su ejecución durante todo el proceso de la auditoría.

### **1.5.1.1 Objetivo**

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta el tiempo.

### **1.5.1.2 Factores a revisar**

Deberá tomar en cuenta dos factores:

1. El proceso administrativo y los elementos administrativos que forman parte de su funcionamiento.
2. Incluye una relación de los elementos específicos que integran y completan el proceso administrativo.

### **1.5.1.3 Fuentes de Estudio**

Representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

#### **Internas**

- Órganos de Gobierno
- Órganos de Control Interno
- Socios
- Niveles de la Organización
- Comisiones de grupos de trabajo
- Sistemas de información.

#### **Externas**

- Normativas
- Organizaciones Análogas (Similares)
- Organizaciones líderes
- Organismos nacionales e internacionales que dictan normas regulatorias
- Redes de información
- Proveedores
- Clientes o usuarios

### **1.5.1.4 Investigación Preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Para realizar esta tarea en forma adecuada es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren atención
- Definir estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

### **1.5.1.5 Preparación del Proyecto de Auditoría**

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: Propuesta Técnica y Programa de Trabajo.

#### **1.5.1.5.1. Propuesta Técnica**

**Naturaleza.-** Tipo de auditoría que se pretende realizar

**Alcance.-** Áreas de aplicación

**Antecedentes.-** Recuento de auditorías anteriores

**Objetivos.-** Logros que se pretende alcanzar

**Estrategias.-**Rutas fundamentales para orientar el curso de acción y asignación de recursos

**Justificación.-** Demostración de la necesidad de instrumentarla

**Acciones.-** Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución

**Recursos.-** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos

**Costo.-** Estimación global y específico de recursos financieros necesarios

**Resultados.-** Beneficios que se espera obtener.

#### **1.5.1.5.2. Programa de Trabajo**

**Identificación.-** Nombre del estudio

**Responsables.-** Auditor a cargo de su implantación

**Áreas.-** Universo bajo estudio

**Clave.-** Número progresivo de las áreas, programas o proyectos estimados

**Actividades.-** Pasos específicos para captar y examinar la información

**Fases.-** Definición del orden secuencial para realizar las actividades

**Calendario.-** Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase

**Representación Gráfica.-** Descripción de las acciones en cuadros e imágenes

**Reporte de Avances.-** Seguimiento de las acciones

**Periodicidad.-** Tiempo dispuesto para informar avances.

**Asignación de responsabilidad.-** La organización designa el auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

**Capacitación.-** Una vez definida la responsabilidad se debe capacitar a la persona o equipo asignado, no sólo en lo que representa el manejo de los medios para recopilar información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.

**Actitud.-** La investigación debe realizarse sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Los auditores deben tomar una actitud amable y discreta para que presente una imagen positiva.

### **1.5.1.6 Diagnóstico Preliminar**

Debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que se va a orientar el curso de acción de la auditoría.

El auditor esta obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría
- Afinar el objetivo general

- Definir objetivos tentativos específicos por área
- Completar la estrategia global
- Ajustar y concretar el proyecto de auditoría
- Determinar las acciones a seguir
- Delimitar claramente el universo a examinar
- Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información
- Plantear alternativas de medición
- Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias
- Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen
- Contribuir en la elaboración del informe
- Proponer mecanismos de seguimiento.

## **1.5.2 Instrumentación**

Para proceder a la instrumentación es necesario elegir y utilizar las técnicas de recolección que se estimen más factibles según las circunstancias de la auditoría.

Para FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág. 64) la instrumentación “Es la etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, el manejo de los papeles de trabajo y evidencias, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva”.

En la instrumentación se utilizan los métodos necesarios para la recolección de la información como: Entrevistas, Encuestas y la Observación Directa obteniendo los resultados requeridos los mismos que se presentarán en los debidos papeles de trabajo.

### **1.5.2.1 Recopilación de Información**

Consiste en registrar todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo, caso contrario se puede incurrir en errores que causen retrasos y que obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o suspenderla.

## **1.5.2.2 Técnicas de Recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear las siguientes técnicas:

- Investigación Documental
- Observación Directa
- Acceso a redes de información
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Cédulas

### **1.5.2.2.1 Investigación Documental**

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría.

### **1.5.2.2.2 Observación Directa**

Consiste en el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante,

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, y comente su percepción con su equipo de trabajo.

### **1.5.2.2.3 Acceso a Redes de Información**

Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector, entre otras como Internet, además de mantener una situación interactiva con el entorno.

#### 1.5.2.2.4 Entrevista

Consiste en reunirse con una o varias personas para obtener información en forma orientada. Este medio es quizá el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Tener claro el objetivo y sentido**, siendo lo recomendable preparar un guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener.
- **Establecer anticipadamente la distribución del trabajo**, mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar.
- **Concertar previamente la cita**. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y la tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- **Atender al compromiso**, acudiendo con la debida antelación a la hora convenida.
- **Clasificar la información que se obtenga**, esto es diferenciando la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.
- **Registrar la información**, en una bitácora.

### 1.5.2.2.5 Cuestionarios

Son instrumentos que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea y están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales para que en conjunto brinden un perfil completo del área a investigarse.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación, así todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuestas.

Cuando un proyecto de auditoría sea muy amplio, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar costosas, por lo tanto se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar todas las áreas de la organización.

**TABLA N° 1.1: MODELO DE ENTREVISTA**

<p align="center"><b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA A SER AUDITADA</b></p> <p>Entrevista para: .....</p> <p>Finalidad:.....</p> <p>Objetivo:.....</p> <p>1.- ¿Se ha realizado en ocasiones anteriores una Auditoría Administrativa en la Empresa? SI ( ) NO ( )</p> <p>2.- ¿Estaría de acuerdo que se lleve a cabo una Auditoría Administrativa en la Empresa? SI ( ) NO ( )</p> <p>3.- Sugiera alguna recomendación para la aplicación de una Auditoría Administrativa ..... .....</p>
---

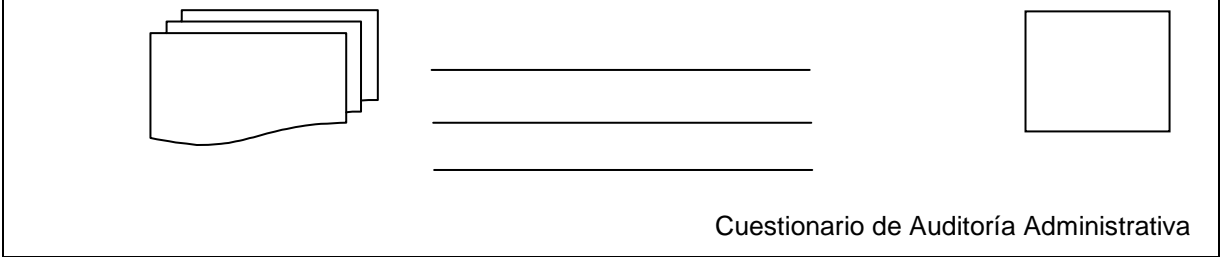
**Gracias por su Colaboración**

**FUENTE:** Auditoría Administrativa: Benjamín Franklin  
**ELABORADO:** Tesistas

### 1.5.2.2.6 Cédulas

Son herramientas para conocer el funcionamiento de una organización y se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, abren un rango de respuestas. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

**TABLA N.1.2: MODELO DE CUESTIONARIO**

				
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene conocimiento sobre cuál es la visión que tiene la Institución?			
2	¿Conoce usted cuál es la misión que tiene la Institución?			
3	¿Se identifica usted con las políticas, estrategias implantadas en la Institución?			
4	¿Considera usted que se están cumpliendo con las políticas implantadas en la institución?			
5	¿ Considera usted que las políticas con las que cuenta la Institución, permiten que ésta crezca?			

6	¿Conoce si los empleados a contrato están al tanto de cuál es la misión de la institución?			
7	¿Considera que los empleados a nombramiento están contribuyendo a cumplir con la misión de la Institución?			
8	¿Conoce usted cuales son las acciones realizadas por el nivel directivo para cumplir con los objetivos y metas que tiene la Institución?			

**FUENTE:** Auditoría Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

**ELABORADO POR:** Tesistas

### **1.5.2.3 Escalas de Medición**

La aplicación de las escalas de medición en auditoría amplía la visión para el manejo de la información al hacer más amable el requerimiento, más permeable la manera de complementarlo y abre el conocimiento a actitudes que de otra suerte podrían pasar desapercibidas.

Según FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág. 152) las Escalas de Medición: “Son una caracterización de los objetos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa.”

Las escalas de medición representan un recurso que complementa el proceso de captación de la información en su conjunto, permitiendo establecer alternativas lógicas para determinar el comportamiento de las variables bajo análisis a través de su desagregación y posibilitando que el manejo de las mismas sea más preciso.

#### **1.5.2.3.1 Tipos de escalas**

Las escalas más conocidas son:

**Escala Ordinal o de Likert.** .- Es un tipo de escala de medición unidireccional que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado.

Los niveles se solicitan en tamaño, de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia.

<b>Nunca</b>	1
<b>Casi Nunca</b>	2
<b>A veces</b>	3
<b>Con Frecuencia</b>	4
<b>Siempre</b>	5

**Escala de Intervalos Iguales.-** En este tipo de escala, el punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; el punto final, la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial.

<b>a) Excelente</b>	<b>b) Aceptable</b>	<b>c) Necesita mejorar</b>
---------------------	---------------------	----------------------------

**Escala de Diferencial Semántico.-** Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado.

<b>Muy falso</b>	<b>Muy cierto</b>
------------------	-------------------

#### **1.5.2.4 Indicadores**

FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág.94) menciona que “Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”.

El fin primordial de emplear indicadores obedece a la necesidad de evaluar en términos cualitativos y cuantitativos los resultados de la gestión empresarial.

1. **Indicadores Cuantitativos.**- Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
2. **Indicadores Cualitativos.**- Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

**TABLA N.1.3 MODELOS DE INDICADORES**

<b>ETAPA</b>	<b>INDICADORES CUALITATIVOS</b>	<b>INDICADORES CUANTITATIVOS</b>
<b>PLANEACIÓN</b>		
Visión	Como fomentar el nivel de compromiso.	<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados
Misión	Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones.	<u>Empleados participan en definición</u> Total de Empleados
Objetivos	Grado en que orientan las acciones.	<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos
Metas	De que manera relacionan recursos y acciones con objetivos.	<u>Metas alcanzadas</u> Objetivos definidos
Estrategias	Cómo marcan la ruta fundamental para el empleo de los recursos.	<u>Estrategias implementadas</u> Total de estrategias
Políticas	En que grado las políticas de la organización norman la gestión.	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas
Procedimientos	Como establecer la secuencia de las acciones.	<u>Procedimientos aplicados</u> Procedimientos establecidos
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
Estructura Organizacional	Precisión para determinar los niveles de autoridad y responsabilidad.	<u>Unidades de Línea</u> Total de unidades

División de Funciones	Grado en que determina cargas de trabajo.	<u>Empleados</u> Número de áreas
Recursos Humanos	Grado en que se considera tales recursos como su capital humano.	<u>Análisis de Puestos</u> Total de personal
Cambio Organizacional	Dimensión en que las modificaciones repercuten total o parcial en la empresa.	<u>Medidas de Cambio Emprendidas</u> Medidas Propuestas

<b>DIRECCIÓN</b>		
Liderazgo	En que forma el liderazgo constituye una conducta que guie y provee el soporte necesario a la organización.	<u>Estilo de Liderazgo Actual</u> Total estilos empleados
Motivación	Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para dar sentido al esfuerzo.	<u>Incentivos utilizados</u> Total de incentivos
Grupos de Trabajo	Manera de integración habilidades y conocimientos	<u>Total del personal</u> Grupos de trabajo
<b>CONTROL</b>		
Naturaleza	Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.	<u>Controles preventivos</u> Total de controles
Proceso	Forma como aprecia y mide el desempeño	<u>Acciones correctivas</u> Total de acciones
Áreas de Aplicación	Como la organización determina el área de influencia de los controles.	<u>Controles en Áreas sustantivas</u> Áreas de la organización
Calidad	Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios.	<u>Total de personal</u> Círculos de calidad

FUENTE: Auditoría Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

ELABORADO POR: Tesistas

### **1.5.2.5 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores. Ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan.

La materia de evidencia competente y suficiente que exige la tercera norma del trabajo de campo debe estar clara mente documentado en los papeles de trabajo de los auditores.

Estos papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que en su momento el auditor incorpora en su informe, puesto que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo.


El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido depende de las condiciones de aplicación de la auditoría, pues son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborar sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de la auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones sobre la información relevante
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por área
- Reporte de posibles irregularidades

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, tomando en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes.

**TABLA N.1.4: MODELO DE PAPEL DE TRABAJO**

	EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008	P/A 1/1
Objetivo: _____ _____		
Nº	Procedimiento	Referencia papel de trabajo
1		
2		
3		
4		

Elaborado por	Fecha:
Revisado por	Fecha:

FUENTE: Auditoría Administrativa: Enrique Benjamín Franklin  
 ELABORADO: Tesistas

### 1.5.2.6 Evidencia

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que forma el auditor.

### **Tipos de evidencias:**

**Física.-** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades

**Documental.-** Se logra por medio del análisis de documentos

**Testimonial.-** Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

**Analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente: Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente: Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante: Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente: Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

### **1.5.2.7 Índices y Referencias**

Es necesario la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse, que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se relaciona con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a. Alfabética
- b. Numérica
- c. Alfanumérica

### **1.5.2.8 Supervisión del Trabajo**

Consiste en vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría. De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los efectos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión en las diferentes fases de ejecución de la auditoría tiene:

- Revisión del programa de trabajo
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores
- Aclaración oportuna de dudas
- Control de tiempo invertido en función del estimado
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

### **1.5.3 Examen**

El examen de los registros debe ayudar a los auditores a identificar problemas que requieren una atención extensa y profunda.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág.73) manifiesta que el examen de auditoría “Consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza,

las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí”.

El examen integrado de hechos, supuestos y reglas debe servir para que la auditoría tome un cauce más profundo al interrelacionar distintos niveles de conocimiento. Aún más, es una oportunidad para entender como las causas se traducen en efectos.

### **1.5.3.1 Propósito**

Aplicar las técnicas de análisis precedente para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

### **1.5.3.2 Procedimiento**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza
- Describir ese hecho
- Descomponerlo para percibir todos los aspectos y detalles.
- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?

- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que se hace?
- ¿Cuándo de hace?

### **1.5.3.3 Técnicas de Análisis Administrativo**

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- Comprobar como se están ejecutando las etapas del proceso administrativo
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados
- Verificar los niveles de efectividad
- Conocer el uso de los recursos
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

### **1.5.3.4 Formulación del Diagnóstico Administrativo**

Es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa o modelo analítico de la realidad de la organización. Para lo que tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica
- Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa
- Definición de un objetivo general y objetivos por área específica
- Efecto de estrategia seguida

- Consecuencias de la implantación del proyecto de auditoría
- Nivel de aplicación del proceso administrativo
- Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas
- Calidad de vida de la organización
- Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional
- Identificación de tendencias internas y externas
- Detección de oportunidades de mejora

#### 1.5.4 Informe

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de auditoría, sin embargo esta se cumple en el transcurso del desarrollo de la misma, en el cual se consignarán los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de la auditoría.

Según FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág. 80) el informe: “Constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos”.

Es necesario presentar un informe en el que se consignen los resultados de la auditoría; identificando el área, sistema, programa, proyecto, etc. el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprenden deberán rendir atributos como:

- **Objetividad.**- Visión imparcial de los hechos
- **Oportunidad:** Disponibilidad en tiempo y lugar de información
- **Claridad:** Fácil comprensión del contenido
- **Utilidad:** Provecho que puede obtenerse de la información

- **Calidad:** Apego a las normas de calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- **Lógica:** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas

#### 1.5.4.1 Aspectos Operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente:

- **Introducción.-** Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- **Antecedentes.-** Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- **Justificación.-** Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- **Objetivos de la auditoría.-** Razones por la que efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- **Estrategia.-** Cursos de acciones seguidas y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- **Recursos.-** Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- **Costo.-** Recursos financieros usados en su desarrollo.
- **Alcance.-** Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- **Acciones.-** Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- **Metodología.-** Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
- **Resultados.-** Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la sustenta.
- **Conclusiones.-** Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- **Recomendaciones.-** Señalamiento para mejorar la operación y el desempeño.
- **Alternativas de implantación.-** Programa y métodos viables.

- **Desviaciones significativas.-** Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- **Opiniones de los responsables de las áreas auditadas.-** Puntos de vista externos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Asuntos especiales.-** Toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

#### **1.5.4.2 Lineamientos Generales para su Preparación**

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles a llevarse a la práctica, también con una visión estratégica, para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones.
- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables
- Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos.
- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados.
- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente
- Sentar las bases para la constitución de su mecanismo de información.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad para evaluar el tratamiento y cursos de acción.

#### **1.5.4.3 Tipos de Informe**

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y

propósito que se les quiera dar, siendo los más representativos:

- Informe General
- Informe Ejecutivo
- Informe de Aspectos Relevantes.

#### **1.5.4.3.1 Informe General**

Este tipo de informe le permite al auditor establecer en forma general todos y cada uno de los aspectos que se han encontrado durante el desarrollo de la Auditoría.

#### **1.5.4.3.2 Informe Ejecutivo**

Este informe contiene en forma detallada aspectos específicos que engloban la ejecución de una auditoría.

#### **1.5.4.3.3 Informe de Aspectos Relevantes**

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias y desviaciones captadas durante el examen de la organización.

#### **1.5.4.4 Presentación del Informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo de auditores para efectuar una revisión de su contenido y así pueda realizar los ajustes necesarios. Cuando ya se cuente con el informe, se procederá a su entrega y presentación al:

- Titular de la organización
- Órgano del gobierno
- Niveles directivos

- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupo (s) de filiación corporativo (s) o sectorial (es)
- Dependencia globalizada (en el caso de instituciones públicas).

### **1.5.5 Seguimiento**

El seguimiento ayuda a verificar si la empresa está dando cumplimiento con las recomendaciones que el auditor manifiesta en el informe final.

Para FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001, Pág. 88) el seguimiento “Está orientado a corregir las fallas detectadas y a evitar su recurrencia”.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones sino a aportar elementos de crecimiento a la organización lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones.

#### **1.5.5.1 Objetivo General**

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

#### **1.5.5.2 Lineamientos Generales**

Al fin de que el seguimiento cumpla con los requerimientos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor.
- Considerar la participación de especialistas cuando se lo requiera.
- Realizar con la aptitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencias.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables.
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones.
- Establecer cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos acordados con el titular de la organización.

### **1.5.5.3 Acciones Específicas**

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos se requiere que el auditor verifique como se efectúan, la cual puede visualizar desde dos perspectivas:

1. Las recomendaciones se han implantado conforme a un programa
2. Tal implantación se ha realizado fuera del programa.

#### **1.5.5.3.1 Recomendaciones programadas**

- Estrategia
- Asignación de responsabilidades
- Áreas de aplicación
- Periodos de realización
- Porcentaje de avance
- Costo

- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos

### **1.5.5.3.2 Recomendaciones fuera del programa**

- Estrategia
- Desviaciones
- Causas
- Efectos
- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución aplicadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación

### **1.5.5.4 Criterio para la ejecución de la Auditoría Administrativa**

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento. Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que abre un antecedente, puesto que es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción.

## **CAPÍTULO II**

### **TRABAJO DE CAMPO**

## **2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S. A.**

### **2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

El día domingo 11 de abril de 1909 el Coronel Justiniano Viteri, Presidente del Consejo Municipal de Latacunga, inauguró en forma oficial el servicio de alumbrado eléctrico de esta ciudad, conformándose lo que se llamó los SERVICIOS ELÉCTRICOS MUNICIPALES, entidad que desde aquella fecha fue la encargada de administrar la energía eléctrica producida por una pequeña planta hidráulica de 30 kilovatios (KV), localizada en el barrio Miraflores, el servicio que se brindaba era exclusivamente de alumbrado de domicilios y de las calles céntricas de la ciudad.

Al transcurrir los años y al incrementarse la utilización del servicio eléctrico fue necesario que en 1925 se inaugure otra Central Hidráulica de 300 KV en el Río Yanayacu. El voltaje al cual se generaba era el mismo al que se distribuía y se consumía, es decir 110/220 V. con la primera central y luego con la segunda se distribuía 2.400 V.

Al seguir creciendo la demanda eléctrica, se mentalizó el Proyecto Illuchi a 10 Km. al oriente de la ciudad de Latacunga y es así que en 1951 el Alcalde de Latacunga Don Rafael Cajiao Enríquez inaugura la primera etapa de dos Grupos Hidráulicos de 700 KV cada uno. En la segunda etapa se instaló el tercer grupo, 1400 KV, entrando en operación en 1955. Los caudales de agua que se aprovechaban eran de las lagunas de Pisacocha y Salayambo, y las captaciones de las acequias Retamales y Dragones.

Con las nuevas centrales se cambió el sistema de distribución a 6.300 V. y el servicio eléctrico se extendió a las zonas rurales, es decir, a las parroquias de Aláquez, Joséguango, Guaytacama, Mulaló, Tanicuchí, Toacazo, Pastocalle, a 29 recintos y caseríos; además se vendía en bloque a los municipios de Pujilí y Saquisilí.

El 2 de mayo de 1975 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL se hace cargo de la administración de la energía eléctrica de Cotopaxi y funda el SISTEMA

ELÉCTRICO LATACUNGA (S.E.L.), inmediatamente inicia sus labores; sus primeras obras fueron la reparación de las Centrales Hidráulicas y el revestimiento de 15 Km. del canal de Aducción. Luego desde 1976 se inicia una remodelación integral y ampliación de las redes de distribución de las zonas rurales de la provincia.

Las redes de distribución se constituyeron exclusivamente en postes de madera tratada y de hormigón con conductores de aluminio y con un voltaje de 13.800 V, en el año de 1983 este programa de remodelación fue concluido con lo cual la empresa se dedicó a la ampliación y expansión.

En el mes de mayo de 1977 el Sistema Eléctrico Latacunga (S.E.L). se interconecta al Sistema Nacional mediante la Subestación San Rafael y una línea de 69 KV. hasta la ciudad de Ambato. Con este suceso el S.E.L. inicia una ampliación sin precedentes ya que se comienza a dar energía a varias fábricas antiguas y nuevas instalaciones en la vía a Lasso. A la vez se comienza a proporcionar la integración de los cantones Salcedo, Saquisilí y Pujilí. Mediante sendos Convenios de Administración y Fideicomiso se logra la integración de los cantones al S. E. L., Salcedo en mayo de 1979; Pujilí el 30 de junio de 1980 y Saquisilí el 28 de marzo de 1982.

Ante el Notario Segundo del Cantón Latacunga, el 25 de noviembre de 1983 se otorga la escritura pública de constitución de la compañía anónima denominada "EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A., ELEPCO S.A.", entrando en funcionamiento el 1 de febrero de 1984, siendo sus accionistas INECEL y los Ilustres Municipios de Latacunga, Salcedo y Pujilí.

En el mes de marzo de 1987 se realiza la ampliación de las Centrales Hidráulicas Illuchi No. 2, con el financiamiento de INECEL y de fondos propios de la Empresa. Esta ampliación tiene 5200 KV divididos en dos grupos, inició su funcionamiento en el mes de diciembre de 1987.

La Junta General de Accionistas en sesión extraordinaria del 29 de diciembre de 1994, aprobó la incorporación del Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi y de la Ilustre

Municipalidad de Pangua como accionistas de ELEPCO S.A., El 6 de Febrero del 2001 ingresaron los Municipios de Sigchos y La Maná.

El área de concesión es de 3000 kilómetros cuadrados, el cuál abarca provincias de los Ríos, Bolívar y Cotopaxi, logrando brindar el fluido eléctrico a 76197 clientes, y a una población estimada de 305 000 habitantes.

El Capital Social se encuentra distribuido de la siguiente manera:

<b>Accionistas</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Fondo de Solidaridad	SI.	26.869'990.000	75,67 %
Consejo Provincial de Cotopaxi	SI.	7.978'740.000	22,46 %
Ilustre Municipio Latacunga	SI.	434'080.000	1,22 %
Ilustre Municipio Salcedo	SI.	110'510.000	0,31 %
Ilustre Municipio Pujilí	SI.	66'620.000	0,20 %
Ilustre Municipio Saquisilí	SI.	44'070.000	0,12 %
Ilustre Municipio Pangua	SI.	5'280.000	0,02 %

### **2.1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

Tiene por objeto fundamental la producción y distribución de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo que comprenden la administración, operación, mantenimiento, compra, importación de equipos, materiales, repuestos, y contratación de los servicios necesarios para optimizar su administración; planificación, construcción y montaje de nuevas unidades de generación así como suscripción de contratos de compra- venta de energía con las empresas de distribución.

### **2.1.3 MISIÓN**

Proveer potencia y energía eléctrica en su área de concesión de la Provincia de Cotopaxi, en forma suficiente, confiable, continua y al precio justo, de tal manera que se tienda al desarrollo socio económico de la sociedad y de los sectores productivos de la provincia.

#### **2.1.4 VISIÓN**

“La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., líder en el sector eléctrico del país, garantiza un excelente servicio eléctrico durante las veinte y cuatro horas diarias”.

#### **2.1.5 VALORES**

Calidad, eficiencia, responsabilidad, servicio, honestidad, amabilidad y trabajo.

#### **2.1.6 ORGANIZACIÓN**

La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas, la cual nombra y delega ciertas funciones al Directorio, al Presidente del Directorio y al Presidente Ejecutivo, quienes gozan de atribuciones, derechos y obligaciones que les competen según la Ley y su estatuto.

#### **2.1.7 BASE LEGAL**

La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi, fue creada mediante escritura pública, ante el notario Segundo del cantón Latacunga, Dr. Guido Lanas Cevallos, el 25 de noviembre de 1983 e inscrita en el Registro Mercantil bajo partida N°. 3, del 21 de enero de 1984; su personería jurídica es de derecho privado, que se rige por su estatuto y por la Ley de Compañías; según reza en el pronunciamiento de la Procuraduría General del Estado, con fecha 17 de febrero del 2004.

ELEPCO S.A., se somete a las normas del mercado eléctrico promulgado por el Concejo Nacional de Electricidad (CONELEC) y a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico; dado que la mayoría de su capital pertenece al Fondo de Solidaridad también se sujeta a disposiciones que a través de éste, el Gobierno Central dicta; como

Sociedad Anónima esta sujeta a la ley de Compañías recibe regulaciones de la Superintendencia de Compañía.

La relación laboral está regentada por el Código del Trabajo, dentro del amparo de esta ley se encuentra la contratación colectiva, que es un pacto establecido entre un empleador y una asociación de trabajadores legalmente reconocido. La administración de ELEPCO S.A. conjuntamente con el “Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.” firmaron el XII contrato colectivo, el día 28 de diciembre del 2006, que rige desde el año 2006 y que se encuentra vigente hasta la firma del décimo tercer contrato.

Otra normativa que rige a ELEPCO S.A., es la Ley Orgánica del Consumidor, la cual es una disposición de orden público y de interés social, que tiene como objetivo: normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

El Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno, se adicionan al conjunto reglamentario de la entidad, estas regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquéllos.

Como sociedad anónima está sujeta a la Ley de Compañías, la misma que faculta al Superintendencias de Compañías a emitir regulaciones y disposiciones para su buen funcionamiento.

### **2.1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Toda empresa es un ente que está sujeto a la influencia de factores internos y externos, constantemente cambiantes de acuerdo a aspectos políticos, sociales y económico-financieros, debe estar capacitada también para cambiar y adaptarse a las nuevas estructuras administrativas y organizacionales.

Estas nuevas tendencias económicas y tecnológicas, junto a los esquemas de modernización y privatización obligan a que nuestra institución rediseñe su administración para que pueda competir en el ámbito empresarial;

El no hacerlo y mantener sus viejas estructuras, provocaría que la empresa se estanque, pierda competitividad, que obtenga resultados financieros negativos, los que podrían llevarle a su desaparición.

Con la finalidad de afrontar los retos de la Ley de Régimen Eléctrico, la actual Presidencia Ejecutiva y la administración de la empresa se hallan empeñadas en un objetivo fundamental, el cual es MODERNIZAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, TÉCNICO, COMERCIAL, FINANCIERO Y LABORAL DE ELEPCO S.A., mediante la siguientes objetivos institucionales:

**Objetivo 1:** Normar, estructurar y reorganizar la empresa con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

**Objetivo 2:** Recuperar cartera vencida.

**Objetivo 3:** Eficiencia y austeridad con los recursos económicos a fin de obtener resultados positivos en los balances.

**Objetivo 4:** Planificar, ejecutar y mantener el control absoluto de las obras de expansión del sistema eléctrico, para garantizar el suministro de un eficiente servicio eléctrico.

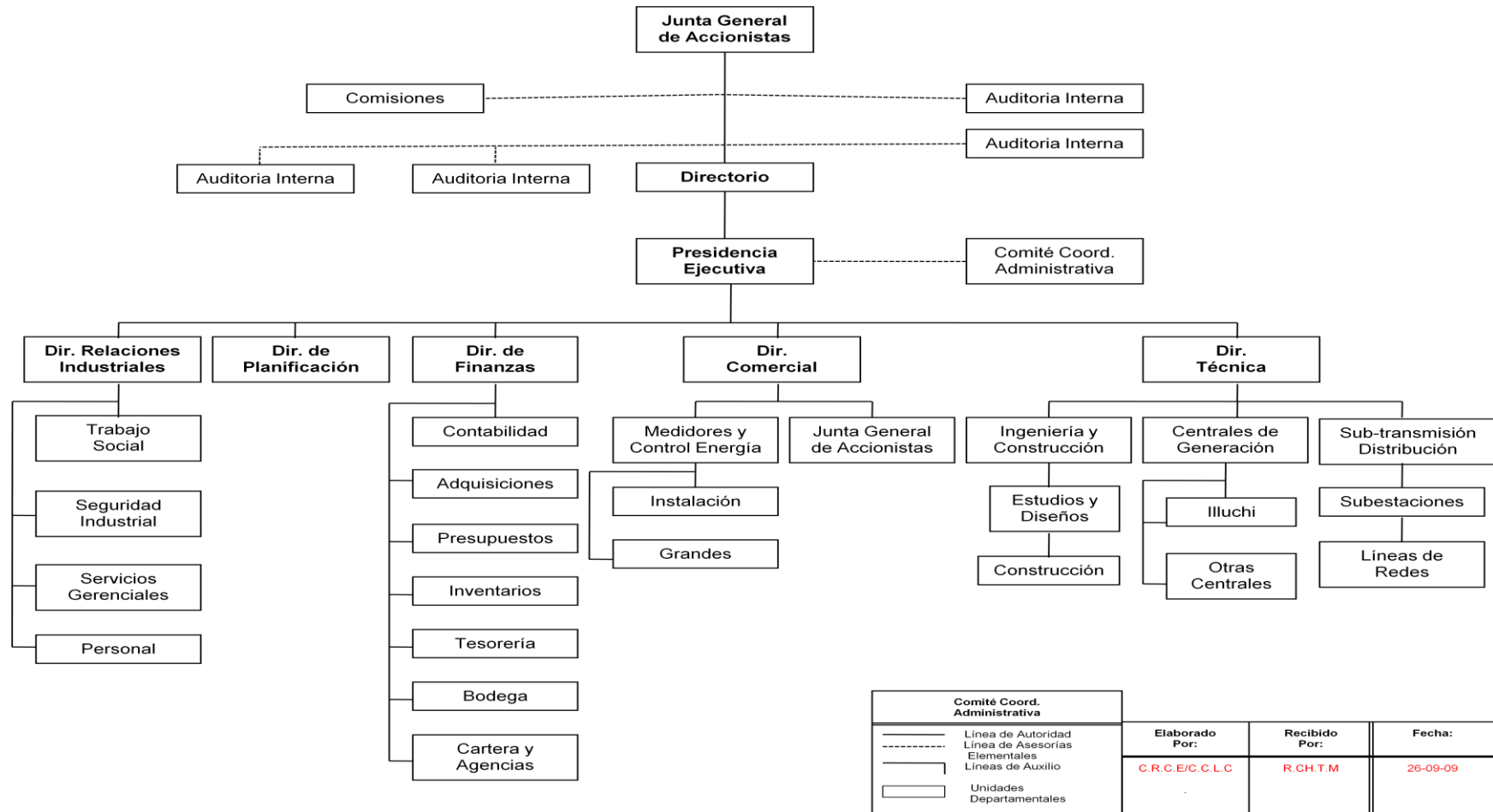
### **2.1.9 POLÍTICAS**

Entre las políticas que persigue la empresa tenemos las siguientes:

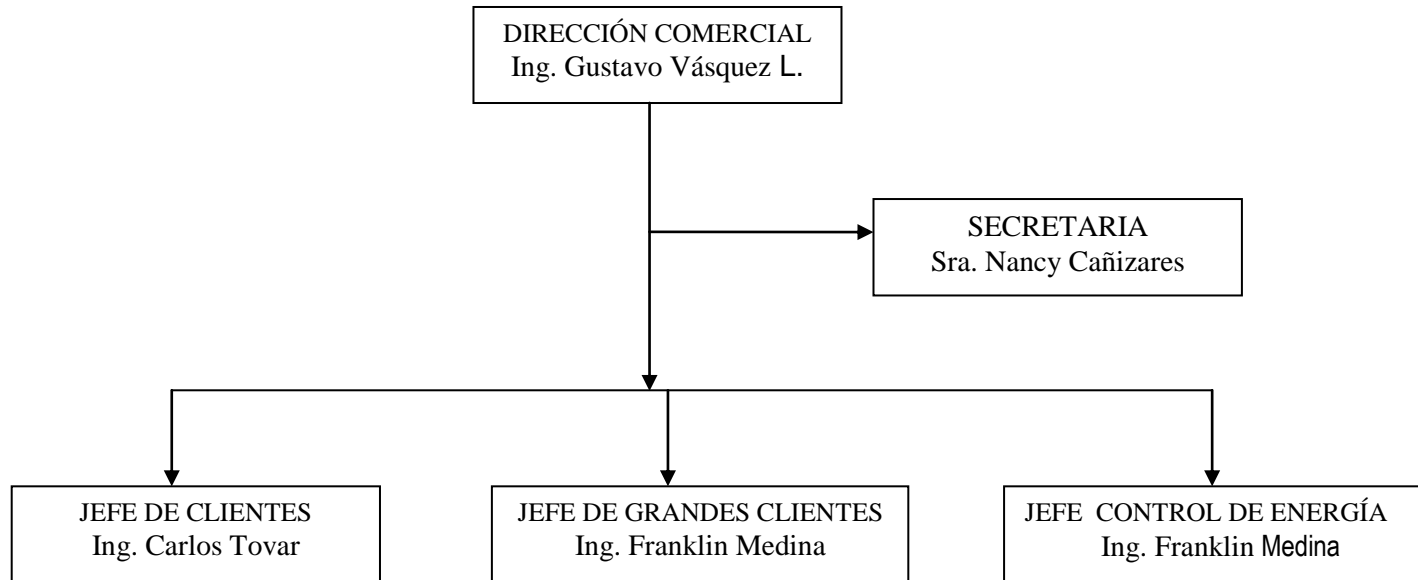
- Generar energía eléctrica en el Área de Concesión en la Provincia de Cotopaxi, procurando la continuidad, confiabilidad y eficiencia del servicio, así como la optimización de los recursos disponibles.

- Mejoramiento de imagen empresarial, a través de la implementación de sistemas eficaces, oportunos y óptimos ofrecidos a todos nuestros clientes.
- Reacondicionamiento del área de atención al público, se dará más facilidades a nuestros clientes tanto internos como externos, efectuándose la readecuación de oficinas y áreas indispensables para el mejor funcionamiento y comunicación entre las mismas.
- Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales oportunamente y de acuerdo con lo establecido en el plan anual de adquisiciones de conformidad con Leyes, Reglamentos y Estatutos vigentes.
- Atender el desarrollo de los recursos humanos y su adecuada capacitación y su optimización.
- Propender a la racionalización del uso de la energía en todos sus niveles.
- Aprovechar al máximo los recursos provenientes del FERUM en proyectos de electrificación rural.
- Con la finalidad de optimizar los servicios que brinda y dentro de los planes y estrategias fijados por la administración, ha previsto la reducción de tiempo en la instalación de medidores para una mejor atención al cliente; por lo que, se continuará con la política empleada por la empresa.
- Mantener permanentemente informada a la ciudadanía sobre cualquier novedad que se presente en la prestación del servicio; a través de los medios de comunicación, especialmente, en lo referente a las suspensiones programadas y a la emisión de planillas, con el fin de que en forma oportuna acudan a cancelarlas.
- Mejorar los niveles de recaudación, logrando promedios mejores que el 2007 (95%); igualmente, con políticas implementadas en forma efectiva los niveles de cartera vencida se los disminuirá al menos en un mes de facturación.

**2.1.10 GRÁFICO N.2.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ELEPCO S.A.**



**2.1.11 GRÁFICO N.2.2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL**



Comité Coord. Administrativa		Elaborado Por:	Recibido Por:	Fecha:
————	Línea de Autoridad	C.R.C.E/C.C.L.C	R.CH.T.M	26-09-09
-----	Línea de Asesorías Elementales			
———	Líneas de Auxilio			
□	Unidades Departamentales			

## **2.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

La aplicación de una Auditoría Administrativa al Departamento de comercialización de Elepco S.A., nos permitió detectar el grado de cumplimiento en la asignación de las funciones al personal de manera efectiva y eficiente, además se pudo determinar su adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades y de los recursos con los que cuenta el mismo.

### **2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la investigación se ha considerado necesario utilizar los siguientes tipos de investigación:

#### **2.2.1.1 Investigación Explorativa**

Al ser considerada como el primer acercamiento científico de un problema, se utilizó este tipo de investigación para dar inicio a la resolución del problema planteado, por medio de la observación, entrevistas y encuestas, pues se careció de informes anteriores de auditoría.

#### **2.2.1.2. Investigación Documental**

Se realizó este tipo de investigación apoyándonos en fuentes de carácter documental, como son: Bibliografía relacionada con el tema, en documentos que se encuentran en los archivos como; Cartas, oficios, circulares, expedientes.

#### **2.2.1.3. Investigación Descriptiva**

En la presente investigación descriptiva pudimos evaluar y recolectar suficiente información sobre el proceso de Anulación y Refacturación del consumo de energía eléctrica, priorizando nuestro análisis en el recurso humano de dicho

Departamento, delineando características comunes, causa y efecto para la aplicación de una Auditoría Administrativa en el departamento de comercialización.

## 2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.3.1 Diseño no Experimental

Para esta investigación se utilizó el diseño no experimental en el Departamento de Comercialización, basándonos únicamente en la recopilación de datos de lo que estaba sucediendo en ese momento, es decir se realizó sobre la base de hechos reales.

## 2.4 UNIDAD DE ESTUDIO

### 2.4.1 Población o Universo

Dadas las características de ésta investigación, se consideró la población como un conjunto de individuos con similares características y cualidades, por lo que se tomó en cuenta al Presidente Ejecutivo, Director de Comercialización, Jefes departamentales, y empleados del departamento de comercialización, conformados por 41 personas., los mismos que a continuación se detallan:

<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	<b>NÚMERO DE</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>ENCUESTADOS</b>
Presidente Ejecutivo	1
Director de Comercialización	1
Jefes Departamentales	3
Jefes de Sección	2
Personal Auxiliar Administrativo	15
Personal Operativo	19
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

FUENTE: Departamento de Comercialización de Elepco S.A.  
ELABORADO POR: Tesistas

<b>UNIVERSO DE ESTUDIO ABONADOS</b>	<b>N° DE ABONADOS ENCUESTADOS</b>
Ignacio Flores	2.454
Juan Montalvo	1.589
La Matriz	3.964
Eloy Alfaro	5.117
San Buenaventura	3.532
<b>Total de la Población</b>	<b>16.656</b>

**FUENTE:** Departamento de Comercialización de Elepco S.A.  
**ELABORADO POR:** Tesistas

#### 2.4.2 Muestra

De una población de 41 empleados del Departamento de Comercialización se encuestaron a todos, y de una población de 16.656 abonados, se consideró obtener una muestra representativa de 391 abonados para ser encuestados, a partir de los cuales se ha sacado conclusiones sobre las características de la población.

La fórmula para calcular la muestra es:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de la población

E = Error máximo admisible

## 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos aplicados en el presente trabajo de campo son: La entrevista, la encuesta y la observación.

### **2.5.1 Entrevista**

La aplicación de esta técnica fue cuestionada orientadamente al Presidente Ejecutivo, Director de Comercialización y Jefes Departamentales de la Empresa Eléctrica S.A., a través de una entrevista semi-estructurada basada en la preparación previa de una guía de entrevista, la misma que nos permitió obtener información directa a través de una conversación, obteniendo como resultado información relevante que satisfizo cada una de las incógnitas planteadas.

### **2.5.2 Encuesta**

Dentro de nuestra investigación se realizaron encuestas al personal del Departamento, así como a los abonados, utilizándose cuestionarios con preguntas cerradas para una mejor y correcta tabulación, lo que nos llevó a obtener información primaria necesaria para determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones de dicho departamento.

### **2.5.3 Observación**

Durante el desarrollo de la investigación, también se utilizó la técnica de la observación directa, permitiéndonos obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto investigado, es decir tal como éste se da en la realidad, lo que nos facilitó contar con información directa e inmediata.

## **2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE EJECUTIVO DE ELEPCO S.A.**

Dr. Edgar Jiménez Sarzosa

**Objetivo:** Conocer la forma como está desarrollando su trabajo en beneficio de la empresa.

### **1. ¿Cuál es su opinión acerca de la misión y visión de la Empresa?**

La misión es fundamental, la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi está orientada a otorgar potencia, energía eléctrica y un servicio idóneo en el área de su concesión; Sin embargo, podemos manifestar que ninguna distribuidora fija precios, éste lo hace el ente regulador que es el CONELEC, por lo tanto no debemos señalar sobre el precio justo o no.

La visión queda únicamente como slogan, debido a que no se puede garantizar el servicio eléctrico las 24 horas.

### **2. ¿Qué estrategias debe desarrollar la empresa para mejorar el funcionamiento del área comercial?**

Considero importante desarrollar estrategias como:

- a. Comprometer a las diferentes Direcciones de la Empresa para que se dé cumplimiento a la ejecución de los programas de trabajo, para ello es necesario personal, vehículos, equipos y materiales.
- b. Seleccionar el personal idóneo para el cumplimiento de las labores

- c. Reportar la designación de vehículos para no crear el desorden de los grupos de trabajo.
  - d. Abastecer oportunamente de equipos y materiales para la instalación de acometidas y medidores.
- 3. ¿Qué políticas se desarrollan dentro del Departamento de Comercialización de la empresa?**

Son varias las políticas fijadas, entre las principales están:

- a. Atender los servicios en forma oportuna
  - b. Atender los reclamos de la manera más justa
  - c. Dar cumplimiento a Leyes, Reglamentos y Regulaciones vigentes
  - d. Motivar para la utilización de equipos de tecnología moderna
- 4. ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional que emplean los trabajadores del Dpto. de Comercialización de la Empresa?**

Existen muchas diferencias entre trabajadores; sin embargo se utiliza una misma labor en forma eficiente gracias a la experiencia y capacitación recibida de la Empresa.

- 5. ¿Qué expectativas se tiene a futuro del Área de Comercialización?**

Se tiene previsto mejorar los índices de pérdidas de energía, tiempo de atención a nuevos usuarios, registro de lecturas para una facturación veraz y oportuna, y de esta manera reducir los índices de reclamos.

- 6. ¿Qué opinión tiene acerca de la aplicación de una Auditoría Administrativa en el Dpto. de Comercialización?**

En el Área de Comercialización se ha realizado algunas auditorías; Considero necesario continuar con estas aplicaciones por cuanto de las

mismas nacen recomendaciones valiosas para mejorar los procesos administrativos, técnicos y comerciales.

**7. ¿Qué plan se puede utilizar para tener un mejor proceso en la cultura organizacional del Departamento de Comercialización?**

Debe existir una verdadera selección de personal, capacitación continua y una permanente motivación para de esta manera poder cumplir a cabalidad con el trabajo encomendado.

**8. ¿Qué propondría para que la cultura organizacional sea funcional y accesible a todos?**

Se deberían reducir los trámites burocráticos y agilizar la atención al cliente.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada y analizada la entrevista dirigida al Presidente Ejecutivo de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- En la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi, sus metas y objetivos están claramente establecidos, los mismos que se han ido cumpliendo gracias al compromiso del señor presidente y por medio del trabajo en equipo que realiza todo el personal que la conforma, en tanto que la visión queda únicamente como slogan, por cuanto no pueden garantizar el servicio eléctrico las 24 horas.
- El Plan de trabajo propuesto, en el departamento de Comercialización ha permitido que vaya creciendo y cumpliendo sus fines dentro de la Provincia.

- El Departamento de Comercialización cuenta con un gran representante, el mismo que ha venido realizando un excelente trabajo, a fin de que esta área pueda llegar a ser competitiva dentro del mercado provincial y porque no decirlo del mercado nacional.

## **2.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ELEPCO S.A.**

Ing. Sergio Gustavo Vásquez León

**Objetivo:** Conocer la forma como está desarrollando su trabajo en beneficio de la empresa.

### **1. ¿Qué control ejerce a las jefaturas de su dependencia?**

Normalmente se controla el registro de actividades realizadas, el nivel de desempeño de los empleados, el cumplimiento de objetivos.

### **2. ¿Cómo se efectúa este control?**

Verificando que cumplan con las ideas de gestión comercial propuestas en el plan estratégico de la empresa, a través de reuniones con jefaturas y revisión de estadísticas mensuales.

### **3. ¿Existen reportes, informes u otro tipo de registros que avalen el control del personal?**

Existen reportes para garantizar este tipo de control, y los mismos son llevados

en forma responsable por el encargado.

**4. ¿Existen estadísticas con las que se puede medir el adelanto o atraso en el cumplimiento de metas departamentales?**

Sí existen estadísticas, es precisamente su aplicación la que nos permite medir

el desempeño y consecución de dichas metas. Estas estadísticas son realizadas

en forma mensual, siendo los encargados cada uno de los jefes departamentales.

**5. ¿Considera que la estructura administrativa de su departamento está acorde al avance empresarial del siglo XXI?**

Considero que sí, debido a que tenemos buenos resultados a nivel de todas las empresas eléctricas en el país.

**6. ¿Su personal cuenta con capacitación permanente que procure mantener el nivel óptimo en el cumplimiento de sus funciones?**

Interés por realizar las actividades designadas al personal existe, pero eso no es suficiente pues hace falta un programa de capacitación permanente, en ese sentido puedo decir que existe descuido por parte de los altos directivos.

**7. ¿Administrativamente existe reuniones de trabajo para el control del cumplimiento oportuno y funcional de su personal?**

Sí existen reuniones de trabajo, pero estas no son tan frecuentes. Y es precisamente en estas reuniones donde podemos interactuar con los empleados para evaluar las funciones asignadas y su nivel de cumplimiento.

8. **¿Existe motivación al personal que cumpla con las expectativas y metas que ha fijado su dirección?**

A más de las felicitaciones que recibimos del Presidente Ejecutivo cuando se cumplen ciertas acciones, no existe ningún otro tipo de motivación y realmente es preocupante, pues uno de los motores que permite alcanzar niveles de productividad altos, es la motivación al personal. Considero necesario que se motive al personal a través del desempeño.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada y analizada la entrevista dirigida al Director de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La Dirección de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi, ejerce control a las jefaturas de su dependencia, con el fin de verificar que se cumpla con las ideas de gestión comercial propuestas en el plan estratégico de la empresa, y a través de su aplicación medir el desempeño y consecución de dichas metas departamentales.
- El Director de Comercialización considera que los resultados obtenidos a nivel de las empresas eléctricas del país, reflejan datos estimables, lo que asegura una estructura administrativa acorde al avance empresarial del siglo XXI.
- A pesar de no existir reuniones frecuentes de trabajo, en donde es posible interactuar con los empleados para evaluar las funciones asignadas y su nivel de cumplimiento, es evidente su preocupación por la falta de capacitación permanente a sus empleados.

## **2.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CLIENTES DE ELEPCO S.A.**

Ing. Carlos Germánico Tovar Garzón

**Objetivo:** Conocer la forma como está desarrollando su trabajo en beneficio de la empresa.

### **1. ¿Cuáles son los tipos de errores existentes en la toma de lecturas?**

- Lecturas erradas por números de dígitos
- Falta de lecturas
- Medidores no visibles, obsoletos
- Error en digitación de datos

### **2. ¿Conoce las responsabilidades administrativas que proviene del incumplimiento al reglamento interno?**

Conozco sobre las responsabilidades administrativas, en forma generalizada.

**3. ¿Su personal cumple el perfil requerido según el reglamento interno, manual de funciones o lo que establece la ley?**

En la mayoría de casos si cumplen con el perfil requerido, pero existe una minoría del personal que ha sido contratado de acuerdo a políticas del Presidente Ejecutivo de turno.

**4. ¿Existe personal bajo su dependencia que esté sobrevalorado para las funciones que desempeña?**

En este sentido el personal está acorde a las funciones para las cuales han sido contratados.

**5. ¿Cree que debe existir rotación del personal?**

Pienso que sí, porque esto ayudaría a los empleados a interesarse más en aprender otras áreas y esto beneficiaría mucho al departamento y a la empresa en general, contaríamos con personal polifuncional.

**6. ¿Su personal cuenta con un conocimiento aceptable del reglamento interno y manual de funciones?**

No, la mayor parte del personal desconoce del Reglamento Interno y Manual de Funciones.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada y analizada la entrevista dirigida al Jefe de Clientes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El Jefe de Clientes manifiesta que el volumen de anulaciones y re facturaciones por consumo de energía eléctrica, se han dado por errores en la toma de lecturas, falta de lecturas, medidores no visibles u obsoletos.
- Además dice conocer sobre las responsabilidades administrativas que proviene del incumplimiento al reglamento interno en forma generalizada.
- Un porcentaje del personal bajo su cargo no cumple con el perfil requerido por el reglamento interno y manual de funciones, debido a que su contratación se sujeta a políticas del Presidente Ejecutivo, impidiendo la rotación del personal por su falta de conocimiento en el área.

## **2.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE GRANDES CLIENTES DE ELEPCO.S.A.**

Ing. Franklin Gonzalo Medina Salazar

**Objetivo:** Conocer la forma como está desarrollando su trabajo en beneficio de la empresa.

### **1. ¿Cuáles son los tipos de errores existentes en la toma de lecturas?**

Generalmente se cometen errores en la toma de lecturas por:

- No constar en el catastro

- Fallas en el sistema de medidores
- Número de esferas errado
- Mala visualización
- Falta conocimiento de número de esferas
- Puertas cerradas

**2. ¿Conoce las responsabilidades administrativas que proviene del incumplimiento al reglamento interno?**

Si conozco que existen responsabilidades administrativas y las mismas son severas en caso de incumplimiento por parte del personal.

**3. ¿Su personal cumple el perfil requerido según el reglamento interno, manual de funciones o lo que establece la ley?**

No, el personal no cumple con el perfil requerido ya que el mismo es contratado de acuerdo a las políticas del Presidente Ejecutivo de turno.

**4. ¿Existe personal bajo su dependencia que esté sobrevalorado para las funciones que desempeña?**

Pienso que el personal bajo mi cargo, desempeña las funciones de acuerdo a sus capacidades, no existe sobrevaloración.

**5. ¿Cree que debe existir rotación del personal?**

Sí, porque dentro del sector eléctrico debe tener conocimiento suficiente sobre lo técnico y comercial, en el caso de resolver problemas para los clientes sobre todo.

**6. ¿Su personal cuenta con un conocimiento aceptable del reglamento interno y manual de funciones?**

Espero que sí tengan conocimiento.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada y analizada la entrevista dirigida al Jefe de Grandes Clientes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El Jefe de Grandes Clientes manifiesta que los errores en la toma de lecturas, se debe a fallas en el sistema de medidores, número de esferas errado, falta de conocimiento de número de esferas, mala visualización, puertas cerradas, etc.
- Además dice conocer que las responsabilidades administrativas provenientes del incumplimiento al reglamento interno son duras.
- Parte del personal a su cargo no cumple con el perfil requerido, ya que el mismo es contratado de acuerdo a las políticas del Presidente Ejecutivo de turno. Piensa también que el personal, desempeña las funciones de acuerdo a sus capacidades, es decir no están sobre valorados, debiendo existir rotación de personal.

## **2.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CONTROL DE ENERGÍA DE ELEPCO S.A.**

Ing. Edgar Marcelo Villacís Hidalgo

**Objetivo:** Conocer la forma como está desarrollando su trabajo en beneficio de la empresa.

### **1. ¿En qué porcentaje se ha bajado el índice de pérdida de energía?**

Hace dos meses inicié la gestión, pero por las estadísticas presentadas puedo decir que el índice de reducción por pérdida de energía ha sido muy

significativa en los últimos años, es decir se ha bajado de un 12% en el año 2006 a un 2% dato actual.

**2. ¿Conoce las responsabilidades administrativas que proviene del incumplimiento al reglamento interno?**

Sí, tengo conocimiento de dichas responsabilidades en caso de que el personal incurra en la inobservancia de sus actividades.

**3. ¿Cómo está distribuido el personal a su cargo?**

El personal operativo está distribuido por zonas, y el Personal de oficina que es fijo en sus departamentos.

**4. ¿Su personal cumple el perfil requerido según el reglamento interno, manual de funciones o lo que establece la ley?**

El personal operativo en su gran mayoría entiendo ha obtenido el título de Bachiller en electricidad, cuentan además con la experiencia requerida.

**5. ¿Existe personal bajo su dependencia que esté sobrevalorado para las funciones que desempeña?**

Al contrario están subvalorados en algunos casos.

**6. ¿Cree que debe existir rotación del personal?**

Si, porque rompe compromisos y rutina y se fomenta la creatividad  
Y no, porque requiere proceso de adaptación

**7. ¿Su personal cuenta con un conocimiento aceptable del reglamento interno y manual de funciones?**

Asumo que si, aunque nunca está demás en comprobarlos y reforzar.

**8. ¿Cree usted necesario la optimización del recurso humano y material para alcanzar los objetivos planteados por el área?**

Existe un punto de equilibrio donde se cumple el parámetro de la eficiencia junto a un óptimo plan estratégico.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada y analizada la entrevista dirigida al Jefe de Control de Energía de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Explica el Jefe de Control de Energía, que en los últimos años la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., ha reducido el índice por pérdida de energía, lo que ha sido posible gracias al punto de equilibrio que existe donde se cumple el parámetro de la eficiencia junto al óptimo plan estratégico desarrollado.
  
- La distribución del personal a su cargo está seleccionado entre personal operativo por zonas y personal de oficina, el mismo que a su criterio se encuentran subvalorados en algunos casos. Además asume que el personal cuenta con un conocimiento aceptable del reglamento interno y manual de funciones y opina que por un lado es beneficioso la rotación del personal porque rompe compromisos y rutina y se fomenta la creatividad y por otro lado no, porque requiere un proceso de adaptación.

## 2.11 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

**PREGUNTA N.1:** ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Empresa?

**TABLA N: 1**

### CONOCIMIENTO ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

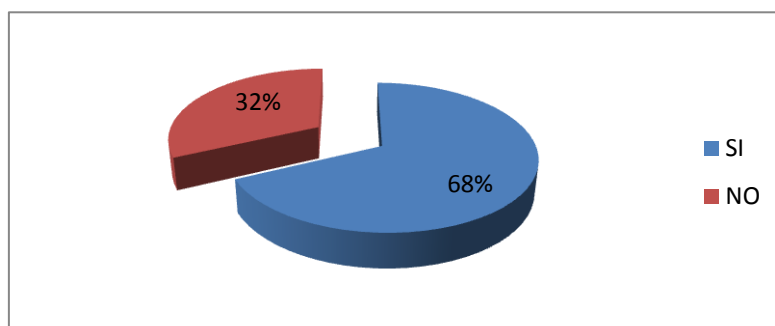
Alternativas	N.de Encuestados	Porcentaje
Si	28	68 %
No	13	32 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización

**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRÁFICO N: 1**

### CONOCIMIENTO ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la encuesta realizada al personal que labora en el Departamento de Comercialización de Elepco S.A. se concluye, que sólo un 68% dicen tener conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que un 32% dicen no conocerlo. De acuerdo a los resultados es necesario que todos los integrantes de la empresa conozcan perfectamente la misión, visión y objetivos de la misma, de allí parte el empezar alcanzar las metas propuestas.

**PREGUNTA N.2:** ¿Está de acuerdo con el ambiente de trabajo que existe dentro del Departamento de Comercialización?

**TABLA N: 2**

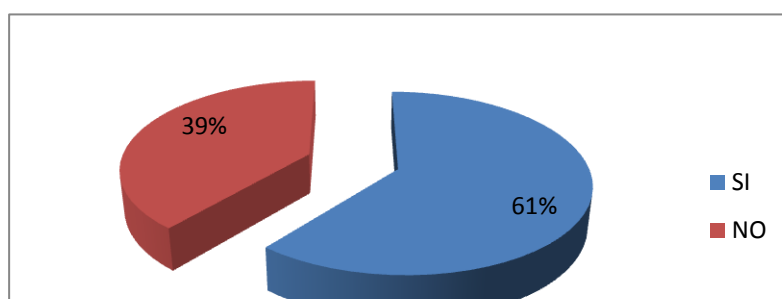
### CONFORMIDAD CON EL AMBIENTE DE TRABAJO

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	25	61 %
No	16	39 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuestada del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRAFICO N. 2**

### CONFORMIDAD CON EL AMBIENTE DE TRABAJO



**Fuente:** Encuestada del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de realizar una minuciosa encuesta al personal, se pudo comprobar que de los 41 empleados sólo un 61% de ellos se muestran conformes con su ambiente de trabajo, mientras que el 39% no están conformes con el mismo, todo esto se debe a la falta o poca motivación por parte de los administradores, y un malestar general por contratos que no aseguran su permanencia dentro de la institución.

**PREGUNTA N.3:** ¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro del Departamento de Comercialización están debidamente distribuidas?

**TABLA N: 3**

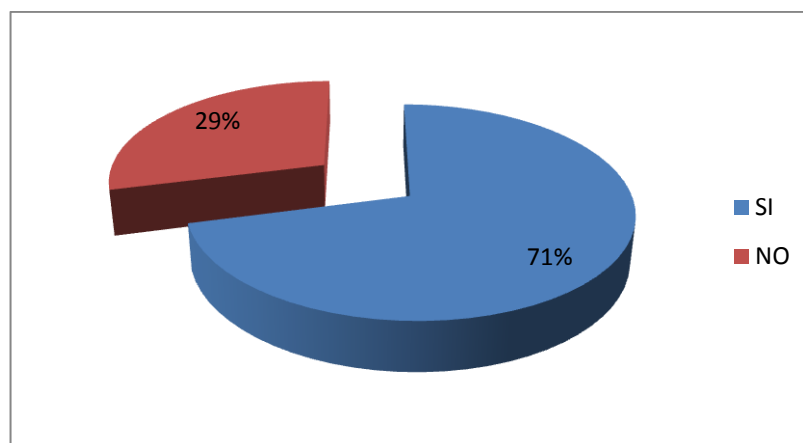
### DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	29	71 %
No	12	29 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRÁFICO N: 3**

### DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 41 empleados que laboran en el Departamento, 71% de ellos mencionan que existe una adecuada distribución de actividades, mientras que el 29% consideran que las actividades no están debidamente distribuidas debido a la falta de planificación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**PREGUNTA N.4:** ¿Se cuenta con los instrumentos necesarios para realizar las actividades designadas?

**TABLA N: 4**

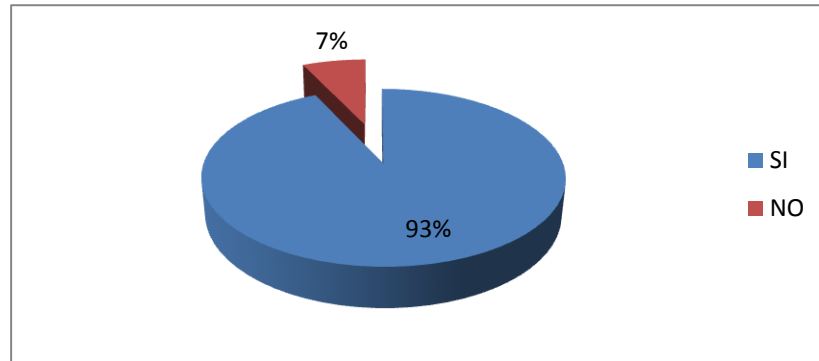
### DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	38	93 %
No	3	7 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRÁFICO N: 4**

### DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que respecta a los instrumentos necesarios para que el personal desarrolle sus actividades se determinó, que de los 41 encuestados el 93% cuentan con los suficientes materiales de trabajo, donde podemos citar algunos de mayor importancia como: Uniformes, botas, mascarillas, en tanto que el 7% manifiestan lo contrario, confirmando con los resultados la preocupación que existe de los directivos de proveer de instrumentos necesarios al personal para un desempeño eficiente.

**PREGUNTA N.5:** ¿Existe capacitación continua para el personal que labora en el departamento?

**TABLA N: 5**

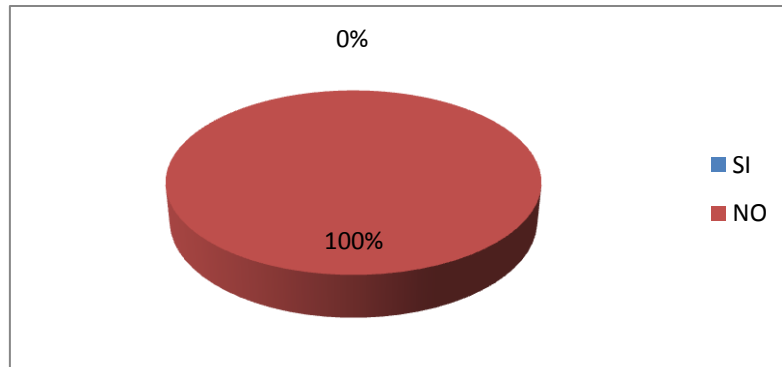
### EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	0	0 %
No	41	100 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRÁFICO N: 5**

## EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El personal encuestado manifiesta que por parte de los administrativos no se ha brindado la debida capacitación para el mejoramiento de sus actividades, mostrándose así en un 100%, por lo que se cree necesario el incremento de un programa de capacitación para los empleados.

**PREGUNTA N.6:** ¿Está su título académico acorde con el cargo que desempeña?

**TABLA N: 6**

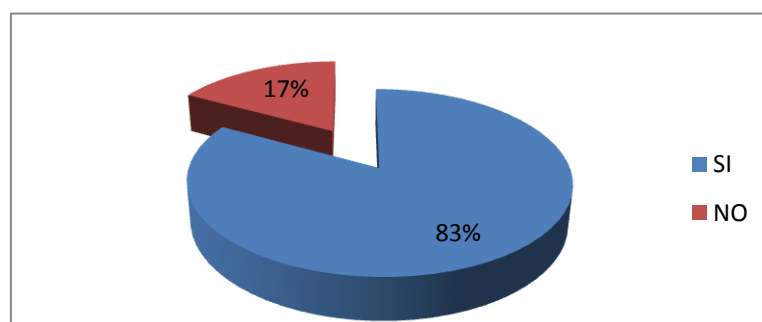
### TÍTULO ACADÉMICO ACORDE CON EL CARGO

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	34	83 %
No	7	17 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**GRÁFICO N: 6**

### TÍTULO ACADÉMICO ACORDE CON EL CARGO



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al realizar el análisis de las encuestas al personal del Departamento de Comercialización, se determina que de los 41 encuestados, el 83% de los empleados tienen un título académico acorde a las funciones que desempeñan, en tanto que el 17% de empleados restantes manifiestan que no tienen título.

Se debe considerar de gran importancia dentro de toda empresa, el perfil académico de los aspirantes con la necesidad de cubrir dichas disponibilidades efectivamente.

**PREGUNTA N.7:** ¿Qué clases de reclamos son frecuentes por parte de los clientes?

**TABLA N: 7**

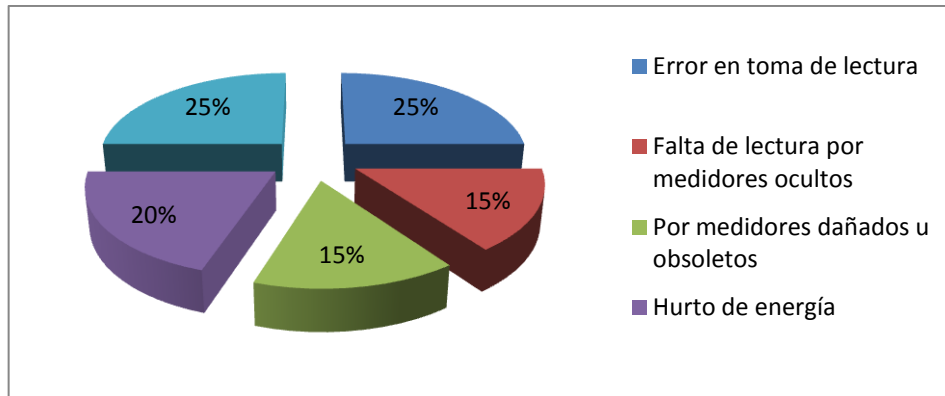
### CLASES DE RECLAMOS FRECUENTES

Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Error en toma de lectura de medidores	10	25%
Falta de lectura por medidores ocultos	6	15 %
Por medidores dañados u obsoletos	6	15 %
Hurto de energía	9	20 %
Error en digitación de datos	10	25 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## GRÁFICO N: 7

### CLASES DE RECLAMOS FRECUENTES



**Fuente:** Encuesta del personal del Departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a los frecuentes reclamos por parte de los clientes, se establece que el 25% de los empleados coinciden en que tienen su origen en la toma de lecturas erradas, 15% de los empleados dicen que se debe a la falta de lecturas por medidores ocultos, otro 15% concuerdan que es por medidores dañados y obsoletos, un 20% de empleados nos explican que existe hurto de energía en grandes empresas como también en barrios marginados, y el 25% restante se pronuncian en que se debe a errores en digitación de datos por parte del personal encargado, ocasionando la anulación y re facturación de planillas del consumo de energía eléctrica y por ende malestar en los usuarios.

**PREGUNTA N.8:** ¿Se ha tomado acciones para solucionar los reclamos o errores en facturación de planillas?

**TABLA N: 8**

**ACCIONES TOMADAS PARA SOLUCIÓN DE RECLAMOS**

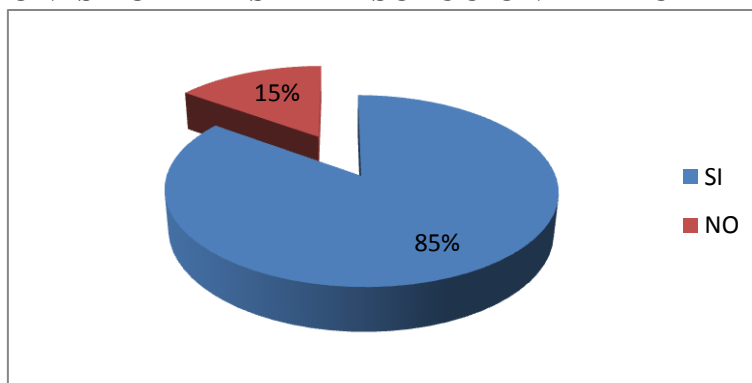
Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	35	85 %
No	6	15 %
Total	41	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización

**Realizado por:** Grupo Investigador

## GRAFICO N: 8

### ACCIONES TOMADAS PARA SOLUCIÓN DE RECLAMOS



**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas al personal de la empresa se pudo verificar que el 85% de los empleados dicen que si han tomado acciones para solucionar los reclamos en facturación de planillas, mientras que el 15% de empleados dicen que no; El personal a más de aportar con su conocimiento debe tener la predisposición de solucionar los problemas de los clientes, evitando trámites burocráticos y agilizando la atención al usuario.

### 2.12 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS

#### PREGUNTA N.1

¿Cómo calificaría la atención de los empleados al realizar su petición como usuario?

**TABLA N: 1**

#### ATENCIÓN AL CLIENTE

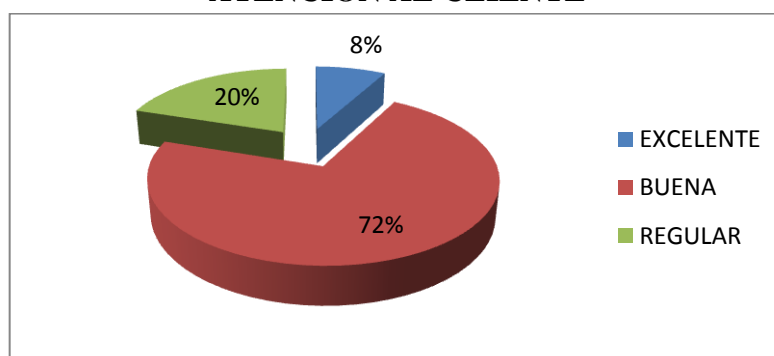
Alternativas	N.de Encuestados	Porcentaje
Excelente	31	8 %
Buena	282	72%
Regular	78	20 %

Total	391	100 %
-------	-----	-------

**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

### GRAFICO N: 1

#### ATENCIÓN AL CLIENTE



**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 391 usuarios encuestados, el 8% de ellos consideran que la atención es excelente, un 72% opinan que la atención es buena, y un 20% restante piensan que es regular, resultados éstos que reflejan que a pesar de tener un alto porcentaje de buena atención es necesario alcanzar el 100% de satisfacción al cliente.

### PREGUNTA N.2

¿Considera usted que existe exageración en el cobro de planillas por consumo de energía eléctrica?

**TABLA N: 2**

#### PLANILLAS DE COBRO EXAGERADAS

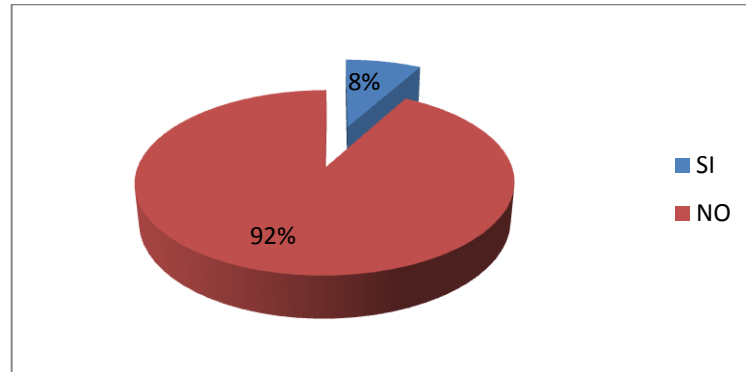
Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	31	8 %
No	360	92%
Total	391	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización

Realizado por: Grupo Investigador

## GRAFICO N: 2

### PLANILLAS DE COBRO EXAGERADAS



Fuente: Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
Realizado por: Grupo Investigador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente al cobro de planillas en exceso por consumo de energía eléctrica, se determina que de los 391 usuarios encuestados, un 8% consideran que si existe exceso en el cobro, mientras que el 92% de usuarios restantes dicen que no; Los resultados reflejan que la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. goza de gran aceptación del público y por ende confianza en su administración, lo que la ubica en un buen sitio a nivel empresarial.

### PREGUNTA N.3

¿Alguna vez la Empresa le realizó una refacturación a favor, por el consumo de energía?

## TABLA N: 3

### REFACTURACIÓN A FAVOR DEL USUARIO

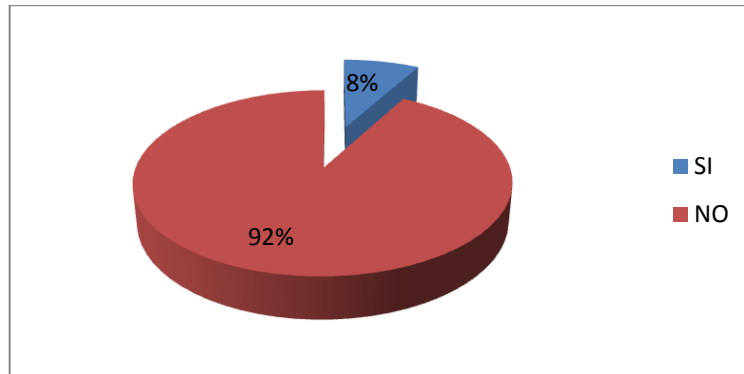
Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	31	8 %
No	360	92%
Total	391	100 %

Fuente: Encuesta del personal del departamento de Comercialización

Realizado por: Grupo Investigador

### GRAFICO N: 3

#### REFACTURACIÓN A FAVOR DEL USUARIO



Fuente: Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
Realizado por: Grupo Investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al realizar el análisis a los encuestados, el 8% manifiesta que si le efectuaron alguna vez una re facturación a favor, y el otro 92% de los usuarios restantes dicen que no han sido objeto de re facturación alguna, resultados que indican que el trabajo del departamento se lo ha realizado de tal manera que no ha afectado económicamente al cliente, ni a la empresa.

#### PREGUNTA N.4

¿Considera que el personal operativo que trabaja en el Departamento de Comercialización de Elepco S.A. es calificado para las actividades que realiza?

### TABLA N: 4

#### PERSONAL CALIFICADO EN EL ÁREA

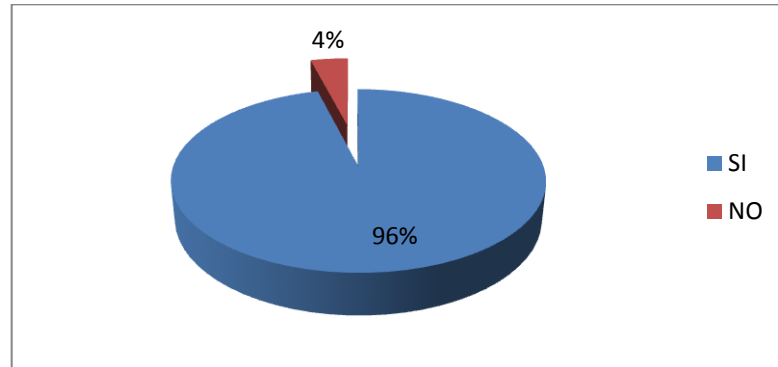
Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	375	96 %
No	16	4%
Total	391	100 %

Fuente: Encuesta del personal del departamento de Comercialización

Realizado por: Grupo Investigador

**GRAFICO N: 4**

**PERSONAL CALIFICADO EN EL ÁREA**



**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
**Realizado por:** Grupo Investigador

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los 391 usuarios encuestados, el 96% de ellos dicen que la empresa cuenta con un personal calificado para las labores que realizan, mientras que el 4% consideran que les falta experiencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos sacamos como conclusión, que el personal del departamento de Comercialización a más de ser calificado para las labores que realizan, cumplen su trabajo con seriedad y responsabilidad.

**PREGUNTA N.5**

¿Recibe soluciones satisfactorias a los problemas presentados por el servicio del consumo eléctrico?

**TABLA N: 5**

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

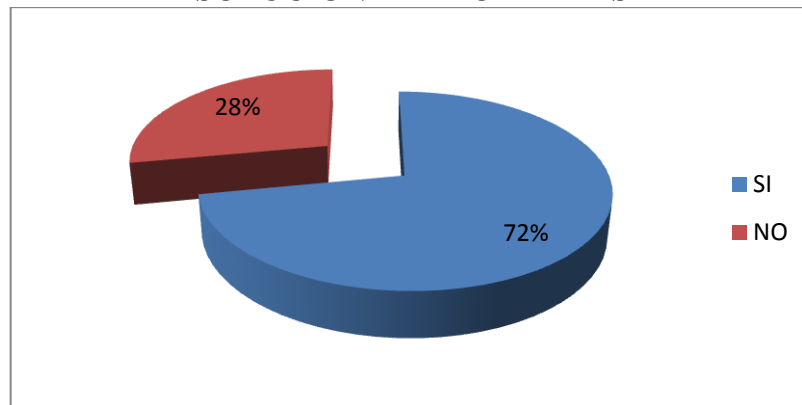
Alternativas	N. de Encuestados	Porcentaje
Si	282	72 %
No	109	28%
Total	391	100 %

**Fuente:** Encuesta del personal del departamento de Comercialización

Realizado por: Grupo Investigador

### GRAFICO N: 5

#### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: Encuesta del personal del departamento de Comercialización  
Realizado por: Grupo Investigador

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez realizado el análisis de los 391 usuarios encuestados, determinamos que El 72% de ellos están conformes con la solución brindada a sus problemas, mientras que el 28% restante expresan lo contrario, de ahí que el personal encargado de receptor y solucionar los reclamos, trata en lo posible de solucionar eficazmente, en unos casos con más agilidad que otros debido a su complejidad.

#### 2.13. CONCLUSIONES

Una vez realizadas las encuestas al Presidente Ejecutivo, Jefes Departamentales, Personal del Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. y Usuarios, se ha efectuado el análisis de cada una de las respuestas, llegando el grupo de investigación a las siguientes conclusiones:

- Tanto el Presidente Ejecutivo, el Director así como los Jefes Departamentales y la mayor parte del personal de la empresa tienen conocimientos claros sobre la misión, visión y los objetivos que el departamento se ha planteado con el fin

de seguir creciendo dentro del mercado eléctrico, los mismos que se están cumpliendo gracias al trabajo en equipo que realiza su personal.

- En el Departamento de Comercialización existe un buen ambiente de trabajo así lo ratifican la mayoría de los encuestados y se muestran conformes con la confianza que les brindan sus superiores, pero aún así no se puede mostrar desinterés por el resto que no lo están, pues todos forman parte de la empresa y a través de su trabajo se puede llegar a cumplir con las metas propuestas.
- Las actividades que se realizan dentro del departamento están debidamente distribuidas, lo que implica que si existe planificación.
- El personal del departamento cuenta en su gran mayoría con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- El Departamento de capacitación de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. no demuestran interés en brindar capacitación e incentivar a sus empleados, para que puedan desempeñar su trabajo con calidad.
- En el Departamento de Comercialización se han evidenciado los reclamos por toma de lecturas erradas del consumo de energía, falta de lecturas por medidores ocultos, por medidores dañados y obsoletos, hurto de energía, errores en digitación de datos por parte del personal encargado, ocasionando la anulación y re facturación de planillas del consumo de energía eléctrica.
- Ante los reclamos y errores en facturación de planillas por consumo de energía eléctrica, el personal del departamento ha dado solución en su mayoría.
- La atención al cliente en la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., en su Departamento de Comercialización es buena, pero aún así no ha alcanzado los índices de calidad planteados por los directivos.

#### **2.14. RECOMENDACIONES**

Luego de haber planteado las respectivas conclusiones del trabajo investigado se realiza las siguientes recomendaciones:

- Toda empresa debe establecer su Misión, Visión y Objetivos porque son la base fundamental de un propósito a seguir; Y en este caso es necesario que se transmita al cliente interno y externo de una manera tangible, la misión, visión y objetivos institucionales para cumplir en forma eficiente con los objetivos propuestos.
- La empresa debe mantener siempre un buen ambiente de trabajo a fin de que sus empleados puedan desarrollar sus actividades en forma eficiente, brindándoles la debida seguridad y confianza, ofreciéndoles estabilidad laboral, prestando mayor atención a sus necesidades y buscando la manera de motivarlos.
- Para que exista efectividad en el desarrollo de las actividades programadas dentro del departamento, es necesario capacitar al personal a través de programas, charlas, cursos, seminarios, etc. Además se tome en consideración las capacidades y habilidades que cada empleado posee para una correcta distribución de funciones.
- Proveer de instrumentos necesarios a todo el personal, para el desarrollo eficiente de sus actividades y a más de eso mantener una buena comunicación dentro del departamento, a fin de que no se presenten conflictos laborales dentro del mismo.
- Se recomienda que las Áreas de Recursos Humanos conjuntamente con Seguridad y Salud en el trabajo, preparen programas de capacitación, motivación e incentivos, de acuerdo a como se desenvuelven en los procesos, puesto que una persona capacitada se muestra más ágil y segura ante las actividades que desempeña, asegurando mayor rendimiento y por tanto crecimiento organizacional.

- Se recomienda al personal operativo encargado de la toma de lectura de medidores, y digitación de datos prestar mayor interés en sus funciones asignadas, con el fin de no perjudicar ni al cliente ni a la empresa, además reubicar los medidores en lugares visibles que faciliten el trabajo de lectura; En el caso de medidores dañados u obsoletos sean retirados de circulación y relacionado al hurto de energía en empresas grandes se controle mediante medidores especiales a fin de evitar re facturación de planillas.
  
- El grupo de investigación manifiesta que los aspectos decisivos del éxito de una organización se concentra en el elemento humano, es por ello que el personal que labora en una empresa a más de aportar con su conocimiento debe tener la predisposición de solucionar los problemas de los clientes, evitando trámites burocráticos y agilizando la atención al usuario.
  
- Al ser el Departamento de Comercialización la imagen de la empresa, su personal debe poner mayor énfasis en la atención al cliente, brindando una excelente atención a los reclamos del público, para que los mismos sean resueltos en una forma ágil y oportuna, logrando mantener la confianza del cliente hacia la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL PROCESO DE ANULACIÓN Y REFACTURACIÓN DEL**

## **CONSUMO DE ENERGÍA EN LA EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI S.A. EN LA PARROQUIA MATRIZ DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”.**

### **3.1.1 Datos Informativos:**

**Empresa:** Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A-

**Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia La Matriz

**Dirección:** Calle Marqués de Maenza y Quijano y Ordóñez

**Teléfono:** 032 (812 640) (812 650) (812 660)

**Telefax:** 032 (813 823)

**Email:** www.elepcosa.com

**Año de creación:** 25 de noviembre de 1983

**Representante Legal:** Dr. Edgar Jiménez Sarsoza

### **3.1.2 Justificación**

La Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., es una entidad privada, con personería autónoma y con fines de lucro, creada mediante escritura pública, ante el Notario Segundo del cantón Latacunga, Dr. Guido Lanás Cevallos, el 25 de noviembre de 1983 e inscrita en el Registro Mercantil bajo partida N°. 3, del 21 de enero de 1984; se rige por su estatuto y por la Ley de Compañías; según reza en el pronunciamiento de la Procuraduría General del Estado, con fecha 17 de febrero del 2004.

Al investigar en el Departamento de Comercialización de Elepco S.A. ubicada en el sector Centro de la Parroquia La Matriz, se encontró que existen ciertas deficiencias en el desarrollo de las actividades, lo que ha despertado el interés de aplicar una Auditoría Administrativa la misma que permita mejorar los mecanismos en el desarrollo de sus actividades, a fin de obtener resultados positivos y al mismo tiempo el logro de sus metas y objetivos propuestos.

Una Auditoria Administrativa nos proporciona un panorama administrativo general del departamento que estamos auditando, y señala el grado de efectividad de los miembros del departamento que la integran, por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la presidencia de la empresa.

Se considera que el trabajo a realizarse, en la actualidad se ha convertido en un tema de suma importancia para toda clase de empresas sean éstas públicas o privadas, debido a que por medio de ellas se puede evaluar el desarrollo administrativo que existe dentro de las mismas, determinando las causas de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en las actividades realizadas dentro del departamento.

La aplicación de la Auditoria Administrativa en el departamento de Comercialización tiene como fin mejorar el desarrollo de las actividades que se están ejecutando; logrando con esto la disminución de los problemas y el cumplimiento de actividades de tal manera que se pueda alcanzar las metas y objetivos planteados.

### **3.1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Aplicar una Auditoria Administrativa al Proceso de Anulación y Refacturación del consumo de energía, en el Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. para determinar las falencias existentes que impiden el desempeño eficiente de las actividades, con el fin de dar solución a los problemas encontrados.

#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar la investigación que nos permita conocer a fondo la situación actual en que se encuentra el Departamento.

- Desarrollar la metodología adecuada con el fin de dar cumplimiento a la propuesta planteada.
- Emitir el informe respectivo mediante el cual se da a conocer los resultados de la investigación realizada.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para alcanzar con eficiencia y responsabilidad, el planteamiento de una propuesta alternativa a la aplicación de una Auditoría Administrativa para el Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. se da a conocer la metodología que se aplicará en el desarrollo de la Auditoría.

#### **1. Planeación**

- Fuentes de estudio
- Investigación Preliminar
- Preparación del proyecto de Auditoría
  - Propuesta Técnica
  - Programa de Trabajo
- Diagnóstico Preliminar

#### **2. Instrumentación**

- Recopilación de Información
- Técnicas de Recolección
  - Investigación documental
  - Observación directa
  - Acceso a redes de información
  - Entrevista
  - Cuestionario
  - Cédulas

- Escalas de medición
- Indicadores
- Papeles de trabajo
- Evidencias
- Índices y referencias
- Supervisión del trabajo

### **3. Examen**

- Propósitos
- Procedimientos
- Técnicas de análisis del diagnóstico administrativo

### **4. Informe**

- Aspectos Operativos
- Lineamientos generales para su preparación
- Tipos de Informe
- Presentación del Informe

### **5. Seguimiento**

- Lineamientos Generales
- Acciones Específicas
- Recomendaciones

