



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

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**“AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO
Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA
EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO
NORTE S.A. EN EL AÑO 2012”**

AUTORA: Mayra Gabriela González Montesdeoca

TURORA: Dra. Cecilia Toscano

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. EN EL AÑO 2012”** desarrollado por, Mayra Gabriela González Montesdeoca, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción septiembre 2012 – enero 2013, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Diciembre 02 de 2013

EL TUTOR

.....
[Gon]

Dra. Cecilia Toscano

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, MAYRA GABRIELA GONZÁLEZ MONTESDEOCA, con C.I. 180432805-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en la tesis "AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. EN EL AÑO 2012" como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, Diciembre 02 de 2013



.....
Mayra Gabriela González Montesdeoca

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

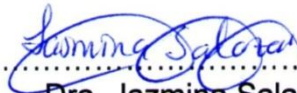
Los suscritos Profesores Calificador, una vez revisado, aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. EN EL AÑO 2012”**, elaborado por la Srta. González Montesdeoca Mayra Gabriela, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría Modalidad Presencial, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Diciembre 02 de 2013

Para constancia firma



.....
Ing. Eduardo Paredes
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Dra. Jazmina Salazar
PROFESORA CALIFICADORA



.....
Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado:

A Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza para culminar un peldaño más en mi vida.

A mis padres y hermanos por todo el apoyo incondicional, por la confianza, amor y comprensión para ser una mejor persona cada día, en especial a mi madre por ser el pilar fundamental de cada éxito alcanzado.

A la vez al Dr. Hernán Ortiz por todos sus consejos brindados y a todas las personas quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Graduación.

Mayra Gabriela González Montesdeoca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad y a los profesores de la Facultad por abrirme las puertas para adquirir los conocimientos y formarme profesionalmente.

De manera muy especial a la Dra. Cecilia Toscano por su apoyo incondicional para la elaboración del presente trabajo.

También a la EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A., en especial a la Dra. Rosita Elena Merino por toda la colaboración brindada en el presente trabajo investigativo.

Mayra Gabriela González Montesdeoca

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación demuestra su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y a la vez a nivel nacional, debido que los resultados obtenidos ayudarán para el desarrollo de la EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A., como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, considerando un modelo de solución inmediata la realización de una Auditoría de Cumplimiento, para promover la eficiencia y eficacia en la fijación de las metas y objetivos a plantearse en la institución formulándose a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración definidos en un sentido más amplio como un proceso efectuado, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Lo que en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros, sorpresas en el camino, evalúe los riesgos y atenúe el impacto; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial, a través de evaluación y retroalimentación de los demás sistemas de administración, centrándose en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para entregar un servicio de calidad y a la vez ser competitivos.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la empresa.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
INDICE GENERAL	viii
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.1.1. Contexto macro	3
1.2.1.2. Contexto meso	4
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.2.1. Árbol de problemas	6
1.2.2.2. Relación causa-efecto	7
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Preguntas directrices	7
1.2.6. Delimitación	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II	10

MARCO TEÒRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2. FUNDAMENTACIONES	12
2.2.1. Fundamentación filosófica	12
2.2.2. Fundamentación legal.....	14
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	16
2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados	40
2.4. HIPOTESIS	42
2.4.1. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. ENFOQUE	43
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.1. Investigación de campo	44
3.2.1. Investigación bibliográfica-documental.....	45
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1. Investigación exploratoria	46
3.3.2. Investigación descriptiva	46
3.3.4. Investigación explicativa	47
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.4.1. Población.....	48
3.3.2. Muestra.....	50
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	52
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente	53
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente	54
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	55
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	57
3.7.1. Plan de procesamiento de información	57
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	58

CAPÍTULO IV	61
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1. Análisis e interpretación de los resultados	61
4.2. Verificación de la Hipótesis	72
4.2.1.- Planteo de hipótesis	72
4.2.2.- Señalamiento de las variables	73
4.2.3. Verificación de la hipótesis.....	73
CAPÍTULO V	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. CONCLUSIONES	78
5.2. RECOMENDACIONES	79
CAPÍTULO VI	80
PROPUESTA	80
6.1 Datos informativos	80
6.2 Antecedentes de la Propuesta	80
6.3 Justificación	81
6.4 Objetivos.....	82
6.4.1 Objetivo General	82
6.4.2 Objetivos Específicos.....	83
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	83
6.5.1 Factibilidad Tecnológica	83
6.5.2 Factibilidad Organizacional	83
6.5.3 Factibilidad Económica	84
6.6 Fundamentación	84
6.6.1 Fundamentación Legal	84
6.6.2 fundamentación Teórica	84
6.7 Metodología modelo operativo.....	98
6.8 Administración	99
6.8.1 Auditoría de Cumplimiento.....	99
6.9 Previsión de la Evaluación	205
4.3 Bibliografía.....	208
4.4 Anexos.....	212

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1. Nómina oficial del personal de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte	50
TABLA 3.2. Marco muestral del Personal de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte	52
TABLA 3.3. Procedimiento de recolección de información	57
TABLA 3.4. Cuantificación de resultados	57
TABLA 3.5. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	60
Tabla 4.1. Objetivos a cumplirse en el plan estratégico	61
Tabla 4.2. Metas asociados a un indicador	62
Tabla 4.3. Control de los Recursos.	63
Tabla 4.4. Objetivos del plan estratégico inciden en la toma de decisiones	64
Tabla 4.5. Apoyo de resultados del plan estratégico para la toma de decisiones	65
Tabla 4.7. Reporte de cumplimiento en la toma de decisiones	67
Tabla 4.8. Frecuencia de auditoría de cumplimiento al plan estratégico ..	68
Tabla 4.9. Toma de decisiones y la información del plan estratégico.....	70
Tabla 4.10 Evidencia documentada	71
Tabla 4.11 Cálculo de las frecuencias observadas	74
Tabla 4.12 Cálculo de las frecuencias esperadas	75
Tabla 4.13 Cálculo estadístico del X^2	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Sector Público	17
Gráfico 2.2 Sector Privado	18
FIGURA 3.1. Representación gráfica de resultados.....	58
Gráfico 4.1. Objetivos a cumplirse en el plan estratégico.....	61
Gráfico 4.2. Metas asociados a un indicador	62
Gráfico 4.3. Señalamiento claro en el Plan Estratégico.	63
Gráfico 4.4. Objetivos del plan estratégico inciden en la toma de decisiones	64
Gráfico 4.5. Apoyo de resultados del plan estratégico para la toma de decisiones	65
Gráfico 4.6. Comunicación del plan estratégico	66
Gráfico 4.7. Reporte de cumplimiento en la toma de decisiones.....	67
Gráfico 4.8. Frecuencia de auditoría de cumplimiento al plan estratégico	69
Gráfico 4.9. Toma de decisiones y la información del plan estratégico	70
Gráfico 4.10. Evidencia documentada	71

INTRODUCCIÓN

La investigación trata sobre la ausencia de una Auditoría de Cumplimiento al plan estratégico en la EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. lo que ha venido generando una serie de inconvenientes para la empresa dentro del ámbito administrativo, la carencia de evaluación de la gestión y retroalimentación en los sistemas de control interno gerencial, y otros aspectos operativos de la entidad, para lo cual el presente proyecto de Investigación se desarrolla en seis capítulos.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Por lo tanto en el segundo capítulo esquematiza toda la indagación que se refiere a los antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema a realizar, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya revisadas. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto superordenación y subordinación.

Mientras que en el tercer capítulo trata sobre la metodología que se aplica en la investigación, los métodos, las técnicas de recolección de información, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos en encuestas y en entrevistas, la interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis.

Por lo tanto en el quinto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones arrojadas de lo anteriormente expuesto.

En el capítulo sexto se presenta la propuesta de solución a la problemática estudiada, por lo que en esta unidad se detallan los datos informativos, los antecedentes justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, haciendo énfasis en la eficiencia y eficacia.

Por último se incluye la bibliografía empleada durante la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en la EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Auditoría de Cumplimiento al Plan Estratégico y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. en el año 2012”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contextualización

Contexto macro

En la actualidad, es necesario que exista un plan estratégico en toda organización; pues ayuda a los líderes a encaminar la dirección que desean alcanzar con su institución; más aún, cuando este plan es transmitido a toda la entidad tomando en cuenta que generará sinergias en todo el personal para poder alcanzar los objetivos, de esta manera el colaborador conocerá a donde se quiere ir y existirá un compromiso para llegar a ese destino.

Ecuador genera día a día constantes cambios tanto en lo tecnológico, productivo que se encuentran amparados en el plan nacional del buen vivir como práctica real; sin embargo, la globalización y las exigencias constantes se vuelve una competencia entre las empresas por alcanzar y cubrir todo el mercado; es por esto, la importancia de que las corporaciones ecuatorianas vayan planteándose metas para alcanzar a cumplir las expectativas entre cliente-institución, encaminándose hacia la

visión, misión y objetivos de la empresa, de esta manera no perder la contextualización de donde se vino y hacia donde se quiere llegar, cubriendo las expectativas en sus clientes actuales y futuros que se desea alcanzar en toda empresa ecuatoriana.

Es por tal razón que la empresa que dirige, la acción del directivo permite crear las condiciones necesarias para lograr un trabajo eficaz y eficiente, frente a las circunstancias del entorno. A la vez puede influir en la estructuración de la organización, en la planificación de las actividades, en la dotación y guía de los dirigidos y en el control de los resultados.

Contexto meso

La Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. al encontrarse ubicada en el cantón Ambato, y ser quien proporciona sus servicios a provincias cercanas a Tungurahua como son: Pastaza, Morona Santiago y la parte sur de la Provincia de Napo, elabora su plan estratégico trazándose metas que le permitan cumplir objetivos en el corto, mediano y largo plazo; constituyéndose en algo importante para lograr un mejoramiento continuo que le permita alcanzar el éxito, que se traducirá en un mejor servicio a las instituciones públicas y privadas.

Es por tal razón que en Tungurahua, las instituciones del sector público y a la vez del sector privado tienen el compromiso de elaborar un plan estratégico, que les permita tener una orientación más concisa de los objetivos que la organización desea alcanzar y a la vez tener un mejor desarrollo; mismo que le irá permitiendo mejorar al finalizar el tiempo del mismo. De esta manera se podrá lograr ser una provincia altiva y orgullosa de contar con una entidad que vela por sus ciudadanos brindando un servicio necesario e indispensable.

La Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. ha logrado ir creciendo continuamente dando cumplimiento a sus objetivos lo que le acercan a un punto óptimo, abasteciendo de energía eléctrica a todos los sectores que se encuentran en su jurisdicción.

1.1.1.1. Contexto micro

La Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión, cumpliendo los parámetros de calidad y confiabilidad, adaptándose a las condiciones del entorno.

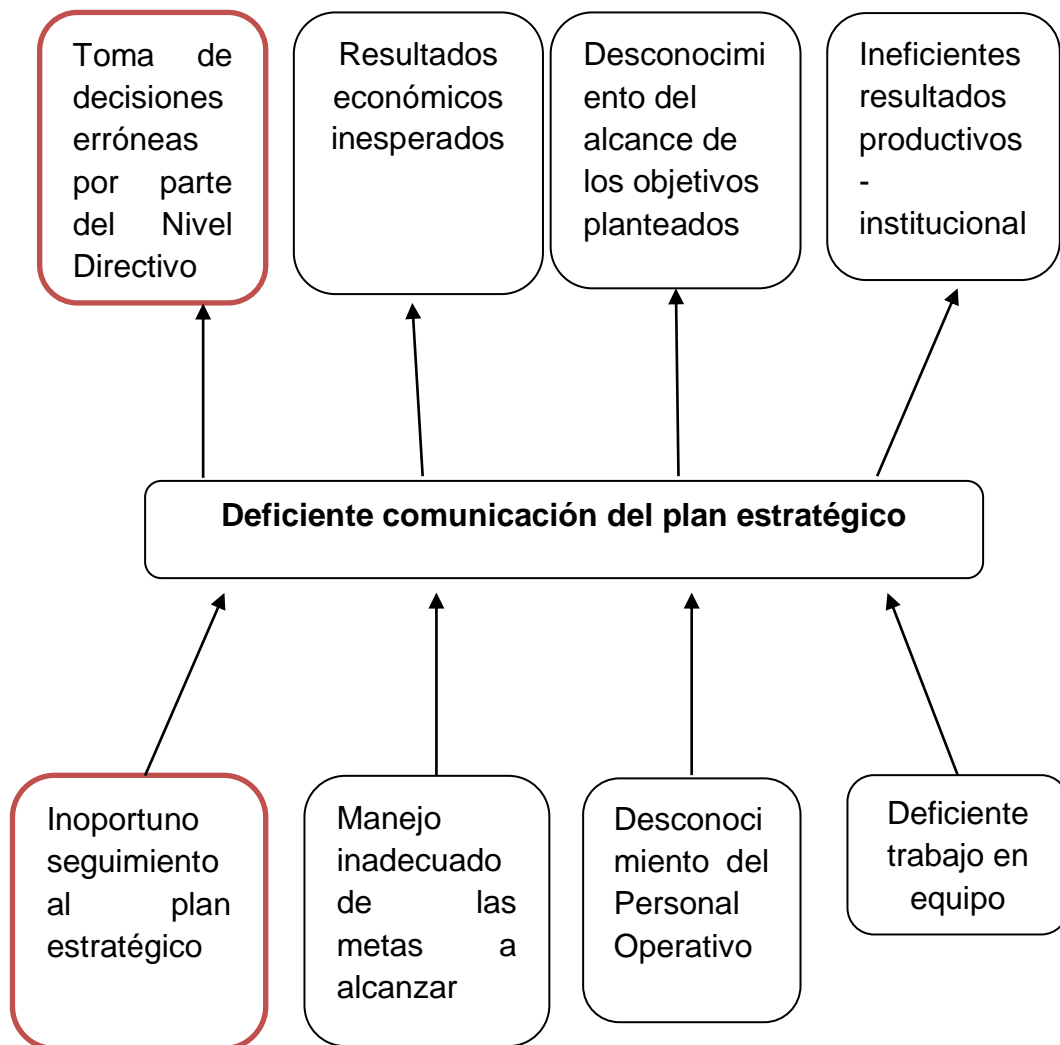
De esta manera la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. ha elaborado un plan estratégico donde se fijan objetivos y metas que se encaminan a brindar un mejor servicio a los clientes constituyéndose en una guía para la organización en el período 2012-2015.

El plan estratégico de la institución ha sido elaborado según los parámetros requeridos por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, según oficio N°MEER-DM-2012-0030-OF debiendo darse a conocer las políticas del sector público.

Además se debe dar a conocer que la entidad por ser una de las pioneras a nivel nacional cuenta con una certificación la misma que es la Normas ISO, esto le ha permitido ir abriendo mayores caminos y a la vez mejorar continuamente en su desarrollo institucional como también mejorar sus servicios e ir con una visión de servir a la colectividad en toda la demanda que desarrolla con oportunas atenciones del producto que entrega, es así que la prioridad de la empresa es cubrir en su totalidad a toda la población de energía eléctrica como se encuentra estipulado en el plan nacional del buen vivir.

Análisis crítico

Árbol de problemas



Fuente: Investigación de Campo (2012)

Elaborado por: Gabriela González

Relación causa-efecto

En el análisis crítico se ha determinado el siguiente problema el inoportuno seguimiento al plan estratégico y su incidencia en la toma de decisiones a nivel directivo.

Prognosis

El problema de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., es el inoportuno seguimiento al plan estratégico 2012-2015 teniendo como causas a la vez un deficiente trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la institución, el manejo inadecuado de las metas a alcanzar por la razón del desconocimiento por parte del personal operativo acerca de este plan estratégico.

Si la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. continúa con este problema la empresa podría sufrir resultados inesperados, el desconocimiento del alcance de los objetivos, a la vez un ineficiente resultado productivo – institucional, todo esto conllevaría a una toma de decisiones erróneas por parte del nivel directivo de la empresa.

Formulación del problema

¿Es el inoportuno seguimiento al plan estratégico la principal causa de la toma de decisiones erróneas por parte del Nivel Directivo, en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. en el año 2012?

Preguntas directrices

- ¿Por qué existe el desconocimiento del personal acerca del plan estratégico?

- ¿A qué se debe el desconocimiento del personal operativo?
- ¿Existe un manejo inadecuado de las metas a alcanzar?
- ¿Por qué puede existir resultados económicos inesperados?

Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría de Cumplimiento
- **Aspecto:** Plan Estratégico 2012- 2015
- **Temporal:** Tiempo del problema: 2012 - 2015. Tiempo de la investigación: Enero a Diciembre de 2012
- **Espacial:** Provincia: Tungurahua, Cantón: Ambato, Parroquia: La Matriz, Calle: Av. 12 de Noviembre, Intersección: Espejo.

JUSTIFICACIÓN

Al no tener un oportuno seguimiento al plan estratégico de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. debido a que existe un desconocimiento por las metas a ser alcanzadas, conlleva a esta no poseer la suficiente información para la toma de decisiones, es por esto que se justifica la realización de esta investigación, ya que es imperativo determinar la rentabilidad y los beneficios generados por la actividad desempeñada por la empresa.

Es así que esta investigación ayudará a la institución a estudiar las fases de un seguimiento oportuno para poder tener un conocimiento exacto de si existe una relación objetivos-metas, de esta manera permitirá proponer cambios para un mejor desarrollo institucional, además generará estrategias que podrán contribuir al mejor desempeño dentro del mercado dándole así las herramientas necesarias para satisfacer la demanda.

Este proyecto pretende contribuir al crecimiento de la institución en el área de auditoría para tener un control más fiable mediante la ejecución de una auditoría de cumplimiento donde se dará a conocer las fases de la misma.

En la actualidad es importante cumplir con todos los requerimientos que ayuden a obtener las herramientas oportunas para la toma de decisiones, lo que le dará a la empresa pautas para ser competitiva en el mercado, tener la máxima rentabilidad y así evitar caer en pérdidas económicas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Efectuar un seguimiento externo al plan estratégico para determinar su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. con el propósito de contribuir con la mejora continua de la entidad.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del plan estratégico de la empresa, para tener una visión general.
- Establecer las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones.
- Examinar el cumplimiento del plan estratégico con corte junio 2013 para proponer mejoras que ayuden a la consecución de objetivos empresariales y al desarrollo institucional en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El presente estudio de investigación sobre el tema planteado, analiza en forma minuciosa que anteriormente no se ha realizado un seguimiento, esta es la primera vez que se va a realizar sobre este problema, esperamos llegar a obtener experiencias que demuestren que el proceso de eficiencia, eficacia y el control impulsen la participación del conjunto humano; es decir, que los empleados y administradores formen parte de la toma de decisiones para lograr un mejor futuro de la empresa.

Según **(Arter, 2004, pág. 8)**, en su libro Auditorías de la Calidad para mejorar su comportamiento señala que las auditorías pueden dividirse en dos categorías según su propósito: cumplimiento y comportamiento. La auditoría de cumplimiento busca la conformidad con un conjunto de reglas. Las reglas no pueden cuestionarse pues están fijadas. Ejemplos de auditoría de cumplimiento:

- Auditorías Tributarias
- Auditorías Financieras
- Auditorías Reglamentarias
- Auditorías de Registros, entre otras.

Este trabajo se inclina a la vez a una Auditoria Reglamentaria por cuanto el gobierno reglamenta ciertas actividades a la sociedad. Entre éstas, se encuentra la producción de energía, la gestión del medio ambiente, la protección de los trabajadores. Los auditores verifican que estas leyes y reglamentos se cumplan.

Una auditoría es para garantizar que las actividades hayan sido realizadas adecuadamente; de esta manera se puede decir que este seguimiento no cuestionará las reglas, debido a que la presente investigación estará encaminada a conocer si se están cumpliendo con lo dispuesto en el Plan Estratégico de la EEASA.

Basándose en los estudios de **(Martínez L., 2011)** en su tesis concluye *“Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente, a pesar de que la compañía es una firma de auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta de estudio internamente, esto ha ocasionado que los procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión.”* De esta manera existe una factibilidad para dar paso a este tema de investigación, siendo de importancia para el mejor desempeño de la empresa, para que siga alcanzando éxitos como lo ha hecho hasta la presente fecha.

Según **(Ochoa M. K., 2007)**, en su trabajo señala *“la auditoría de cumplimiento más que un requerimiento legal es una necesidad para que la empresa sea eficiente y eficaz y logre la consecución de sus objetivos previstos y lleve a cabalidad su objeto social.*

También se puede decir que la opinión profesional del auditor no solo servirá como cumplimiento legal sino que permitirá identificar en las empresas, posibles fraudes e incumplimientos y así la administración poderle asignar a las labores afectadas controles internos que ayuden a mediar estos problemas que ponen en riesgo el buen manejo de la organización. Igualmente mediante la auditoría de cumplimiento le permitirá a la alta dirección tomar decisiones que vayan en pro del manejo

adecuado de la organización y tener un mayor control y manejo de todas las actividades que competen a la empresa.”

De acuerdo a los trabajos realizados anteriormente, se puede señalar que es importante y necesaria, a la vez que aportará no sólo a la EEASA a un mejoramiento continuo; si no a todas, las entidades públicas y privadas que puedan tener estas instancias para poder desarrollar de mejor manera sus Planes Estratégicos que son una herramienta muy útil para darse una visión a donde se quiere llegar y que metas alcanzar.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

La investigación que se presenta, se desplegará en base del método del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la compañía, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus apreciaciones, intenciones y acciones.

La realidad de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, se realizará a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

Según **(Uned, 2009)** el naturalismo o paradigma naturalista se ubica al extremo del positivismo, asume como premisas fundamentales que la realidad está construida por la convergencia de un conjunto de intersubjetividades. Este paradigma centra su atención en el estudio de los significados de las acciones y de la interacción social. No intenta descubrir leyes, ni hacer generalizaciones sino que se enfoca en la comprensión de los fenómenos y realidades que se estudian. La objetividad se busca mediante la construcción y la validación de la intersubjetividad.

También se señala según **(Farnis, 2010)** indica que también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico. Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

En la tradición interpretativa se sustituye los ideales teóricos de explicación, predicción y control por los de comprensión, significado y acción. Su finalidad no es buscar explicaciones causales o funcionales de la vida social y humana, sino profundizar nuestro conocimiento y comprensión de por qué la vida social se percibe y experimenta tal como ocurre. El propósito de la ciencia social dentro del paradigma interpretativo o hermenéutico es revelar el significado de las formas particulares de la vida social mediante la articulación sistemática de las estructuras del significado subjetivo que rigen las maneras de actuar de los individuos. La realidad social no es algo que exista y pueda ser conocido con independencia de quien quiera conocerla.

La utilidad del paradigma naturalista para la investigación es de gran importancia por que ayudará a la sociedad, sabiendo que asume valores y se apoyen en los mismos para poder saber la realidad y su entorno cuando tome decisiones.

2.2.2. Fundamentación legal

Todo proyecto para su investigación y ejecución de su desarrollo debe respaldarse en normas y leyes que dictaminan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, es así que la presente investigación que se propone se desenvolverá tomando en cuenta las bases legales que a continuación se da a conocer:

Nombre de la ley, registro oficial, fecha de promulgación, sección con título, capítulo, artículo, literales, numerales....

En la **(Corporación de Estudios y Publicaciones, 2008), Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008**, en sus artículos; 204, 205 y 211, la Contraloría General del Estado es un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cinco años.

Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Además de las competencias conferidas por la ley, la Contraloría General del Estado dirige el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; determina responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; expide la

normativa para el cumplimiento de sus funciones y asesora a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Según lo previsto en el artículo 206 de la Constitución de la República del Ecuador, el Contralor General del Estado forma parte de la instancia de coordinación de la Función de Transparencia y Control Social.

Además, **(La Ley de Presupuestos del Sector Público, 2008)**, en su artículo 46 manifiesta que el control externo de los recursos de los presupuestos del Sector Público, es competencia de la Contraloría General del Estado, que lo realizará obligatoriamente de manera previa, durante y posterior al proceso de ejecución de los presupuestos.

Es en este contexto que la Contraloría General del Estado, como organismo técnico de control, cumple con las funciones a ella encomendadas ya sea efectuando auditorías de gestión, financieras, de carácter técnico o bien exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos, en base a un plan anual de actividades.

Según la **(Ley Orgánica de Administración Financiera y de Control, 2008)** en su capítulo II del sistema de control interno, Sección 1 Control Interno,

Art. 9.- Concepto y elementos del Control interno.-El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos. Institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema

de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente

Variable Independiente: Seguimiento al Plan Estratégico

Auditoría

Según **(e-conomic contabilidad en línea, 2009)** “La auditoría juega un papel muy importante reflejando la imagen contable que una empresa posee.

Además, **(Puerres, 2007)** señala en su libro “La Auditoria trata con ideas abstractas, y tiene sus cimientos en los más básicos tipos del saber; tiene una estructura racional de postulados, conceptos y técnicas; entendida adecuadamente, es un riguroso estudio intelectual digno de ser calificado como "disciplina" en el sentido corriente de ese término. Por ello la Auditoria demanda un gran esfuerzo intelectual.

Es a través de este esfuerzo que la teoría subyacente podría ser descubierta, desarrollada, comprendida y utilizada en beneficio de la profesión”

Por esta razón se puede decir que la auditoría es investigativa, crítica, analítica, con respecto a la contabilidad para poder ser razonable en todos los aspectos que esta engloba como son sociales, económicas, contables, operacionales, administrativas; sustentándose en las matemáticas y estadísticas, en la ética, en la teoría de conocimiento, y en la comunicación.

ALCANCE EN LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA



Gráfico 2.1 Sector Público



Gráfico 2.2 Sector Privado

Evaluación Estratégica

Según **(Ing, 2010)** El objetivo de la Evaluación Estratégica es el realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas. Para realizar esta importante evaluación, se realiza un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

Los resultados de la Evaluación Estratégica se presentan en reportes completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas. Con base a los resultados obtenidos, se proponen alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa.

Además **(Paredes, 2010)** La evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizará en corto, mediano y largo plazo.

De esta manera la evaluación estratégica es un proceso de observación, medida, análisis e interpretación que se encamina al conocimiento de una intervención pública, de un plan, norma o política. La finalidad de las evaluaciones es ayudar a los responsables de la toma de decisiones.

Análisis Estratégico

Según **(Javalquinto, 2006)** El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes de la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben entender el análisis estratégico porque es la única manera que todos, tanto el país, la empresa, en la casa o el individuo puedan hablar el mismo idioma y - más importante aún - con una buena comunicación entre todos. Podrán tomar decisiones más rápidas, saber cuáles son sus debilidades, cuáles son sus fortalezas y se encontrarán con menos conflictos, porque todos tendrán un marco de referencia y sabrán exactamente lo que deben hacer, lo más importante de todo es que sabrán definitivamente donde deben enfocar sus esfuerzos para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas sostenidamente.

Seguimiento Al Plan Estratégico

Según **(Wikivia, 2009)** El seguimiento consiste en la aplicación de controles periódicos de las variables seleccionadas, y debe cumplir los siguientes requerimientos:

- Las medidas de control deben ser estandarizables.

- Las variables seleccionadas deben tener capacidad para registrar las propiedades de los sistemas afectados que se desea valorar y, siempre que sea posible, ser indicadoras del estado del conjunto de un proceso o sistema ecológico.
- La escala de las mediciones debe ser la apropiada para detectar los cambios que se investigan.

Si no se establecen unos objetivos claros para el seguimiento, no pueden cumplirse estos requerimientos. Y el establecimiento de estos objetivos, así como la selección de los métodos, estándares, escalas y criterios de evaluación de la efectividad de las medidas requiere el conocimiento de la ecología de los sistemas afectados.

También **(Civicus, 2010)** El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado.

¿Por qué es necesaria una herramienta de seguimiento?

El seguimiento y la evaluación te permiten evaluar la calidad e impacto de tu trabajo en relación con tu plan de acción y tu plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, tienes que

haberlo planificado de manera correcta. Sobre planificación existe otra herramienta que la explica en detalle.

El seguimiento implica:

- Establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto;
- Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores;
- Recopilación y registro de la información;
- Análisis de la información;
- Empleo de la información para mantener a la administración al día.

El seguimiento es una función interna dentro de cualquier proyecto u organización.

Según **(PNUD, 2002)** Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación, actualmente orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la nueva toma de posición del PNUD;
- Fortalecer la capacidad nacional en cada una de estas áreas y en las funciones de seguimiento y evaluación en general.

Propósitos del seguimiento y la evaluación

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se

pone en los resultados actualmente en el PNUD, la necesidad de demostrar desempeño impone nuevas exigencias de seguimiento y evaluación a las oficinas de campo (OC) y a las unidades de programa.

Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado

Planificación del Seguimiento

Un plan de seguimiento puede centrarse en proyectos y programas, tanto como en los cambios resultantes en la situación de desarrollo (efectos).

Durante cada ciclo de programación se formulan o inician proyectos, programas y nuevas actividades. En ese momento, se trazan los planes para su seguimiento y evaluación. Estos planes son diseñados de acuerdo con el marco de seguimiento y evaluación existente en el programa del país. Los Gerentes o el nivel directivo son responsables de diseñar mecanismos de seguimiento adecuados a la naturaleza del efecto, programa y proyecto.

Al planificar el seguimiento para evaluar el progreso hacia los efectos (seguimiento de efectos) se alienta a las oficinas de campo a seguir los pasos siguientes:

1. Analizar las necesidades: Se hace analizando la naturaleza del efecto o de los programas o proyectos que contribuirían a ese efecto. ¿Qué información se precisa para examinar ese efecto? ¿Qué elementos resulta más importante supervisar? ¿Cuál sería la indicación de progreso o éxito?

2. Analizar el seguimiento actual: Para examinar el seguimiento actual (o el seguimiento propuesto para nuevos proyectos) deben revisarse los

instrumentos de seguimiento utilizados en todos los proyectos y programas que se espera contribuyan a un efecto determinado. ¿Proporcionan estos instrumentos la información necesaria? ¿Involucran a los socios claves? ¿Se centra el seguimiento en las cuestiones claves para lograr eficiencia? ¿Hay posibilidades de obtener una mayor eficiencia y coordinación? Ello ayudará a identificar brechas en el análisis, comparando con las necesidades de información.

3. Examinar el alcance o los instrumentos del seguimiento: ¿Se necesita extender el alcance o instrumentos específicos de seguimiento para satisfacer necesidades del programa o proyecto? Por ejemplo, los programas grandes o complejos pueden requerir más detalles de la implementación, los proyectos locales pueden requerir mayor participación de los beneficiarios, y los proyectos piloto innovadores pueden generar lecciones específicas que deben captarse mediante el seguimiento.

4. Adaptar y/o diseñar mecanismos de seguimiento: Los mecanismos utilizados deben proveer un análisis suficiente de efectos y cerrar las brechas, si las hubiere, entre la información disponible y la requerida. Por ejemplo, si se utilizan mecanismos directivos para efectuar el seguimiento, debe asegurarse la participación de los socios que trabajan en la misma área de efectos. O, si un efecto involucra un gran número de socios, debería agregarse instrumentos tales como las reuniones de interesados.

Principios claves de seguimiento

En el contexto de la GBR, “buen seguimiento” significa que el seguimiento es continuo, involucra a los socios y se centra en el avance hacia los efectos. Dicho seguimiento provee la base para el informe anual orientado a resultados y para las evaluaciones. El buen seguimiento exige que la oficina de campo determine una combinación adecuada de instrumentos y pueda equilibrar el análisis de informes, exámenes y validación y la

participación. El buen seguimiento no se demuestra simplemente produciendo informes en el formato indicado en los plazos establecidos.

Alcance del Seguimiento

El seguimiento apunta a identificar el progreso hacia los resultados. Utilizando la información obtenida mediante el seguimiento, el Gerente de Programa debe analizar y realizar acciones relacionadas con las actividades del programa y del proyecto que contribuyen a los resultados perseguidos –resultados que se incluyen en las áreas estratégicas de apoyo del marco de resultados estratégicos para el país.

Todos los esfuerzos de seguimiento y de evaluación deben tratar, como mínimo:

- **El progreso hacia efectos:** Esto implica analizar periódicamente hasta qué punto los efectos buscados han sido realmente logrados o no;
- **Los factores que contribuyen o impiden el logro de un efecto:** Esto requiere el seguimiento del contexto del país y de los acontecimientos económicos, sociales, políticos y de otra índole que tienen lugar simultáneamente;
- **Las contribuciones a los efectos mediante productos:** Estos productos pueden ser generados por programas, proyectos, asesoramiento de políticas, promoción y otras actividades. Su seguimiento y evaluación implica analizar si los productos están o no siendo producidos según lo planificado y si están o no contribuyendo a los efectos;
- **La estrategia de alianzas:** Esto requiere analizar el diseño de las estrategias de alianzas, como también la formación y funcionamiento de las alianzas. Esto contribuye a asegurar que los socios interesados en un efecto tengan una apreciación común de los problemas y necesidades y que compartan una estrategia sincronizada.

Responsabilidad del Seguimiento

Las responsabilidades del seguimiento son diferentes en cada nivel de programación, donde el foco se pone sobre resultados de nivel mayor a cada nivel mayor de programación. La gerencia principal de la oficina centra su atención en el programa del país o empresa, los Gerentes centran su atención en el marco de resultados estratégicos y en los efectos y el personal del proyecto lo hace en los documentos de proyecto y en los productos.

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Planificación

Según **(Quintero Pedraza, 2009)**, La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción.

Se puede ver la planificación como la principal función de la administración. Sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar el personal y los recursos, sin planes no se tiene idea de qué es lo que hay que hacer, ni se puede dirigir pensando que otros lo seguirán, sin un plan existen muy pocas posibilidades de lograr metas y de saber cuándo y dónde se están desviando del camino. Sin planificar, el control se convierte en una tarea sin importancia.

Características de la planificación.

La planificación es un proceso, es decir una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

- Es un proceso que debe ser preparado con antelación por los responsables de elaborar el plan o programa. La elaboración y la ejecución del plan son elementos distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados, pero están interrelacionados entre sí.
- Su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, o sea, se planifica para luego accionar lo que se ha planificado.

Objetivos de la planificación.

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario

pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada.

La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos.

Elementos de los planes.

El término planificación lleva implícito en su concepto elementos tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

Los objetivos o metas son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuente se menciona es el beneficio, las empresas también obtienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc.

Para que los objetivos sean eficaces deben cumplir las siguientes características:

Han de constituir un reto, venir establecidos en términos específicos y cuantificables, tener el apoyo total de los superiores, ser capaces de generar entusiasmo en los subordinados, ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución, expresarse por escrito, ser comentados regularmente en las reuniones.

Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de productos de gran calidad y elevado precio. Las políticas abarcan todos los campos.

Los procedimientos son más limitados que las políticas, constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que hay que dar en actividades tales como la contratación de personal, adquisición de la maquinaria, devolución de mercancías, realización de inventarios y arqueos de caja, etc. El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las reglas son más estrictas, incluso que los procedimientos. Señalan lo que se puede y no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Los presupuestos expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios y los presupuestos de ventas prevén las ventas futuras.

De esta manera podemos indicar que la planificación consiste en coordinar esfuerzos y recursos dentro de las organizaciones, para

alcanzar un fin en común de distintos ámbitos como es social, económico entre otros.

Gestión Administrativa

Según **(Caridad Chicas & Sánchez López, 2008)** Un sistema de Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación el proceso administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar.

Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativa

La aplicación de un modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

Dirección

Según **(Reyes Ponce, 2002)**, es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, o con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan de manera adecuada todas las órdenes emitidas.

Basándose en **(Fred R., 2003)** define a la dirección como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa a lograr sus objetivos. Centrándose en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción la operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Es así que se puede concluir que la dirección es conseguir alcanzar los objetivos de la empresa a través de los factores disponibles de esta manera se podrá desarrollar las funciones tales como: la planificación, organización, gestión, control e integración del personal. Además la dirección es parte de la Administración para lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador; de esta manera se llegará a una toma de decisiones en base a los conocimientos y entendimiento entre sí, para poder integrar los procesos apropiados a todos los elementos del sistema y así alcanzar lo planificado.

Toma de Decisiones

Según **(Mosley, Megginson, & Pietri, 2005)** señala que es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado,

Además referenciando a **(Wikipedia, Toma de decisiones, 2013)**, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Se puede concluir entonces que una toma de decisiones es un proceso difícil al que se enfrenta el ser humano. También es localizar una

conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha emprendido hacer un plan para enfrentarse a ella.

Según **(Daft & Marcic, 2006)** señala los tipos de decisiones que son:

- Decisiones Programadas.- se toman en respuesta a problemas recurrentes en la organización.
- Decisiones no Programadas.- se toman a respuestas en situaciones que son únicas, están vagamente definidas, no son muy estructuradas y tienen importantes consecuencias para la organización.

Situaciones o contextos de decisión según **(Wikipedia, Toma de decisiones, 2013)**

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

Ambiente de certeza

Se tiene conocimiento total sobre el problema, las opciones de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la opción que genere mayor beneficio.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles

soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

En este tipo de decisiones, las posibles opciones de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

Ambiente de incertidumbre

Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes opciones de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. (Por esto, se lo llama "incertidumbre sin probabilidad").

Con base en lo anterior, hay dos clases de incertidumbre:

- Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes opciones, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
- No estructurada: No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

Según **(Peñaranda G., 2009)** acerca del:

Conocimiento de los resultados: Un resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. El conocimiento de los resultados se hace importante mientras haya múltiples alternativas. Hay 3 tipos de conocimiento con respecto a los resultados:

- **Certeza:** Conocimiento completo y exacto de lo que produce cada alternativa. Sólo hay una consecuencia para cada alternativa. Si se conocen las consecuencias y si los valores del resultado son evidentes, la tarea del decisor es calcular la alternativa óptima o el resultado.

- **Riesgo:** Se puede identificar la posibilidad de múltiples resultados para cada alternativa y la probabilidad de ocurrencia asociada a cada uno. La toma de decisiones bajo riesgo, cuando se conocen solamente las probabilidades de varios productos, es similar a la de certeza; en lugar de la optimización de los resultados, la regla general es optimizar el resultado esperado.

- **Incertidumbre:** Se pueden identificar múltiples consecuencias para cada alternativa pero no conocer la probabilidad asociada a cada una de ellas. Las decisiones bajo incertidumbre se deben manejar de manera diferente, en razón de que sin las probabilidades el criterio de optimización no se puede aplicar. La mayoría de las sugerencias se diseñan para suministrar las probabilidades desconocidas, de tal manera que el problema se pueda tratar como un problema de toma de decisión bajo riesgo

Proceso de toma de decisiones

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

1. **Identificar y analizar el problema.-** Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

Para ello es imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión.

2. **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.-** Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

3. **Definir la prioridad para atender el problema.**-La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.
4. **Generar las opciones de solución.**- Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

5. **Evaluar las opciones.**- Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

6. **Elección de la mejor opción.**- En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

7. **Aplicación de la decisión.**-Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

8. **Evaluación de los resultados.**- Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones

Al igual que en el pensamiento crítico en la toma de decisiones se utilizan ciertos procesos cognitivos como:

- **Observación:** Analizar el objetivo, examinar atentamente y recato, atisbar. Inquirir, investigar, escudriñar con diligencia y cuidado algo. Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente.

- Comparación: Relación de semejanza entre los asuntos tratados. Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. Símil teórica.
- Codificación: Auto conocerse, conocer quién soy, quienes somos y clarificar valores. Hacer o formar un cuerpo de leyes metódico y sistemático. Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.
- Organización: Curso de acción más responsable, evaluar opciones para elegir el curso de acción más responsable. Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
- Clasificación: Ordenar disponiendo por clases/categorías. Es un ordenamiento sistemático de algo.
- Resolución: Implementación de la toma de decisiones. Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.
- Evaluación: Hacer el señalamiento del rango. Análisis y reflexión de los anteriores razonamientos y las conclusiones.
- Retroalimentación (feedback): Evaluación de los resultados obtenidos, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

De esta manera se puede decir que la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional que selecciona entre varias alternativas el curso de

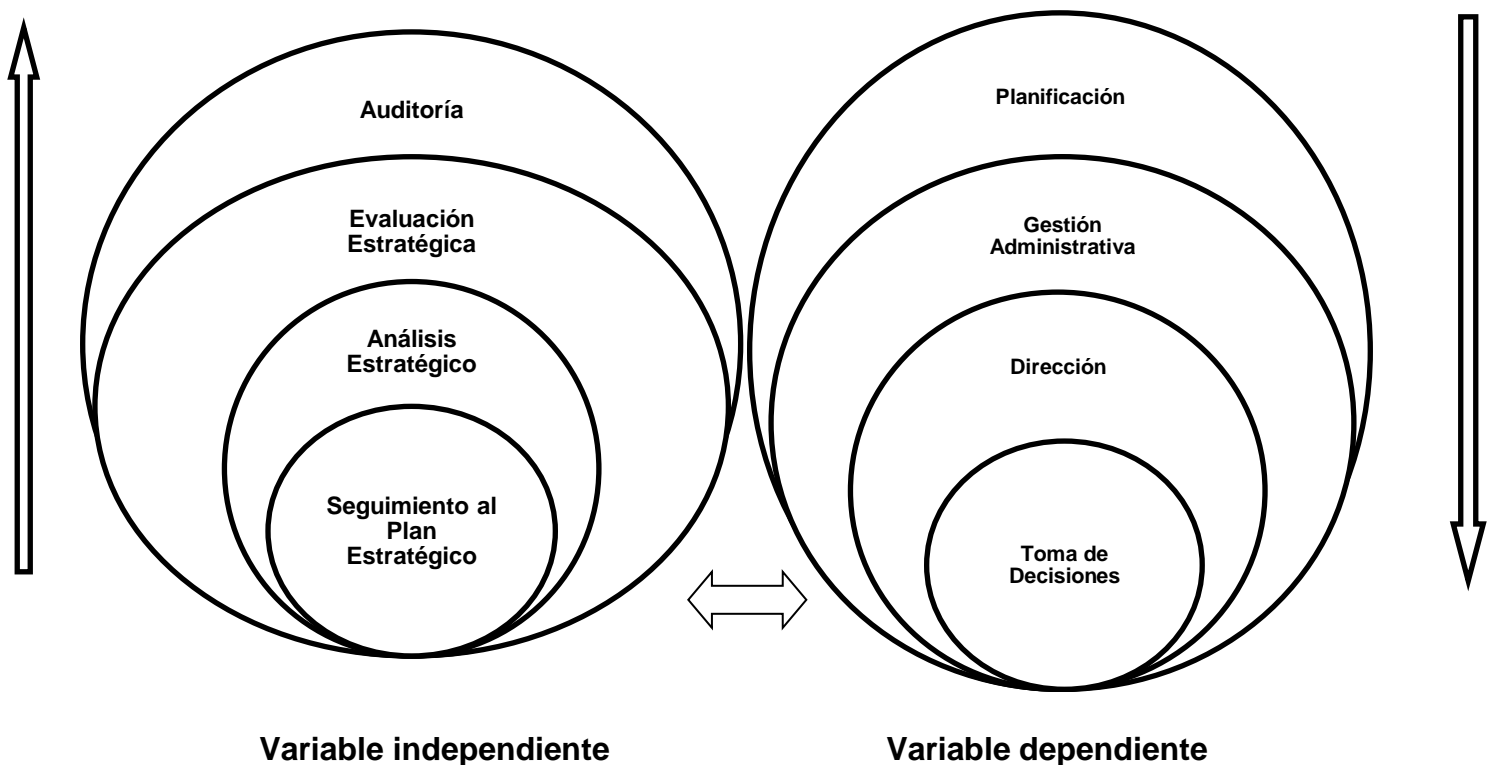
acción más óptimo, mediante al cual un directivo recopila información y la utiliza. La toma de decisiones es un compromiso de la organización.

A diario tomamos decisiones, algunas de forma razonada y otras de forma automática, según la manera de percepción de la decisión a tomar. Es por tal razón que nuestra vida cotidiana no asumimos la toma de una decisión como algo metódico, científico o al menos objetivo. Los gerentes muchas veces se abruma con el día a día del trabajo, con cantidad de personal delegado que espera que la instancia superior tome la decisión y el riesgo de error por ellos.

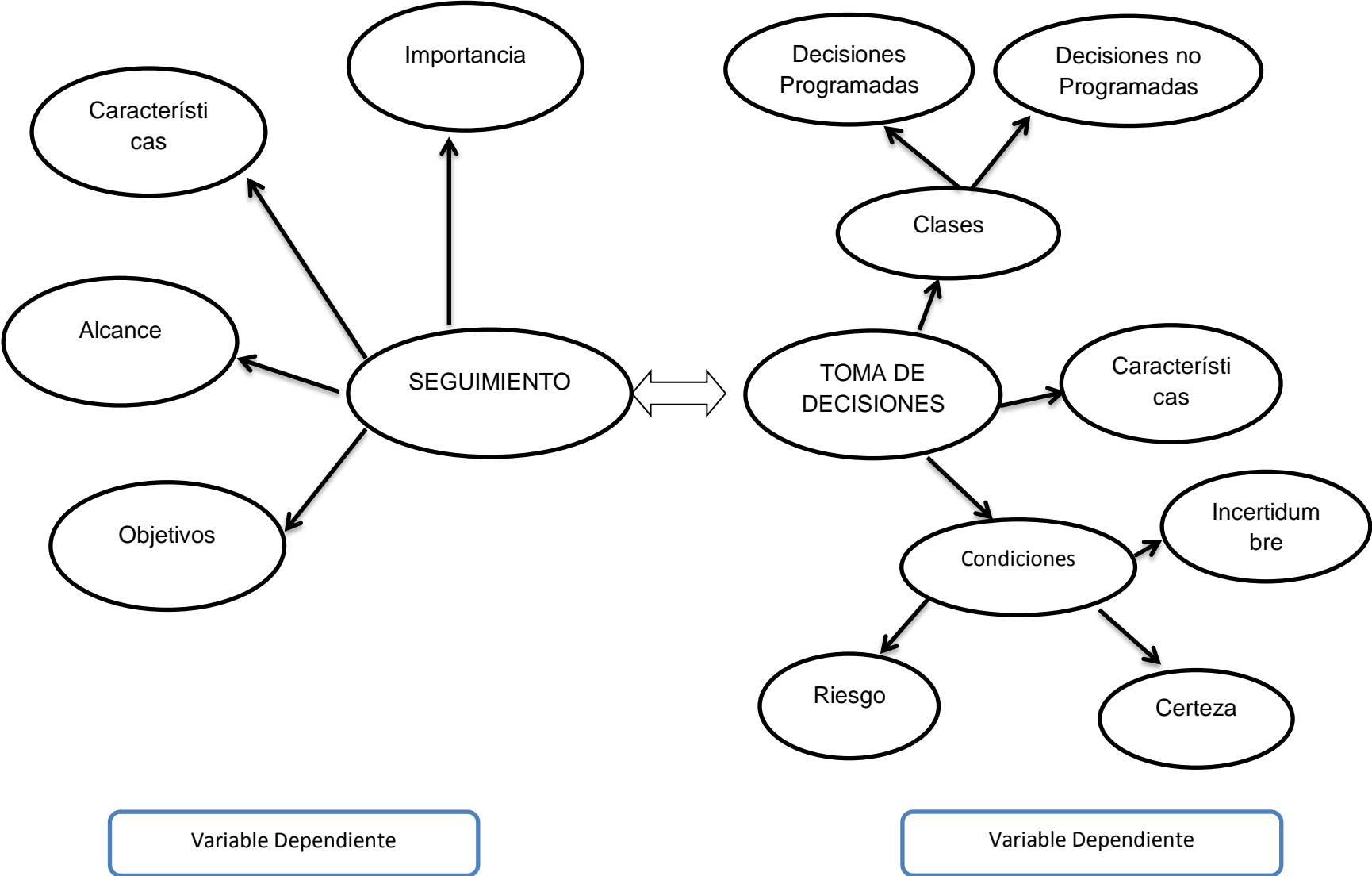
En mi opinión considero que no existen decisiones buenas o malas, ya que ninguna persona tomaría una decisión que puede afectar en forma negativa.

2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.3.2.1 Gráfico de Supraordinación



2.3.2.1 Gráfico Infraordinación



2.4. HIPÓTESIS

El inoportuno seguimiento en el Plan Estratégico es lo que produce una toma de decisiones inadecuadas en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

2.4.1. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente:** ausencia de seguimiento al plan estratégico
- **Variable dependiente:** toma de decisiones
- **Unidad de observación:** Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.
- **Términos de relación:** El, es lo que produce, una, inadecuadas, en la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

En el desarrollo de la presente investigación se utilizara un enfoque predominantemente cuantitativo por orientarse a dar un énfasis en los resultados analizados y comprobar la hipótesis planteada.

Según **(Universidad Particular de Loja, 2012)**, El método cuantitativo responde a los intentos de aproximar y dar validez a las disciplinas sociales que suelen recurrir a la historia o a la filosofía para explicar y justificar lo estudiado (teoría normativa, institucionalismo), proceso que, a su vez, se inicia en la época moderna a través de Hume, continuado por Comte y el positivismo lógico y hecho propio, durante el último siglo, por la corriente conductista y el neo-institucionalismo.

Debemos considerar, además, que el método cuantitativo responde a la aplicación del objetivo anteriormente citado, el hacer ciencia de las disciplinas sociales, a través de la técnica y la tecnología desarrolladas desde el siglo XIX, tanto en materia de cálculo y procedimientos de investigación estadísticos, como de máquinas de cálculo electrónicas y que estas condiciones materiales las han permitido un desarrollo formidable de este método, así como este último empuja continuamente los límites de la investigación técnica y tecnológica.

Generalmente, la recolección de estos datos pasa a través de la aplicación de encuestas y sondeos a un universo o a una muestra de éste (donde por universo se entiende la totalidad de la estructura a estudiar, llámese país, región, ciudad, empresa, partido político, etc. y por muestra se entiende a una parte de este universo), muestra que puede ser elegida al azar o a través del criterio del investigador.

En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos *“in situ”*, utilizando fuentes primarias de información.

Según **(Wikipedia enciclopedia libre, 2012)**, Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

La utilidad de aplicar este tipo de investigación es con la finalidad de obtener información, veraz y confiable para cumplir con los objetivos propuestos, y poder cumplir de manera concreta y verdadera la investigación propuesta, de esta forma se podrá contribuir con la empresa y la sociedad.

Para la presente investigación el lugar de los hechos es la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz.

3.2.1. Investigación bibliográfica-documental

Según (**Paes de Carvalho, 1994**), la investigación bibliográfica y documental sobre determinados temas permite a los consultores que tienen a su cargo el estudio sobre demanda y oferta de capacitación, la actualización de conocimientos, tanto sobre los planteamientos recientes acerca de la modernización de la agricultura, como sobre otros asuntos de interés, tales como la situación actual del sector y las áreas de tecnología, gestión y comercio, los marcos nacionales de política (ajuste y apertura de la economía, estrategia de desarrollo, modernización del sector público, políticas sectoriales, etc.), el diagnóstico sobre los recursos humanos y las instituciones educativas y otros.

Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socio culturales, en estudios geográficos, históricos, literarios, entre otros.

La utilidad de aplicar este tipo de información es para contar con información de fuente primaria, como son citas textuales de libros que ayudan a formar el marco teórico de esta investigación.

En el presente caso se lo realizara haciendo uso de la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, la biblioteca especializada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, y de la biblioteca Municipal ubicada en la ciudad de Ambato, las mismas que servirán de fuente de investigación y proveerán de una amplia diversidad en lo que a libros y material de apoyo se refiere para que de esa manera la investigación tenga resultados productivos.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según **(Abril, 2011)**, la investigación es una actividad que tiene su origen en la curiosidad innata del hombre, es decir, responde a ese deseo permanente de conocer, el “por qué de las cosas”, que tiene el ser humano. Además el hombre está constantemente estimulado por diversos problemas, dificultades o necesidades que le obligan a investigar y buscar soluciones. Los métodos que se utilizarán para desarrollar la investigación se explican a continuación:

3.3.1. Investigación exploratoria

Según **(Wikipedia enciclopedia libre, 2012)**, la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.

La utilidad de aplicar este tipo de investigación es que se pretende conocer el lenguaje de una determinada población para elaborar un cuestionario para realizar una encuesta.

La investigación se realizará dentro de los departamentos de auditoría, administración y de contabilidad en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte como lugar de estudio.

3.3.2. Investigación descriptiva

Según **(Ávila , 2006)**, la investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es.

Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

A veces, la investigación descriptiva concierne a como lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes.

El proceso de la investigación descriptiva rebasa la simple recogida y tabulación de los datos.

Supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe.

Así, la descripción se halla combinada muchas veces con la comparación o el contraste, implicando medición, clasificación, análisis e interpretación.

La utilidad de aplicar la investigación descriptiva es que nos permitirá relacionar los hechos que se han estado dando en la empresa y como han influido los hechos presentes.

La investigación descriptiva consistirá en conceptualizar las diferentes metas que se desarrollará en los diferentes departamentos en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato.

3.3.4. Investigación explicativa

Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es, para muchos expertos, el ideal y nivel máximo de la investigación no

experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia.

La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos.

Cuando, en una investigación, el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, los fenómenos o las situaciones, a estas investigaciones se les denomina explicativas.

En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Esta investigación permitirá dar una explicación del porqué del comportamiento de las variables, y que conlleva un esfuerzo por parte del investigador y una extensa capacidad de análisis, síntesis e interpretación, en éste problema, para poder identificar las principales causas de la inoportuna auditoría de cumplimiento al plan estratégico.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según **(Franco, 2012)**, conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Población finita

Es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador.

Población Infinita

Es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable.

Población accesible

Es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador.

Arias (2006), indica una serie de recomendaciones con respecto a la delimitación de la población, que son:

- La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación interrogante y en el objetivo general del estudio.
- Los tesisistas e investigadores en formación que no cuenten con financiamiento, deben estudiar poblaciones finitas y accesibles.
- Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra.

TABLA 3.1. Nómina oficial del personal de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

N°	DEPARTAMENTOS	N° DE EMPLEADOS
1	Secretarías	12
2	Dpto. Comercial	75
3	Dpto. Planificación	25
4	Dpto. De Operación y Mantenimiento	34
5	Dpto. de Relaciones Industriales	35
6	Dpto. Financiero	25
7	Dpto. de Diseño y Construcción	40
8	Auditoría Interna	5
TOTAL EMPLEADOS		251

Fuente: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.(2012)

Elaborado por: Gabriela González

3.3.2. Muestra

Según **(Franco, 2012)**, Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Ob. cit. p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Para **Castro (2003)**, la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este

tipo de muestra es: muestra intencional y muestra accidentada o sin norma.

Por otro lado, **Ramírez (1999)**, indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91).

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

En nuestra investigación la población de la Empresa Eléctrica es de 251 personas, si tomamos una muestra con el 95% de confiabilidad tendremos:

Cálculos:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{0,95^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 251}{251 \times 0,05^2 + 0,95^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 66$$

Nota: Para una mejor interpretación de resultados, las encuestas se realizaron a 70 colaboradores de la institución.

TABLA 3.2. Marco muestral del Personal de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

N°	DEPARTAMENTOS	N° DE EMPLEADOS
1	Secretarías	3
2	Dpto. Comercial	15
3	Dpto. Planificación	2
4	Dpto. De Operación y mantenimiento	5
5	Dpto. de Relaciones Industriales	8
6	Dpto. Financiero	23
7	Dpto. de Diseño y Construcción	5
8	Auditoría Interna	5
TOTAL		66

Fuente: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.(2012)

Elaborado por: Gabriela González

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según, **(Ferrer, 2010)**, Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

A continuación se presenta las variables a ser utilizadas:

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable Dependiente: Seguimiento al Plan Estratégico

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>El seguimiento conceptúa.- Es el proceso de análisis continuo para mejorar, corregir o reorientar las desviaciones en la identificación, planificación, formulación y ejecución de un proyecto. Siendo un ente de control del desarrollo adecuado de proyecto</p>	Pruebas de Seguimiento	Seguimiento al Plan Estratégico en un 25 % por año	¿De qué han ayudado los seguimientos?	Encuesta (Anexo 2)
		Mejoras continuas en el Plan estratégico un 85%	¿En qué manera se ha mejorado los seguimientos?	
	Elementos esenciales	Emisión de informes del Plan Estratégico 95%	¿Con que frecuencia se entrega informes del avance que se tiene en el plan estratégico?	
		Seguimiento semestral al Plan Estratégico en un 90%	¿Existe reuniones para conocer cómo se va desarrollando los cambios en el plan estratégico?	

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La toma de decisiones se conceptúa como: es un proceso difícil al que se enfrenta el ser humano. También es localizar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha emprendido hacer un plan para enfrentarse a ella.</p>	Condiciones	Los gastos no deben exceder del 20% de los gastos previstos	¿Las decisiones se toman de acuerdo a los gastos en los cuales se incurrirá?	Encuesta (Anexo 2)
		Informes obtenidos oportunamente 90%	¿Las decisiones que se toman dependen de datos anteriores?	
		Gastos detallados en un 100%	¿Se cuenta con la información necesaria acerca de los gastos para la toma de decisiones?	
	Estrategias Tácticas	Nº de decisiones realizadas a largo plazo	¿Se toma de decisiones estratégicas a tiempo?	
		Nº de decisiones que han permitido cumplir los objetivos previstos	¿Por medio de la toma de decisiones ha permitido alcanzar los objetivos y metas?	

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **(Galán Amador, 2009)**, como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizara. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la recolección de datos y por supuesto el logro de los objetivos propuestos en la investigación. El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida. Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias; las primarias son la que obtienen información a través del contacto directo con el sujeto de investigación y son: observación, entrevista y el cuestionario; y las secundarias se refieren a la obtención de información a través de documentos, publicaciones, resúmenes, etc.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Los sujetos a ser investigados serán los Directores Departamentales y la auditora de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** En la presente investigación las técnicas que se utilizara para la recolección de información serán:

Encuesta (**Galán Amador, 2009**), es un método y/o técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método y/o técnica, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Los instrumentos para la presente investigación serán seleccionados o diseñados, así como los cuestionarios.

Según (**Galán Amador, 2009**), El cuestionario es un método y/o técnica que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio en donde se obtiene información acerca de las variables que se va a investigar. Puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva. El diseño del cuestionario habrá de fundamentarse en el marco teórico, las hipótesis sus variable y los objetivos de la investigación. Cada pregunta que se incluya deberá estar relacionada con las variables indicadoras, es conveniente que cuando se diseñe el cuestionario, se tenga a la mano la operatividad de las variables, para asegurarse de que todos los indicadores están siendo investigados.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

TABLA 3.3. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo?
	¿Dónde?
	¿Cuándo?

Fuente: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. (2012)

Elaborado por: Gabriela González

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

TABLA 3.4. Cuantificación de resultados

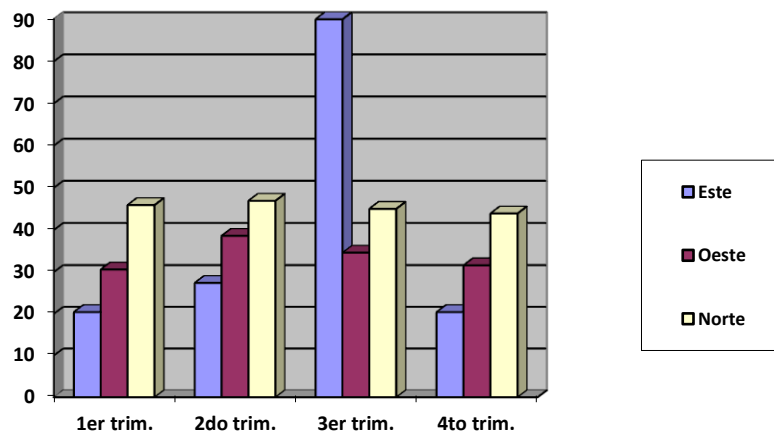
PREGUNTAS	X	Y	Z	TOTALES
1				
2				
n				

Fuente: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.(2012)

Elaborado por: Gabriela González

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Gráfico 3.1. Representación gráfica de resultados



3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** La ley del chi-cuadrado es la distribución de la suma de los cuadrados de variables aleatorias independientes y todas ellas de distribución $N(0;1)$.

Según (**Universidad Particular de Loja, 2012**) el chi cuadrado es una distribución de probabilidad continua con un parámetro k que representa los grados de libertad de la variable aleatoria.

Los pasos para calcular el chi cuadrado son los siguientes:

Paso 1: planteamiento de hipótesis.- Establecer la hipótesis estadística y alterna.

Hipótesis Nula: “Las frecuencias relativas esperadas de los grupos son iguales”

Hipótesis Alterna: “ Las frecuencias relativas esperadas son diferentes”

Paso 2: calcular la prueba χ^2 mediante la ecuación:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Paso 3: especificar el nivel de significancia α , y el valor crítico del estadístico de prueba χ^2 .

Para cada categoría i , se debe hallar la diferencia entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas ($O_i - E_i$); y, observar el valor crítico del chi cuadrado en la tabla del anexo para comparar con el valor calculado.

Los grados de libertad vienen dados por el número de categorías menos uno ($n = i - 1$).

Paso 4: conclusión, rechazar H_0 si: χ^2 calculado $>$ χ^2 crítico (tabulado)

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

TABLA 3.5. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte para determinar qué no se cumplió con el fin de proponer alternativas de solución.		
Establecer las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones.		
Examinar el cumplimiento del plan estratégico con corte junio 2013 para proponer mejoras que ayuden a la consecución de objetivos empresariales y al desarrollo institucional en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte.		

Fuente: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. (2012)

Elaborador por: Gabriela González

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

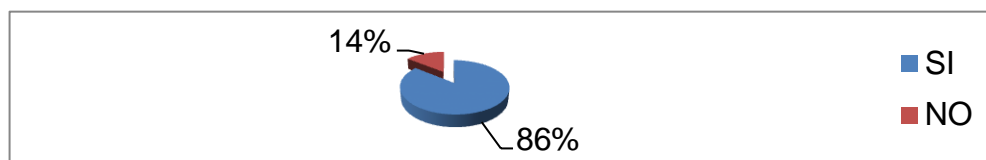
Pregunta 1: ¿Conoce Usted cuáles son los objetivos a cumplirse en el plan estratégico y que se encuentran detallados en los ejes respectivos?

Tabla 4.1. Objetivos a cumplirse en el plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	60	85.71%
NO	10	14.29%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.1. Objetivos a cumplirse en el plan estratégico



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 22-08-2013

Análisis

El 14% de la población indica que no conoce los objetivos que se deben cumplir en el plan estratégico, mismos que se encuentran detallados en los ejes respectivos; mientras que el 86% manifiestan que si conocen los objetivos que deben cumplirse.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que si conocen los objetivos del plan estratégico que se encuentran debidamente señalados en los ejes respectivos, siendo así que los de menor porcentaje, dicen desconocer los objetivos antes mencionados.

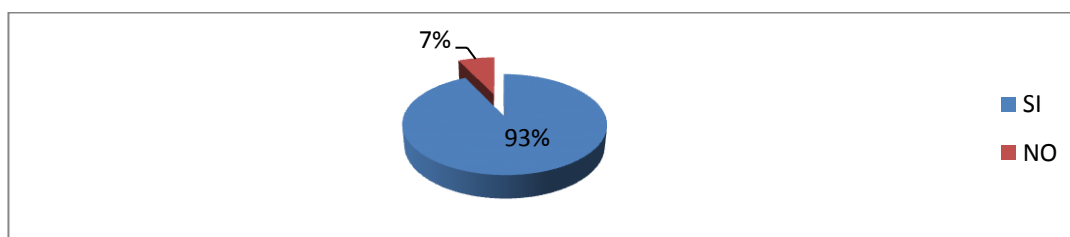
Pregunta 2: ¿Las metas a cumplirse son medibles y están asociados a un indicador?

Tabla 4.2. Metas asociados a un indicador

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	65	92.86%
NO	5	7.14%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.2. Metas asociados a un indicador



Elaborado por: Gabriela González
Fecha: 20-08-2103

Análisis:

Después de haber realizado las encuestas se ha podido determinar que en la Empresa Eléctrica Regional Centro Norte, el 93% de la población ha indicado que si se encuentran asociados a un indicador las metas que deben cumplirse en el plan estratégico y el 7% señala que no existe un indicador que se asocie a las metas a cumplirse.

Interpretación:

Del total de los encuestados cerca de su totalidad indican que las metas si se encuentran asociados a un indicador en el plan estratégico, mientras

que el porcentaje restante señala lo contrario debido a que no conocen en profundidad sobre el tema.

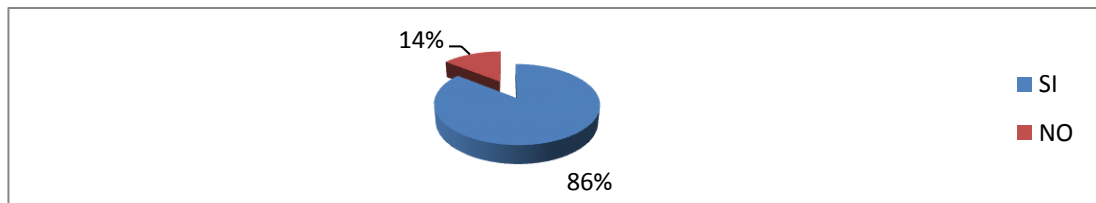
Pregunta 3: ¿El plan estratégico señala claramente lo que se debe alcanzar por cada departamento?

Tabla 4.3. Control de los Recursos.

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	60	85.71%
NO	10	14.29%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.3. Señalamiento claro en el Plan Estratégico.



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 86% de la población explica que si cuenta con un señalamiento claro de lo que se debe alcanzar en el plan estratégico, mientras que el 14% de la población refleja que es todo lo contrario en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte en el año 2012.

Interpretación:

Esto nos da a entender que los departamentos funcionan en base al cumplimiento del plan estratégico institucional y que muy pocos son quienes lo incumplen.

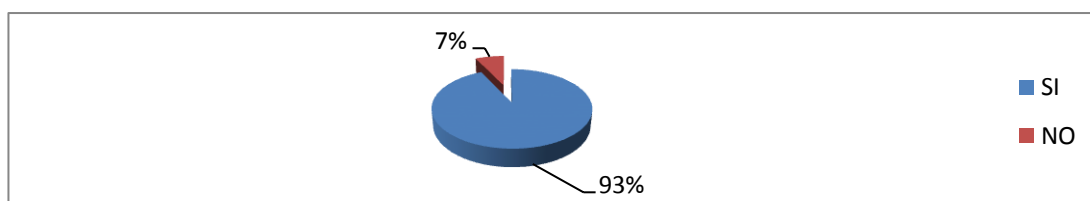
Pregunta 4: ¿El cumplimiento de los objetivos del plan estratégico incide para la toma de decisiones de la empresa?

Tabla 4.4. Objetivos del plan estratégico inciden en la toma de decisiones

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	65	92.86%
NO	5	7.14%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.4. Objetivos del plan estratégico inciden en la toma de decisiones



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 93% de la población responde que si incide en la toma de decisiones el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, mientras que el 7% de la población expresa que no es necesario el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico para que incidan en la toma de decisiones de la empresa en el año 2012

Interpretación:

Los Directores Departamentales en el 93% opinan que se hace indispensable tomar en cuenta el plan estratégico para una toma acertada e decisiones. Si notamos con la interpretación de la pregunta 3, es el

mismo porcentaje que no toma en cuenta el plan para tomar sus decisiones.

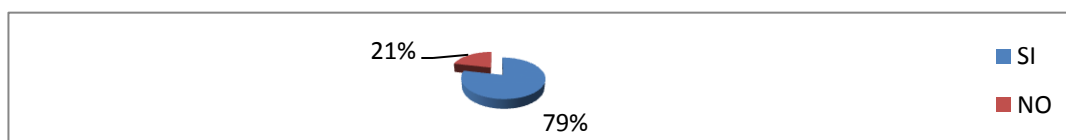
Pregunta 5: ¿Para tomar la mejor decisión, usted se apoya en los resultados del plan estratégico?

Tabla 4.5. Apoyo de resultados del plan estratégico para la toma de decisiones

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	55	78.57%
NO	15	2.43%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.5. Apoyo de resultados del plan estratégico para la toma de decisiones



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2103

Análisis:

El 79% de la población explicaron que la empresa si se apoya en los resultados del plan estratégico, por lo tanto el 21% de la población señalaron que no se apoyan en los resultados del plan estratégico.

Interpretación:

La mayoría toma en cuenta, sin embargo hay algunas personas que por su experiencia deciden regirse por ella, sin embargo comprueban sus resultados con los que se encuentran en el plan estratégico.

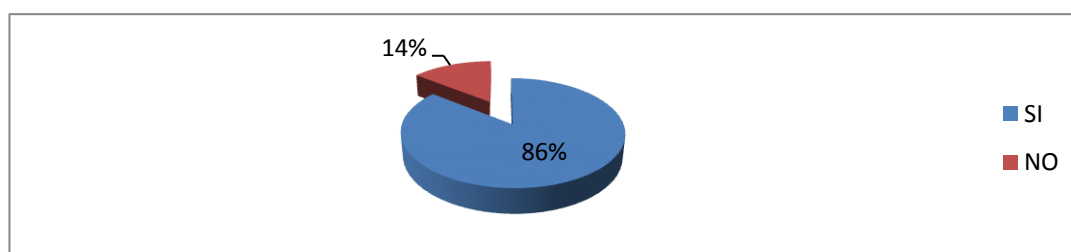
Pregunta 6: ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de cumplir el plan estratégico?

Tabla 4.6. Comunicación del plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	60	85.71%
NO	10	14.29%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.6. Comunicación del plan estratégico



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 86% de la población indicaron que la alta dirección si comunica a la organización la importancia de cumplir el plan estratégico, mientras que el 14% de la población expuso que en la empresa no da a conocer la importancia del cumplimiento del plan estratégico.

Interpretación:

La alta gerencia es la encargada de socializar el plan estratégico por lo que la comunicación es de doble vía son pocos los funcionarios que se han quedado rezagados en este sentido.

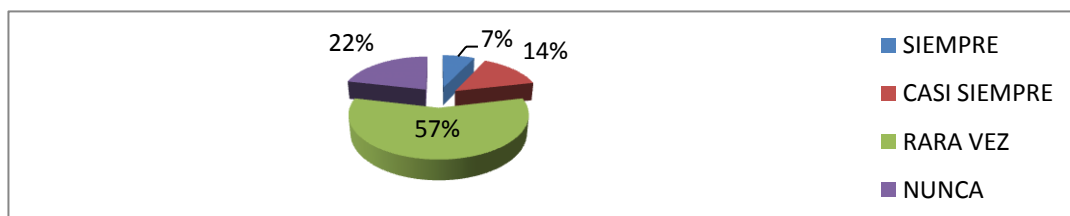
Pregunta 7: ¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?

Tabla 4.7. Reporte de cumplimiento en la toma de decisiones

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	7.14%
CASI SIEMPRE	10	14.29%
RARA VEZ	40	57.14%
NUNCA	15	21.43%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.7. Reporte de cumplimiento en la toma de decisiones



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 7% indican que siempre se basan en el reporte de cumplimiento del plan estratégico para la toma de decisiones de la institución, un 14% manifiestan que casi siempre se toma en cuenta el reporte de cumplimiento del plan estratégico para la toma de decisiones, el 57% de la población explicaron que la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte rara vez se toma una decisión sin conocer los reportes de cumplimiento del plan estratégico, y de otra manera un 22% señala que

nunca toma en cuenta el reporte de cumplimiento del plan estratégico para la toma de decisiones.

Interpretación:

Sumando los dos análisis primeros se nota que es minoritario el número de funcionarios que si toman en cuenta los reportes del plan estratégico institucional, quedando un porcentaje mayoritario que no operan adecuadamente, por lo que se hace necesario realizar un seguimiento para llegar a un 100% del cumplimiento.

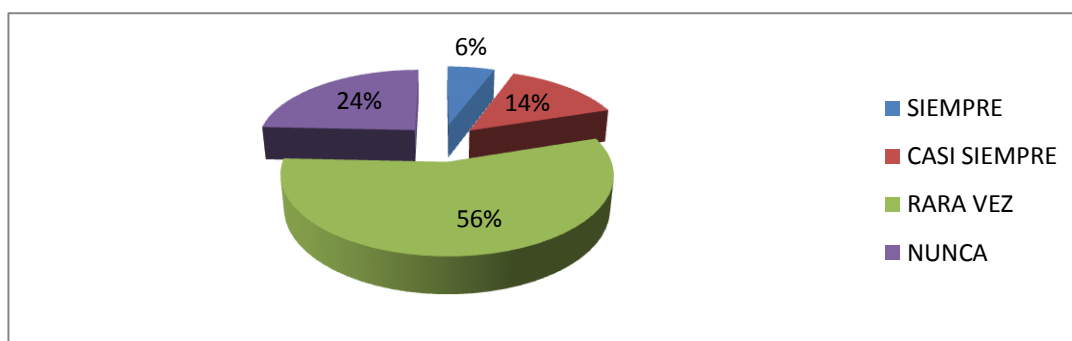
Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?

Tabla 4.8. Frecuencia de auditoría de cumplimiento al plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	5.71%
CASI SIEMPRE	10	14.29%
RARA VEZ	39	55.71%
NUNCA	17	24.29%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA(2012)

Gráfico 4.8. Frecuencia de auditoría de cumplimiento al plan estratégico



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 6% de los encuestados indican que siempre se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico, un 14% manifiestan que casi siempre se las realiza, el 56% explican que rara vez se practican auditorías de cumplimiento y un 24% señalan que nunca se ha realizado esta clase de auditorías al plan estratégico.

Interpretación:

Se puede decir que un poco más del 50% señalan que rara vez han existido auditorías de cumplimiento al plan estratégico, un número menor a este manifiestan que nunca se ha realizado una auditoría al plan estratégico, los encuestados también indicaron que casi siempre se realizan estas auditorías y un grupo menor al 10% dan a conocer que siempre se realizan auditorías de cumplimiento al plan estratégico, porque es necesario este examen para conocer de mejor manera la viabilidad del mismo; por lo que se demuestra que la pregunta 7 y 8 nos llevan a concluir la necesidad de una auditoría de cumplimiento.

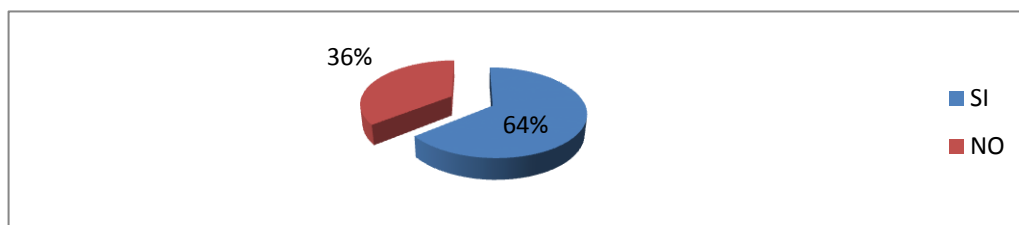
Pregunta 9: ¿Piensa usted que la toma de decisiones depende de la información del plan estratégico?

Tabla 4.9. Toma de decisiones y la información del plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	45	64.29%
NO	25	35.71%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.9. Toma de decisiones y la información del plan estratégico



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2013

Análisis:

El 64% de la población responde que la empresa si depende de la información del plan estratégico para la toma de decisiones mientras que el 36% de la población dijo que en la empresa no depende de la información del plan estratégico para la toma de decisiones.

Interpretación:

Al finalizar las encuestas se puede indicar que más del 60% señala que si depende de la información del plan estratégico para la toma de decisiones, y los demás encuestados opinan que no es necesario obtener

la información del plan estratégico para que tomen decisiones en beneficio de la organización.

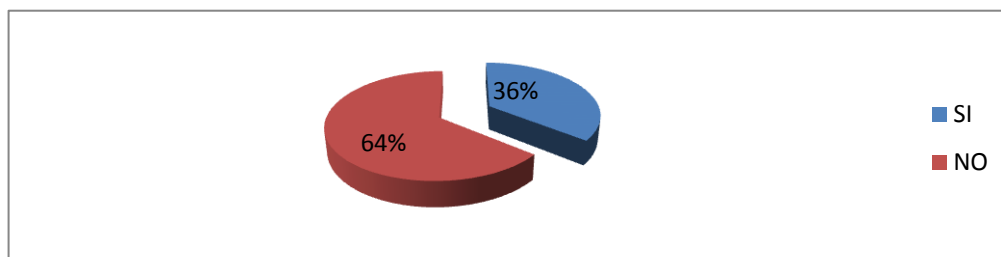
Pregunta 10: ¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades en el Plan Estratégico?

Tabla 4.10 Evidencia documentada

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	25	35.71%
NO	45	64.29%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: EEASA (2012)

Gráfico 4.10. Evidencia documentada



Elaborado por: Gabriela González

Fecha: 20-08-2103

Análisis:

El 36% de la población respondieron si existe una evidencia documentada del cumplimiento de las responsabilidades en el plan estratégico, sin embargo el 64% de la población dijeron no cuentan con una evidencia documentada.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados indican que no existe una evidencia documentada al cumplimiento de las responsabilidades claramente

especificadas en el plan estratégico, de otra manera un mínimo grupo de encuestados manifiestan que si existe una evidencia documentada de las responsabilidades que se debe cumplir en el plan estratégico. Las preguntas 9 y 10 nos conducen a manifestar la importancia del seguimiento a través de una auditoría de cumplimiento, en la que efectivamente se demuestre que todos los funcionarios cumplen el plan estratégico.

4.2. Verificación de la Hipótesis

La verificación de la hipótesis incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta. Los pasos para la prueba de hipótesis son los siguientes:

Para la verificación de la hipótesis se toma en cuenta dos variables de la hipótesis planteada.

4.2.1.- Planteo de hipótesis

Se constituye el primer paso para la comprobación de la hipótesis que es establecer la hipótesis nula y alternativa. Según (Hanke:1997) “La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_1 .” Entonces:

H_0 : No hay diferencia estadística significativa entre el Seguimiento al Plan Estratégico y la Toma de Decisiones en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte de la ciudad de Ambato, en el año 2012.

H1: Hay diferencia estadística significativa entre el Seguimiento al Plan Estratégico y la Toma de Decisiones en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte de la ciudad de Ambato, en el año 2012.

4.2.2.- Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Seguimiento al Plan Estratégico (¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?)

Variable dependiente: Toma de decisiones (¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?)

4.2.3. Verificación de la hipótesis

Para confirmar la hipótesis necesitamos aplicar procedimientos que nos lleven a obtener un criterio objetivo, este procedimiento se basa tanto en la información obtenida al investigar, como en el margen de riesgo que se está dispuesto a aceptar si el criterio de decisión con respecto a la hipótesis es incorrecto.

Para la prueba de hipótesis en la que se tiene frecuencias es recomendable utilizar la prueba del Chi-cuadrado (X^2) que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas.

Fórmula

Su fórmula es:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En dónde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Para poder aplicar la ecuación anterior se debe obtener las tablas de frecuencia tanto observada como esperada cruzando las variables indicadas en las preguntas: # 7 (¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?) y # 8 (¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?), así:

Tabla 4.11 Cálculo de las frecuencias observadas

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA	TOTAL
7. ¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?	5	10	40	15	70
8. ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?	4	10	39	17	70
TOTAL	9	20	79	32	140

Después procedemos con el cálculo de las frecuencias esperadas

Tabla 4.12 Cálculo de las frecuencias esperadas

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA	TOTAL
7. ¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?	4,5	10	39,5	16	70
8. ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?	4,5	10	39,5	16	70
TOTAL	9	20	79	32	140

Determinada la tabla de contingencia esperada, el valor de X^2 se obtiene a continuación:

Tabla 4.13 Cálculo estadístico del X^2

		fo	fe	fo-fe	$(fo-fe)^2$	$(fo-fe)^2/fe$
7. ¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?	SIEMPRE	5	12,5	-7,5	56,25	4,5
	CASI SIEMPRE	10	10	0	0	0
	RARA VEZ	40	32,5	7,5	56,25	1,730769231
	NUNCA	15	15	0	0	0
8. ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?	SIEMPRE	4	12,5	-8,5	72,25	5,78
	CASI SIEMPRE	10	10	0	0	0
	RARA VEZ	39	32,5	6,5	42,25	1,3
	NUNCA	17	15	2	4	0,266666667
Total						13,5774359

Dónde:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right] = 13,5774$$

A partir del cruce de variables se calculan los grados de libertad GL con la siguiente ecuación:

$$gl = (c-1)(h-1)$$

Dónde:

$gl =$ Grados de libertad

$c =$ Columnas de la tabla

$h =$ Filas de la tabla

Reemplazando:

$$gl = (c-1)(h-1)$$

$$gl = (2-1)(4-1)$$

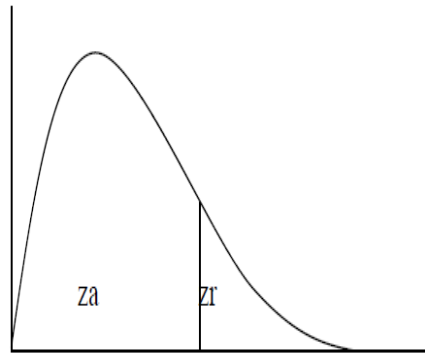
$$gl = (1)(3)$$

$$gl = 3$$

Al 95% y con 3gl X^2 es igual a 7,8147

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es mayor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza, tanto al α de 0,05

Se acepta la H_0 , si X^2_c es \geq a 7,8147 con α 0,05



7,8147; α 0,05

El valor tabulado de X^2 (X^2_t) con 3 grados de libertad y un nivel de significación del 5% es de 7,8147.

CONCLUSIÓN:

Como X^2 calculado es igual a **12,46154** que es un valor muy superior a X^2 tabulado de **3.84 se RECHAZA** la H_0 y se **ACEPTA** H_1 que dice “Hay diferencia estadística significativa entre el Seguimiento al Plan Estratégico y la Toma de Decisiones en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte de la ciudad de Ambato, en el año 2012.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El problema que se ha investigado corresponde al seguimiento del plan estratégico y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., donde se han determinado las siguientes conclusiones:

- En la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A. existe una ausencia de seguimiento al plan estratégico institucional, de tal manera que la toma de decisiones se las realiza a base de experiencias y no basada en un reporte que ayude a una correcta decisión por parte de la alta gerencia. A su vez en la institución no se ha dado mucha importancia para que se realicen auditorías de cumplimiento, de esta manera la evidencia documental de que el plan estratégico se está cumpliendo a cabalidad no existe.
- La toma de decisiones que realiza la organización se basa en hechos pasados (llámese experiencia), por ende no se fundamentan en resultados arrojados al finalizar el plan, por la ausencia de un seguimiento continuo.
- Los departamentos al no poseer de manera habitual un seguimiento al plan estratégico, podrían ocasionar una desacertada toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- La aplicación de una auditoría de cumplimiento al plan estratégico servirá para tener una mejor idea con respecto a todo lo que se

encuentra detallado en el mismo, para permitir una corrección oportuna y así sea cumplido al 100% dicho plan.

5.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenemos a continuación las siguientes recomendaciones:

- Estructurar procesos técnicos al área que corresponda, en donde se maneje la información semestralmente, de esta manera conocer o realizar ajustes respectivos a tiempo para el cumplimiento de la misma, recomendando el establecimiento de metas anuales y su evaluación por parte de la alta gerencia a todos los departamentos, y crear un cuadro comparativo de comportamiento anual.
- Incluir dentro de la planeación estratégica de la empresa la realización de una Auditoría de Cumplimiento anual, que sirva de herramienta para la administración.
- Implementar los resultados y políticas de la auditoría, para formar verdaderos equipos de trabajo donde todos estén integrados, utilizando las verificaciones y ampliando los controles, creando un enfoque equilibrado, para que sus ejecutivos sean líderes capaces de influir y reforzar los valores y creencias de sus colaboradores, con sus palabras, hechos y actitudes.
- Recomendar a la alta gerencia tomar en cuenta los reportes de cumplimiento, de esta manera se podrá realizar una acertada toma de decisiones, logrando una optimización de recursos: humano, material y económico.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Auditoría de Cumplimiento al plan estratégico para la óptima toma de decisiones.

Institución Ejecutora: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

Ubicación: Av. 12 de Noviembre No 11-29 y Espejo

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

Beneficiarios: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte en especial el Departamento de Auditoría, Departamento de Planificación, Gerente General, Junta Directiva.

Tiempo estimado para la Ejecución:

Inicio: Junio 2013 **Fin:** Noviembre 2013

Equipo Técnico Responsable: La ejecución de las actividades descritas precedentemente indicadas estará a cargo de la persona encargada como Gerente, quien contará con el apoyo de todos sus colaboradores de la compañía.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

La Auditoría de Cumplimiento se realiza mediante la exploración de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para establecer si los procedimientos utilizados y las

medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

La Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., ha venido brindando su servicio en nuestro país a partir del año 1963. Desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado para la prestación de sus servicios, como una de las Hidroeléctricas pioneras, por esta razón la investigación se realiza con el fin de demostrar la eficacia que tiene una Auditoría de Cumplimiento en la situación actual, aplicando internamente sus conocimientos para que la compañía tenga la capacidad de responder al cambiante mundo moderno, donde el avance tecnológico y profesional es acelerado, caso contrario se afectaría su operacionalidad, provocando un cúmulo de disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la institución.

Al aplicar la auditoría de cumplimiento al Plan Estratégico institucional, se debe considerar la estructura organizacional, políticas de dirección, para coordinar la implementación para el oportuno logro de metas y objetivos, funcionamiento de las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. En este contexto el control de haber sido tomado como una actividad obstructiva, pasa a formar parte de la infraestructura de la entidad, el personal comprende la labor, se comienza a comprender al control como parte integrante y culminante de la gestión, todo lo cual viene llevando a la compañía a un verdadero desarrollo en un mundo competitivo y globalizado.

6.3 Justificación

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que en general afecta a las instituciones de las mismas características, en especial a la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte. Es

importante poner énfasis en la Auditoría de Cumplimiento como herramienta de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control interno en cada una de las áreas para optimizar la toma de decisiones.

Para la realización de un Seguimiento al Plan Estratégico, objeto de esta propuesta se pretende realizar una Auditoría de Cumplimiento, que es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la institución, la misma apunta al futuro, ayudando a la dirección para alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno. Para ello se pone en marcha la gestión de programas, en la que el departamento de auditoría interna actúa como director de cada uno de los programas de Seguimiento, los procesos de auditoría interna revisados y reorganizados cubren prácticamente toda la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas:

Los puntos expuestos anteriormente, el anhelo de que la institución cumpla con sus metas y objetivos propuestos, y el hecho de sentirse participe en la solución de un problema común, así se trate de un modesto aporte, son los hechos que motivan la presente propuesta.

Finalmente motiva la ejecución de este trabajo el hecho que servirá como fuente de consulta para alumnos, profesores, y personas interesadas en el tema.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Verificar si las operaciones producto de las actividades empresariales que se originan en el giro del negocio, se han realizado con apego a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Comprobar si los procedimientos y las medidas de control están apegados a las leyes, derechos, disposiciones legales y si están siendo aplicados de manera efectiva.
- Realizar una Auditoría de Cumplimiento, verificando la consecución de objetivos y metas, para una correcta toma de decisiones.
- Presentar un informe de auditoría de cumplimiento a la alta gerencia, para poner en conocimiento de los hallazgos encontrados.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En la presente propuesta se tomará en cuenta los siguientes aspectos de viabilidad:

6.5.1 Factibilidad Tecnológica

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. dispone con recursos tecnológicos, los mismos que proporcionarán para el desarrollo de la presente propuesta para la obtención de resultados satisfactorios.

6.5.2 Factibilidad Organizacional

La investigación es factible porque existe el compromiso de facilitar la información que se requiere para la aplicación y ejecución de la propuesta, además se cuenta con la colaboración de los Departamentos de Auditoría y de Planificación.

6.5.3 Factibilidad Económica

La propuesta es viable realizar porque se dispone con los recursos económicos, financieros, materiales y humanos necesarios para mejorar el departamento de auditoría y la planificación del plan estratégico para poder tener una información más real.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Fundamentación Legal

Nuestra auditoría será realizada de conformidad con lo que establecen las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

6.6.2 fundamentación Teórica

Auditoría de Cumplimiento

Definiciones

Según **(Ochoa M. K., 2007)**, en su trabajo señala *“la auditoria de cumplimiento más que un requerimiento legal es una necesidad para que la empresa sea eficiente y eficaz y logre la consecución de sus objetivos previstos y lleve a cabalidad su objeto social.*

También se puede decir que la opinión profesional del auditor no solo servirá como cumplimiento legal sino que permitirá identificar en las empresas, posibles fraudes e incumplimientos y así la administración poderle asignar a las labores afectadas controles internos que ayuden a mediar estos problemas que ponen en riesgo el buen manejo de la

organización. Igualmente mediante la auditoría de cumplimiento le permitirá a la alta dirección tomar decisiones que vayan en pro del manejo adecuado de la organización y tener un mayor control y manejo de todas las actividades que competen a la empresa.”

Según **(Blanco Luna, 2003)** *“La Auditoría de Cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.”*

Importancia de la auditoría de cumplimiento.

Para la organización es vital que se lleven a cabo auditorías de cumplimiento, porque le brinda seguridad sobre la legalidad y el contenido de los documentos pertinentes a la constitución, su funcionalidad, actividad comercial y contractual de la misma, evitando de esta manera futuras sanciones fiscales y penales; favoreciendo así los intereses y bienes de la organización.

La realización de este tipo de auditoría sirve para la revisión de las declaraciones, retenciones y contribuciones por concepto de impuesto sobre la renta y otras contribuciones, dando así una correcta interpretación de las leyes correspondientes en Venezuela.

Otro aspecto determinante en esta auditoría es el fiel cumplimiento que debe las políticas y normas empresariales, por parte de la estructura organizativa para la consecución de los objetivos.

Cabe destacar que es importante conocer las reglas bajo los cuales se aplica la auditoría de cumplimiento en el contexto de las organizaciones, y determinar qué tan apegado a las leyes y al control, se encuentra dicha

organización, verificando que el ente auditado este ajustado al cumplimiento de las normas exigidas por nuestro país para el desempeño de las mismas.

De esta manera se puede indicar que una auditoría de cumplimiento se la realiza con el propósito de verificar si están alcanzando las metas y orientaciones de la gerencia y a la vez si se están cumpliendo las leyes, normas y reglamentos que se aplican a la entidad.

Responsabilidad de la administración del cumplimiento con leyes y reglamentos

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y reglamentos. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento:

- Vigilar las regulaciones legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir estas regulaciones.
- Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.
- Desarrollar, hacer público, y seguir un código de conducta empresarial.

Consideración del auditor del cumplimiento con leyes y reglamentos

El auditor debe diseñar la auditoría de cumplimiento para proporcionar una seguridad razonable de que la entidad cumple con las leyes, regulaciones y otros requerimientos importantes para el logro de los objetivos.

Una auditoría de cumplimiento está sujeta al inevitable riesgo de que algunas violaciones o incumplimiento de importancia relativa a leyes y reglamentos no sean encontradas aun cuando la auditoría esté

apropiadamente planada y desarrollada de acuerdo con las Normas Técnicas debido a factores como:

- La existencia de muchas leyes y reglamentos sobre los aspectos de operación de la entidad que no son capturados por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- La efectividad de los procedimientos de auditoría es afectada por las limitaciones inherentes de los sistemas de contabilidad y control interno por el uso de comprobaciones.
- El incumplimiento puede implicar conducta que tiene la intención de ocultarlo, como conclusión, falsificación, falta deliberada de registro de transacciones o manifestaciones erróneas intencionales hechas al auditor.

Para planear la auditoría de cumplimiento, el auditor deberá obtener una comprensión general del marco legal y regulador aplicable a la entidad y la industria y cómo la entidad está cumpliendo con dicho marco de referencia.

Para obtener esta comprensión general, el auditor reconocería particularmente que algunas leyes y reglamentaciones pueden tener un efecto fundamental sobre las operaciones de la entidad. Es decir, el incumplimiento con algunas leyes o reglamentos puede causar que la entidad cese en sus operaciones, o poner en cuestionamiento la continuidad de la entidad como negocio en marcha o estar sujeta a sanciones legales importantes.

Para obtener la comprensión general de leyes y reglamentos, el auditor normalmente tendría que:

- Usar el conocimiento existente de la industria y negocio de la entidad.
- Identificar las leyes y reglamentaciones que debe cumplir la entidad:
 - Leyes Comerciales sobre Sociedades

- Leyes Tributarias o Fiscales
- Leyes Laborales
- Leyes Cambiarias o de Aduanas

Planeación de la auditoría

Complementarios a los asuntos incluidos en el capítulo de planeación de la auditoría integral, los siguientes son algunos asuntos de la entidad que el auditor debe estudiar, los cuales le pueden ser útiles en la identificación de las leyes y regulaciones que debe cumplir la entidad:

A. Factores económicos generales

- Nivel general de actividad económica (por ejemplo, recesión, crecimiento).
- Tasas de interés, normas del sector financiero y disponibilidad de financiamiento.
- Inflación, revaluación de la moneda.
- Políticas gubernamentales.
- Monetaria
- Fiscal
- Impuestos - corporativo y otros
- Incentivos financieros (por ejemplo, programas de ayuda del gobierno)
- Tarifas, restricciones de comercio
- Tasas y controles de moneda extranjera

B. La industria - condiciones importantes que afectan las actividades del cliente

- El mercado y la competencia.
- Actividad cíclica o por temporada
- Cambios en la tecnología del producto.

- Riesgo del negocio (por ejemplo, alta tecnología, alta moda, facilidad de entrada para la competencia).
- Operaciones en reducción o en expansión.
- Condiciones adversas (por ejemplo, demanda a la baja, capacidad en exceso, seria competencia de precios).
- Índices clave y estadísticas de operación.
- Prácticas y problemas de contabilidad específicos.
- Requisitos y problemas ambientales.
- Marco de referencia regulador.
- Suministro y costo de energía.
- Prácticas específicas o únicas (por ejemplo, relativas a contratos de trabajo, métodos financieros, métodos de contabilidad).

C. La entidad

C.1. Administración y propiedad - características importantes,

- Estructura corporativa - privada, pública, mixta.
- Dueños beneficiarios y partes relacionadas.
- Estructura del capital
- Estructura organizacional.
- Objetivos, filosofía, planes estratégicos de la administración,
- Adquisiciones, fusiones o disposiciones de actividades del negocio.
- Fuentes y métodos de financiamiento.
- Consejo de directores o Junta Directiva.
- Composición
- Reputación y experiencia individuales en negocios
- Independencia de y control sobre la administración de operaciones
- Frecuencia de reuniones
- Existencia de un comité de auditoría y alcance de sus actividades
- Existencia de política sobre conducta corporativa
- Cambios en asesores profesionales.

- Administración de operaciones
- Experiencia y reputación
- Rotación
- Personal financiero clave y su estado en la organización.
- Personal del departamento de contabilidad
- Incentivo o plan de bonos como parte de la remuneración.
- Uso de pronósticos y presupuestos
- Presiones sobre la administración (por ejemplo, dominio sobre extendido de un individuo, soporte: del precio de acciones, plazos limite irrazonables para anunciar resultados)
- Sistemas de información de la administración
- Función de auditoría interna (existencia, calidad).
- Actitud hacia el entorno de control interno.

C.2. El negocio de la entidad - productos, mercados, proveedores, gastos, operaciones

- Naturaleza del negocio.
- Localización de instalaciones de producción. bodegas, oficinas.
- Empleados (por ejemplo, por localidad, suministro, niveles salariales, contratos de sindicato, compromisos de pensión, reglamentación gubernamental).
- Productos o servicios y mercados por ejemplo, clientes importantes y contratos, términos de pago, márgenes de utilidad, participación del mercado, competidores, exportaciones, políticas de precios, reputación de productos, garantía, libreta de pedidos, tendencias, estrategia y objetivos de mercadotecnia, procesos de manufactura.
- Proveedores importantes de bienes y servicios (por ejemplo, contratos a largo plazo, estabilidad del suministro, términos de pago, importaciones, métodos de entrega como “justo a tiempo”).
- Inventarios por ejemplo, locales, cantidades.

- Franquicias, licencias, patentes.
- Categorías importantes de gastos.
- Investigación y desarrollo.
- Activos, pasivos y transacciones en moneda extranjera - coberturas.
- Legislación y reglamentos que afectan en forma importante a la entidad.
- Sistemas de información - actual, planes de cambio.
- Estructura de deuda, incluyendo convenios y restricciones.

C.3. Desempeño financiero - factores concernientes a la condición financiera de la entidad y su capacidad de ganancias,

- Índices clave y estadísticas de operación.
- Tendencias.

C.4. Entorno para informes - influencias externas que afectan a la administración en la preparación de los estados financieros.

C.5. Legislación

- Entorno y requerimientos reglamentarios.
- Impuestos.
- Temas de cuantificación y revelación peculiares del negocio.
- Requerimientos para informes de auditoría - usuarios de los estados financieros.

Procedimientos de Auditoría

Después de obtener la comprensión general, el auditor deberá desarrollar procedimientos para ayudar a identificar casos de incumplimiento con aquellas leyes y reglamentos aplicables a la entidad.

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada en la auditoría sobre el cumplimiento con aquellas leyes y reglamentos que el auditor generalmente reconoce que le son aplicables a la entidad. El auditor debería tener una suficiente comprensión de estas leyes y reglamentos para considerarlas cuando audita las afirmaciones relacionadas con la determinación de montos que van a ser registrados y las revelaciones que van a ser hechas.

Dichas leyes y reglamentaciones deberán estar bien establecidas y ser conocidas por la entidad y dentro de la industria; y ser consideradas recurrentemente en el registro de las operaciones. Estas leyes y reglamentos, pueden relacionarse, por ejemplo, a la forma y contenido de los estados financieros, incluyendo requerimientos específicos de las industrias; a la contabilización de transacciones bajo contratos de gobierno; o a la acumulación o reconocimiento de gastos para impuestos sobre la renta o costos por pensiones.

Procedimientos cuando se descubre incumplimiento

A continuación se listan ejemplos del tipo de información que puede llamar la atención del auditor que puede indicar que ha ocurrido incumplimiento con leyes o reglamentos.

- Pagos por servicios no especificados o préstamos a consultores, partes relacionadas, empleados o empleados del gobierno.
- Comisiones de ventas u honorarios a agentes que parecen excesivos en relación con los normalmente pagados por la entidad o en su industria o con los servicios realmente recibidos.
- Compras a precios notablemente por encima o por debajo del precio de mercado.

- Pagos inusuales en efectivo, compras en forma de cheques o caja pagaderos al portador o transferencias a cuentas bancarias numeradas.
- Transacciones inusuales con compañías registradas en paraísos fiscales.
- Pagos por bienes o servicios hechos a algún país distinto del país de origen de los bienes o servicios.
- Pagos sin documentación apropiada de control de cambios.
- Existencia de un sistema contable que falla, ya sea por diseño o por accidente, en dar un rastro de auditoría adecuado o suficiente evidencia.
- Transacciones no autorizadas o transacciones registradas en forma impropia.
- Comentarios en los medios noticiosos.
- Incumplimiento de normas tributarias
- Incumplimiento de normas laborales
- Incumplimiento de normas cambiarias
- Incumplimiento de otras normas

Cuando el auditor se da cuenta de información concerniente a un posible caso de incumplimiento, debería obtener una comprensión de la naturaleza del acto y las circunstancias en las que ha ocurrido, y otra información suficiente para evaluar el posible efecto sobre la entidad.

Cuando evalúa el posible efecto sobre la entidad, el auditor considera:

- Las potenciales consecuencias financieras, como multas, castigos, daños, amenaza de expropiación de activos, o la no continuación forzosa de operaciones y litigios.
- Si las potenciales consecuencias financieras requieren revelación.
- Si las potenciales consecuencias financieras son tan serias como para presentar su impacto en los estados financieros.

Cuando cree que puede haber incumplimiento, debería documentar los resultados y discutirlos con la administración. La documentación de resultados incluye copias de registros y documentos y la elaboración de minutas de las conversaciones, si fuera apropiado.

Si la administración no proporciona información satisfactoria de que de hecho hay cumplimiento, el auditor consultaría con el abogado de la entidad sobre la aplicación de las leyes y reglamentos a las circunstancias y los posibles efectos sobre los estados financieros. Cuando no se considere apropiado consultar con el abogado de la entidad o cuando el auditor no esté satisfecho con la opinión, consideraría consultar al propio abogado del auditor sobre si se implica una violación de una ley o reglamento, las posibles consecuencias legales y cual acción adicional, si hay alguna, debería tomar el auditor.

Cuando no puede obtener información adecuada sobre el incumplimiento sospechado, el auditor deberá considerar el efecto de la falta de evidencia en la auditoría sobre el dictamen del auditor.

El auditor debería considerar las implicaciones de incumplimiento en relación con otros aspectos de la auditoría, particularmente la confiabilidad de las manifestaciones de la administración. A este respecto, el auditor reconsidera la evaluación del riesgo y la validez de las manifestaciones de la administración, en caso de incumplimiento no detectado por los controles internos o no incluido en las manifestaciones que dio la administración. Las implicaciones de casos particulares de incumplimiento descubiertos por el auditor dependerán de la relación de la perpetración y ocultamiento, si los hay, del acto con los procedimientos específicos de control y el nivel de la administración o empleados involucrados.

Informe sobre incumplimientos

A la administración

El auditor debería, tan pronto sea factible, ya sea comunicarse con el comité de auditoría, el consejo de directores y ejecutivos, u obtener evidencia de que están apropiadamente informados, respecto del incumplimiento que llame la atención del auditor. Sin embargo, el auditor no necesita hacerlo así para asuntos que son claramente sin consecuencia o triviales y puede llegar a un acuerdo por adelantado sobre la naturaleza de los asuntos que deberán comunicarse.

Si a juicio del auditor se cree que el incumplimiento es intencional y de importancia relativa, el auditor debería comunicar el resultado sin demora, mediante un informe apropiado al asunto o a los asuntos objeto de incumplimiento.

Si el auditor sospecha que miembros de la administración, incluyendo miembros del consejo de directores, están involucrados en el incumplimiento, el auditor deberá reportar el asunto al nivel superior inmediato de autoridad en la entidad, si existe, como un comité de auditoría o un consejo de supervisión. Donde no exista autoridad más alta, o si el auditor cree que puede no tomarse acción sobre el reporte o está inseguro sobre a cual persona reportarle, el auditor considerará buscar asesoría legal.

A los usuarios del dictamen del auditor sobre los estados financieros

Si el auditor concluye que el incumplimiento tiene un efecto sustancial sobre los estados financieros u otros aspectos importantes de la auditoría integral, y no ha sido apropiadamente reflejado en los estados financieros, el auditor debería expresar una opinión con salvedad o una opinión

adversa, bien sea sobre los estados financieros o exclusivamente sobre el cumplimiento de leyes y regulaciones importantes.

Si el auditor es impedido por la entidad de obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría para evaluar si ha ocurrido o es probable que ocurra incumplimiento que sea de importancia relativa para los estados financieros, debería expresar una opinión con salvedad o una abstención de opinión sobre los estados financieros basado en una limitación al alcance de la auditoría.

Si no le es posible al auditor determinar si ha ocurrido incumplimiento a causa de las limitaciones impuestas por las circunstancias y no por la entidad, el auditor deberá considerar el efecto sobre el dictamen del auditor.

A las autoridades reguladoras o de control

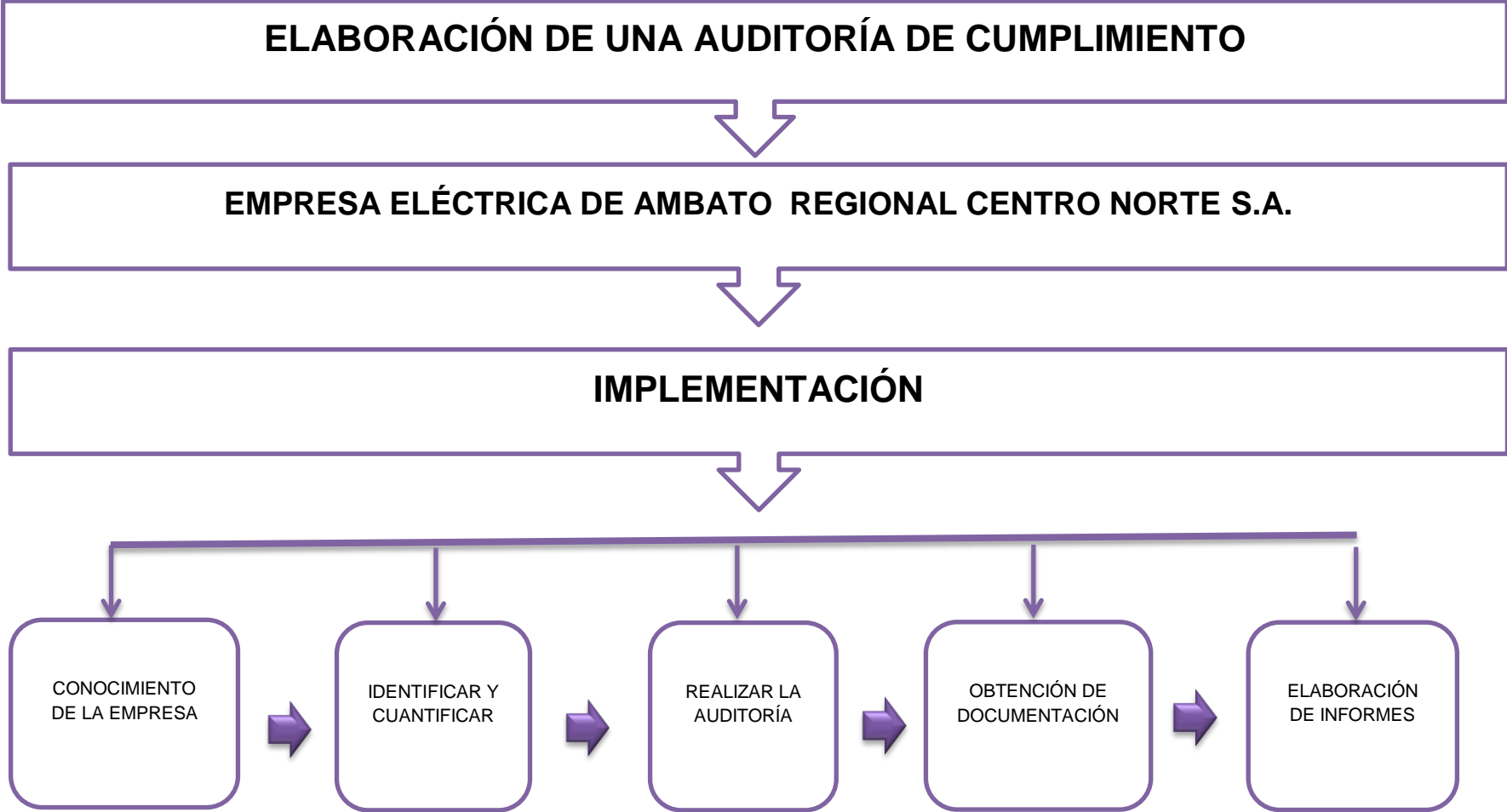
El deber de confidencialidad del auditor normalmente le imposibilitaría reportar incumplimiento a una tercera parte, Sin embargo, en algunas circunstancias, ese deber de confidencialidad es sobrepasado por el estatuto, la ley o por las cortes de justicia. El auditor puede necesitar buscar asesoría legal en tales circunstancias, dando debida consideración a la responsabilidad del auditor hacia el interés público.

Retiro del trabajo

El auditor puede concluir que el retiro del trabajo es necesario cuando la entidad no toma acción para el remedio que el auditor considera necesario en las circunstancias, aún cuando el incumplimiento no sea de importancia relativa para los estados financieros o para la marcha de la sociedad. Los factores que afectarían la conclusión del auditor incluyen las implicaciones del involucramiento de la más alta autoridad dentro de la entidad que pueden afectar la confiabilidad de las manifestaciones de la

administración, y los efectos sobre el auditor respecto de continuar la asociación con la entidad. Para llegar a esta conclusión, el auditor normalmente buscaría asesoría legal.

6.7 Metodología modelo operativo



6.8 Administración

6.8.1 Auditoría de Cumplimiento

ARCHIVO

PERMANENTE



ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE 1. INFORMACIÓN GENERAL	REF. P/T
Antecedentes	AP1
Misión y Visión	AP2
Estructura Organizacional	AP3

INDICE2. CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO	REF. P/T
Contexto Legal y Normativo	AP4
Regularizaciones de Entidades de Control	AP5
Estatutos de la Compañía	AP6

INDICE3. PLANES Y PROGRAMAS	REF. P/T
Planes y Programas de la EEASA	AP7
Funciones del Departamento de Planificación	AP8
Plan Estratégico Institucional	AP9

ANTECEDENTES:

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A., EEASA, arribado a sus cincuenta años de vida institucional, con una brillante trayectoria de servicio a la comunidad, de superación diaria, crecimiento sostenido y un auténtico compromiso con los más altos intereses de las Provincias de Tungurahua, Pastaza, Napo y Morona Santiago.

El apoyo brindado por los Accionistas, la efectiva dirección que han dado sus principales autoridades, el adecuado asesoramiento de su staff directivo así como el trabajo tesonero de su colectivo laboral, han permitido convertir a EEASA en una de las empresas más importantes del centro del país.

EEASA fue constituida como entidad de derecho privado, el 29 de Abril de 1959, con fines de electrificación para beneficio social y económico de la ciudad de Ambato y su cantón, siendo su capital inicial de noventa y siete millones de sucres, sus socios fundadores: el Ilustre Municipio de Ambato y la Junta de Reconstrucción de Tungurahua y sus primeros personeros, el Ing. Rodolfo Paredes, Gerente General y el Sr. Víctor Hugo Oviedo, Presidente del Directorio; sin embargo, su aniversario es el 2 de julio, en razón de que en el año 1959 en esa fecha, los doctores Ruperto Camacho y Germánico Holguín, Alcalde de Ambato y Presidente de la H. Junta de Reconstrucción de Tungurahua, en su orden, hicieron la entrega de los bienes a los directivos de la naciente Empresa.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Comenzó sus operaciones arrendando un local en el sector central de la ciudad de Ambato y con la participación de ciento diez trabajadores que atendían a seis mil clientes, con serias limitaciones en su infraestructura básica y muy escasos recursos, que fueron superados exitosamente para llegar al nivel actual de desarrollo. Su única fuente de generación fue la Central Hidroeléctrica Miraflores que producía 1450 KW.

Progresivamente fue ampliando el servicio eléctrico a la Provincia de Tungurahua y posteriormente en una clara muestra de su afán de servicio y sentido integracionista, incorporó en principio a la Provincia de Pastaza, lo que le valió su estatus actual de Empresa Regional. Posteriormente integró a los cantones Palora y Huamboya de la Provincia de Morona Santiago y desde el año 2004 procedió de manera similar con la Provincia de Napo.

El primer gran esfuerzo realizado, fue afrontar la provisión de energía eléctrica; con este propósito construyó la Central Hidroeléctrica “La Península” y posteriormente las Centrales Térmicas “El Batán” y “Lligua”, con lo cual se logró incrementar su generación inicial en 14.000 KW, permitiendo así atender la demanda a esa fecha mayor.

La siguiente tarea importante fue la construcción de redes y líneas de interconexión para atender principalmente la electrificación rural, tema que para esta Empresa ha sido una verdadera insignia y que le ha valido el reconocimiento como la Distribuidora que mayor electrificación en este sector ha realizado en el país, con un índice de penetración del 98%, uno de los más altos en América Latina.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

En 1982 inaugura su edificio institucional que hasta la fecha ha permitido satisfacer adecuadamente las necesidades de espacio físico, con la particularidad de que el inmueble mereció el premio Ornato a la Ciudad. Sus áreas de trabajo brindan comodidad a los colaboradores y clientes que diariamente demandan de sus servicios.

La red subterránea del centro de la Ciudad de Ambato, está en servicio al cabo de una década de intenso trabajo, lo cual ha permitido mejorar ostensiblemente los aspectos técnicos y estéticos que la prestación del servicio requiere.

A partir del 23 de abril 2010 la Empresa Eléctrica Ambato S.A. alcanzó la certificación internacional ISO 9001:2008 misma que constituye un honor y compromiso para una constante innovación en busca de la calidad en la prestación de sus servicios.

Por lo expuesto, EEASA ha sido catalogada como Distribuidora Clase “A”; es decir, una organización que sabe a dónde va y conoce exactamente lo que tiene que hacer. Sus métodos, sistemas y procedimientos de trabajo innovador y creativo, han afianzado su imagen corporativa y conquistado el favor de su clientela. Luego de cumplir su cincuentenario, reafirma su permanente compromiso de promover el desarrollo social y económico del centro del País.

En el 2011 ha incorporado el Centro Integrado de Atención al Cliente CIAC, el cual sirve para dar mejor atención a sus clientes de la zona central.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

En el 2012 se remodela de forma integral la oficina de Reparaciones y Alumbrado Público, en la cual se recepta reclamos de fallas en el Alumbrado y reparaciones por contingencias operativas.

En el 2013 se corrobora el afianzamiento del Sistema de Gestión de Calidad, y se da la recertificación del Sistema Internacional ISO 9001:2008, luego de pasadas las auditorias respectivas, donde se verificó el constante avance en el mejoramiento continuo de EEASA.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

MISIÓN

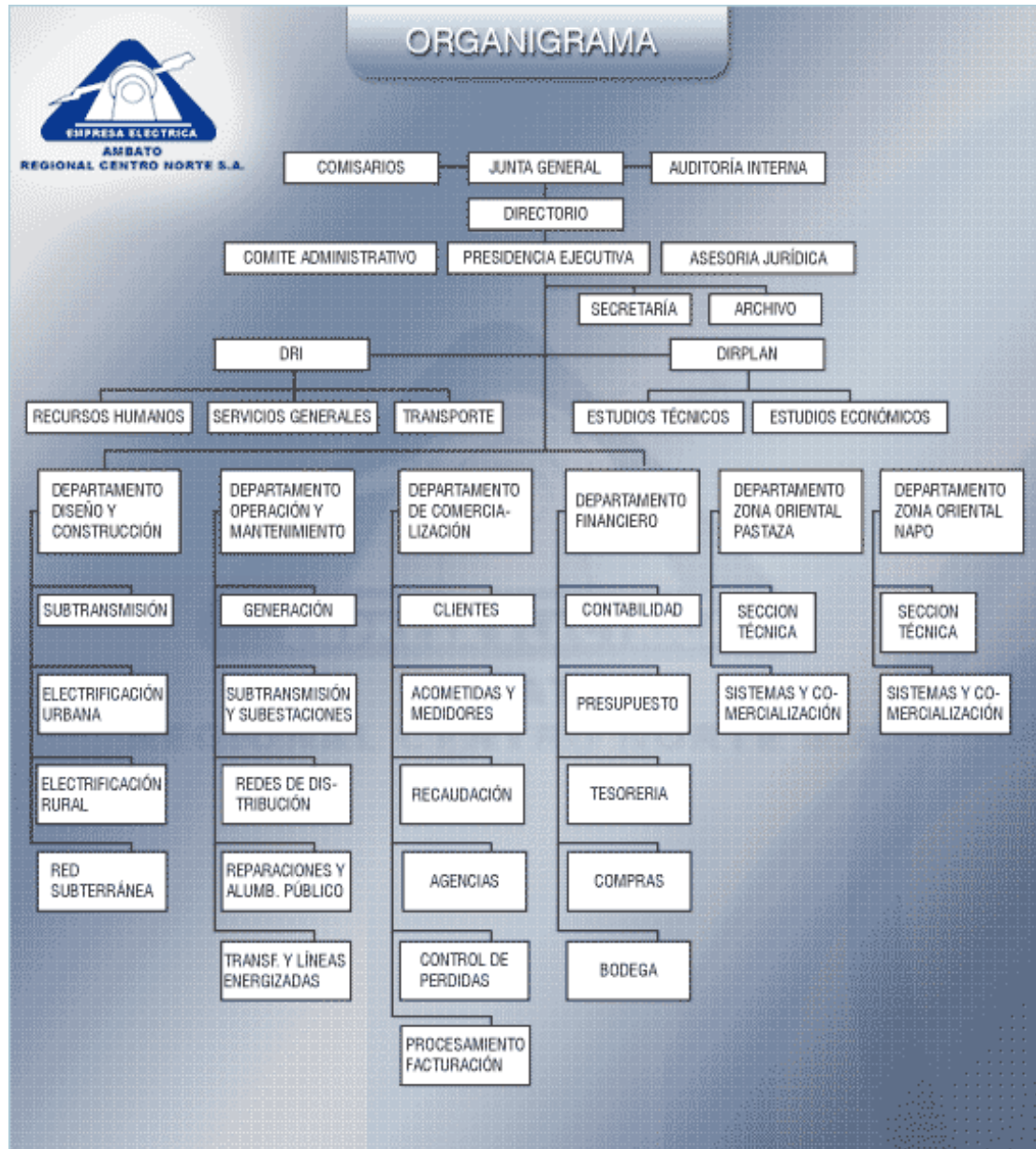
“Suministrar Energía Eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad, para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social”.

VISIÓN

"Constituirse en empresa líder en el suministro de energía eléctrica en el país".

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., EEASA, es una empresa privada constituida el 29 de Abril de 1959, cuenta con la participación mayoritaria de acciones del Estado, a través del Ministerio de Electricidad y Energías Renovables MEER con el 72.06%, actualmente sus accionistas son 22, su manejo administrativo se rige bajo la Ley de Electrificación, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Ley de Compañías así como también los estatutos y reglamentos internos de la empresa, Código de Trabajo, Ley del Consumidor y marco legal dictado por el CONELEC.

La EEASA fue fundada como compañía anónima el 29 de abril de 1959. Desde esa fecha, excepto los cortos períodos de encargo, la han administrado únicamente 7 gerentes y/o presidentes ejecutivos, lo cual demuestra un alta estabilidad y manejo técnico, cuyo evidente resultado es su alto posicionamiento en el contexto nacional, como Empresa Categoría A, conforme a la clasificación realizada por los organismos del sector eléctrico.

La institución se rige por la Ley Orgánica de Empresas Públicas; la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, LRSE; a más de este marco legal al que está sujeto el sector eléctrico, la EEASA, en su calidad de sociedad anónima, debe responder a lo dispuesto en la Ley de Compañías y sus Estatutos Sociales; y, como agente Distribuidor, al Contrato de Concesión.

Adicionalmente, la compañía debe observar los reglamentos que ha expedido el Ejecutivo para normar la aplicación de Ley de Régimen del Sector Eléctrico, destacándose el de Tarifas, Concesiones, de

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Funcionamiento del Eléctrico Mayorista y el de Suministro de Servicio de Electricidad, cuya versión sustitutiva entra en vigencia en el mes de noviembre del año 2005, y que en lo sustancial, norma las relaciones entre el consumidor, la EEASA y el ente de regulación y control del sector eléctrico CONELEC.

En el aspecto legal, es anotar finalmente, por una parte, el Mandato Constituyente N°15, llamado también el Mandato Eléctrico, instrumento jurídico que en conjunto con las regulaciones expedidas por el CONELEC establecen un nuevo marco legal para el funcionamiento del mercado eléctrico y las tarifas; y por otra la regulación de la calidad del servicio en distribución que expidió el CONELEC. En base a esta, la EEASA debe reportar su gestión de calidad del producto, calidad del servicio técnico y calidad del servicio comercial.

El capital actual asciende a USD 127'375.665,00, De éste el 73.97% corresponde al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER, la diferencia a las entidades seccionales de: Tungurahua, Pastaza, Morona Santiago, Napo; y Cámaras de Comercio y de Industrias de Tungurahua.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL

La compañía para su adecuado funcionamiento y evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, para esto debe conocer a cabalidad sus responsabilidades como empresa, el alcance de sus operaciones y sus deberes. La compañía está sujeta a las regulaciones de los siguientes organismos:

a. Servicio de Rentas Internas SRI

Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actúe como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

Los artículos vinculados al mismo según el Código Tributario señala Capítulo III Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

- b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
 - c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
 - d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
 - e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.
2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
 3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
 4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

b. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, para lo cual es indispensable que la compañía cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.

Según como establece en la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO Art. 4.- RECURSOS DEL SEGURO GENERAL

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

OBLIGATORIO.- Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro;
- b. La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;
- c. La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean servidores sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa;
- d. La contribución financiera obligatoria del Estado, para cada seguro, en los casos que señala esta Ley;
- e. Las reservas técnicas del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional;
- f. Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio;
- g. Los ingresos provenientes del pago de los dividendos de la deuda pública y privada con el IESS, por concepto de obligaciones patronales;
- h. Los ingresos provenientes del pago de dividendos de la deuda del Gobierno Nacional con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- i. Las rentas de cualquier clase que produzcan las propiedades, los activos fijos, y las acciones y participaciones en empresas, administrados por el IESS;
- j. Los ingresos por enajenación de los activos de cada Seguro, administrados por el IESS;

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

k. Los ingresos por servicios de salud prestados por las unidades médicas del IESS, que se entregarán al Fondo Presupuestario del Seguro General de Salud;

Art. 73.- INSCRIPCIÓN DEL AFILIADO Y PAGO DE APORTES.- El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvencción, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días. El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho.

c. Ministerio de Relaciones Laborales

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones patronales tales como décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

Como dicta en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) en el **Título uno, Capítulo Único; Principio, Ámbito y Disposiciones Fundamentales** en el artículo 3. Ámbito, literal 4 indica: “Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Todos los organismos previstos en el artículo 255 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido en el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios. ”

d) Ley de Compañías

Es la entidad del sector público que regula el adecuado desempeño de actividades, ya que al pertenecer al grupo de empresas que están bajo la revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones puede ocasionar graves problemas en sus actividades, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves.

Según como dictamina los siguientes artículos: SECCION VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Entre otros artículos que constan en la presente Ley en sección V.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

**REFORMA Y CODIFICACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTATUTOS DE LA
COMPAÑÍA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO
NORTE S.A.**

CAPÍTULO I.- DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, NACIONALIDAD, DOMICILIO Y PLAZO.- El nombre de la sociedad anónima es “EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.” se rige por las leyes del Ecuador y este Estatuto y está constituida para ejercer sus actividades dentro de la República del Ecuador. **ARTÍCULO SEGUNDO.- OBJETO SOCIAL.-** La Compañía tiene por objeto social la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión, de conformidad con la Ley del Régimen del Sector Eléctrico y el marco legal vigente para el sector eléctrico en el Ecuador. Para cumplir con su objetivo social, la Compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles, industriales, laborales, mercantiles y demás relacionados con su actividad principal. **ARTÍCULO TERCER.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO.-** La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana. Su domicilio principal es la ciudad d Ambato, cantón del mismo nombre, provincia de Tungurahua, sin perjuicio que pueda establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier otro lugar de la República del Ecuador. **ARTÍCULO CUARTO.- PLAZO.-** El plazo de duración de la compañía es de noventa y nueve (99) años, contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil, pero podrá prorrogarse o reducirse por resolución de la Junta General de Accionista, atendándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

CAPÍTULO II.- CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS.- ARTÍCULO QUINTO.- CAPITAL SOCIAL Y AUTORIZADO.- El capital social de la Compañía es de CIENTO VEINTE Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

SETENTA Y CINCO MIL SEISCIENTOS SESENTA Y CINCO dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 127´365.665,00) dividido en

ciento veinte y siete millones trescientos setenta y cinco mil seiscientos sesenta y cinco acciones de un dólar cada una, acciones que son ordinarias, nominativas, iguales e indivisibles. Se fija el capital autorizado en doscientos treinta y seis millones sesenta y nueve mil seiscientos sesenta y dos dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 236´069.662,00). **ARTÍCULO**

SEXTO.- ACCIONES.- Cada acción ordinaria da derecho a voto en el mismo valor pagado. Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la Ley se reconocen a los accionistas y podrán ser de diferentes series según lo determine la Junta General de Accionistas. En todo lo concerniente al capital, accionistas y particularmente, en lo referente a derechos y obligaciones, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías vigente, Ley de Régimen del Sector Eléctrico y los Reglamentos de estas.

ARTÍCULO SÉTIMO.- EMISIÓN DE TÍTULOS.- Los títulos representativos, de las acciones que pueden comprender una o varias de ellas, y los certificados, serán emitidos de conformidad con la Ley de Compañías, y deberá estar firmado por el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo. La Compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que excede del capital pagado. La emisión que viole esta norma será nula, en el caso de canje de títulos los gastos de emisión correrán a cargo del accionista solicitante. Las emisiones de los nuevos títulos deberán inscribirse en el Libro de Acciones y Accionistas. La compañía no podrá emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas. **ARTÍCULO OCTAVO.- PAGO DE APORTES**

COMPROMETIDOS.- En los aumentos de capital los suscriptores de acciones deberán pagar los aportes a que se hubiesen obligado, dentro de los plazos convenidos en los contratos de suscripción y sujetándose a las penalidades pactadas en caso de incumplimiento. **ARTÍCULO NOVENO.-**

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

DERECHO DE PREFERENCIA EN AUMENTO DE CAPITAL.- En todos los casos de aumento de capital en los que se acuerde la emisión de nuevas acciones o cuando se acuerde la emisión de obligaciones convertibles en acciones, los accionistas tendrán derecho preferente para suscribirlas en proporción al número de acciones que posean, dentro del plazo que al efecto establezca la Junta General de Accionistas, el mismo que no podrá ser menos a treinta (30) días siguientes de la publicación por la prensa dando aviso de la respectiva resolución de la Junta General. **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- RESPONSABILIDAD DE ACCIONISTAS.-** Los accionistas son responsables solamente hasta el monto del valor nominal de sus acciones. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito. Cuando existan varios propietarios de una acción, éstos nombrarán un representante común, pero responderán solidariamente ante la compañía por las obligaciones que se deriven de su condición de accionistas. **CAPÍTULO III.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.-** La Compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administradas por el Directorio, el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo, quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones que les compete según la Ley y el presente Estatuto. **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- REPRESENTACIÓN.-** La representación legal de la Compañía, tanto judicial como extrajudicial, le corresponde al Presidente Ejecutivo, quien tendrá los más amplios poderes a fin que actúe a nombre de la Compañía en todos los asuntos relacionados con su giro, con las limitaciones señaladas en este Estatuto sin perjuicio en lo establecido en el Art. 12 de la Ley de Compañías. **CAPÍTULO IV DE LA JUNTA GENERAL.- ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.-** La Junta General conformada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Compañía y tendrá las siguientes atribuciones: 1.- Designar y remover a los Directores Principales y sus correspondientes suplentes de acuerdo con el artículo trigésimo del presente estatuto, 2.- Designar y remover de entre

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

los principales Directores principales al Presidente del Directorio, 3.- Designar y remover al Presidente Ejecutivo y fijar su retribución, 4.- Nombrar y remover al comisario principal y a su suplente, 5.- Designar al Auditor Externo y nombrar al Auditor Interno, 6.- Conocer y aprobar la proforma presupuestaria y/o sus reformas, los informes, cuentas y balances que presente el Presidente Ejecutivo, 7.- Conocer y aprobar los informes del Comisario, 8.- Conocer el Informe del Auditor Externo, 9.- Resolver acerca de la distribución de las utilidades, 10.- Resolver acerca de las amortizaciones de las acciones y de emisión de obligaciones, 11.- Decidir sobre el aumento o disminución del capital social y de las reformas del Estatuto, 12.- Decidir sobre la transformación, fusión o escisión de la Compañía, 13.- Resolver acerca de la prórroga y la disolución anticipada de la Compañía, 14.- Autorizar al Presidente Ejecutivo el otorgamiento de poderes generales y de factor, 15.- Fijar los montos de atribución del Directorio y del Presidente Ejecutivo, 16.- Aprobar los actos y contratos, inversiones y los gastos, cuya cuantía superen el límite fijado para el Directorio y autorizar al Presidente Ejecutivo de la Compañía a suscribir los actos y contratos correspondientes, 17.- Nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de la compañía y considerar las cuentas de liquidación, 18.- Aprobar el establecimiento de sucursales o agencias o suprimirlas, 19.- Las demás previstas en la Ley y en este Estatuto. **ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- CLASE DE JUNTAS.-** Las Juntas Generales son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la Compañía previa convocatoria. Las Juntas Ordinarias de Accionistas se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres (3) meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía; las extraordinarias en cualquier época que fueren convocadas, en las Juntas Generales de Accionistas solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- CONVOCATORIA.-** Las Juntas Generales de Accionistas serán convocadas por la prensa en un periódico de alta

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

circulación en el domicilio principal de la Compañía. La convocatoria por la prensa se hará con ocho (8) días de anticipación, por lo menos, la fijado de la reunión; en dicho lapso no se contará la fecha de publicación o notificación de la convocatoria, ni la celebración de la Junta General. La convocatoria podrá ser realizada por el Presidente del Directorio; o por el Presidente Ejecutivo, o en casos de urgencia establecidos en la Ley, o en el presente Estatuto, por el Comisario, o a un pedido del accionista o accionistas que representen por lo menos el veinte y cinco por ciento (25%) del capital suscrito para tratar los asuntos que indiquen en su petición. **ARTÍCULO VIGÉSIMO.- JUNTA UNIVERSAL.-** Sin perjuicio en lo estipulado en el artículo anterior, la Junta General se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acto bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta Universal de Accionistas, así como los temas tratados. Sin embargo cualquiera puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado. **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- REPRESENTACIÓN EN LAS JUNTAS.-** A las Juntas Generales de Accionistas concurrirán los accionistas personalmente o de sus representantes, en cuyo caso la representación se conferirá con carta poder y con carácter especial para cada Junta General a no ser que el representante ostente poder general o poder especial legalmente conferido. **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- PRESIDENCIA DE LAS JUNTAS.-** Las Juntas Generales estarán dirigidas por el Presidente del Directorio, en caso de su ausencia se designará en ese momento, por parte de la Junta General, un Presidente Ad-hoc. El Secretario de la Junta General de Accionistas será el Presidente Ejecutivo de la Compañía, en caso de ausencia de este la Junta General designará un Ad-hoc. **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- DERECHO DE INFORMACIÓN.-** Toda accionista tiene derecho a obtener de

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

la Junta General los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare no está suficientemente instruido puede pedir que difiera por tres (3) días. Si la proposición fuera apoyada por un número de accionistas que represente, por lo menos la cuarta parte del capital pagado de los concurrentes a la Junta, esta quedará diferida. Si se pidiera término más largo, decidirá la mayoría que represente, por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes. Cuando el de la Junta sea el conocimiento y la aprobación del balance general, el estado de pérdidas y ganancias, las memorias de los administradores y el informe del comisario, estos documentos estarán a la disposición de los accionistas para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la Junta. Los accionistas tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, los estados de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las Juntas Generales, una vez que tales documentos hayan sido debidamente aprobados. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- DERECHO AL VOTO.-** En las Juntas Generales de Accionistas cada acción ordinaria otorga a su titular derecho a voto en proporción a su valor pagado. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- ACTAS Y EXPEDIENTES DE LA JUNTA.-** El acta de deliberaciones y acuerdos de las Juntas Generales de Accionistas llevarán la firma del Presidente del Directorio y del Secretario o de quien haya hecho sus veces, salvo el caso de las Juntas Universales, en cuyo caso las actas deberán estar firmadas por todos los asistentes. El acta podrá ser aprobada en la misma Junta General o dentro de los quince (15) días subsiguientes a su celebración. Las actas de las Juntas Generales de Accionistas se llevarán en hojas móviles, escritas a máquina en el anverso y reverso, deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva, y rubricadas una por una por el Presidente y Secretario de la Junta General. Las actas de las Juntas Generales de Accionistas formarán parte del Libro de Expediente de Actas, de conformidad con lo que establece la Ley.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

**CAPÍTULO V.- DEL DIRECTORIO.- ARTÍCULO TRIGÉSIMO.-
INTREGRACIÓN DEL DIRECTORIO.-**

El Directorio estará integrado por siete (7) Directores y sus respectivos suplentes, todos quienes serán designados por la Junta General de Accionistas de la siguiente manera: 1. Cuatro (4) por el accionista que posea el mayor número de acciones del capital social. 2. Uno (1) por el accionista que posea la segunda mayoría en porcentaje de acciones. 3. Uno (1) elegido por los demás accionista, de conformidad con el Reglamento que la Junta dicta para el efecto, y 4. Uno (1) designado por el Comité de la Empresa si existiere y/o la Asociación que Legalmente represente la mayoría de los trabajadores. Cada Director tanto Principal como suplentes, deberán ser personas de reconocida solvencia. Durarán dos (2) años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser cada uno de ellos indefinidamente reelegido. No se requiere ser accionista para ocupar el cargo de Director. De entre los Directores Principales designados por la Junta General de Accionistas, ésta nombrará al Presidente del Directorio. En caso de falta temporal del Director Principal actuará el respectivo Director Suplente. En caso de falta definitiva del Director Principal el Suplente accederá al lugar del Principal por el tiempo que falte para completar el período....

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- REMOCIÓN DE LOS DIRECTORES.-

Los Directores podrán ser removidos y sustituidos en cualquier momento por la Junta General de Accionistas, de conformidad con la atribución establecida en el apartado uno del artículo séptimo del presente Estatuto.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- RETRIBUCIÓN.-

La Junta general de Accionistas de la Compañía podrá resolver el monto de la retribución que deban percibir el Presidente del Directorio y los Directores por cada sesión, a la que concurran.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.- RESPONSABILIDADES.-

Además de lo previsto por la Ley de Compañías, los Directores son responsables, solidariamente, frente a la Compañía, los accionistas o terceros, en los siguientes casos: 1. Por incumplimiento o violación de Leyes, Estatutos, reglamentos o resoluciones de la Junta

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

General de Accionistas; 2. Por daños que fueran por consecuencia de dolo, fraude, culpa grave, o abuso de facultades en el ejercicio de sus funciones; 3. Por toda recomendación a la Junta General de Accionistas que no se ajuste a las disposiciones legales o violentes procedimientos internos..... La responsabilidad como Directores frente a la Compañía quedará extinguida: 1. Por aprobación del balance y sus anexos por la Junta General, excepto cuando: a) Se hubiera aprobado en virtud de datos no verídicos, b) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad por parte de la Junta General; 2. Cuando hubieran procedido en cumplimiento de acuerdos de la Junta General, a menos que tales acuerdos fuese notoriamente ilegales, 3. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa de la responsabilidad o por transacción acordada por la Junta General, y 4. Cuando hubieren dejado constancia de su oposición a la resolución correspondiente..... **ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.-**

DBEERES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.- Son deberes y atribuciones del Directorio: 1. Establecer los lineamientos generales y especiales para la gestión de la Compañía, en armonía con la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, aprobar los programas y planes de trabajo anual de la Compañía, 2. Aprobar los actos, contratos, inversiones y los gastos cuya cuantía estén dentro el límite fijado para éste órgano por parte de la Junta General y autorizar al Presidente Ejecutivo de la Compañía a suscribir los contratos correspondientes. 3. Aprobar las garantías de la Compañía debe dar o recibir de terceras personas cuando la cuantía esté dentro del límite fijado para este órgano por parte de la Junta general, 4. Conocer la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos, los informes administrativos, financieros y contables, y con sus recomendaciones, elevarlos a resolución de la Junta General de Accionistas, 5. Aprobar los planes y programas que deba cumplir la Compañía, 6. Proponer a la Junta General el destino de las utilidades, 7. Conceder licencias a los miembros del Directorio y al Presidente Ejecutivo, 8. Conocer y aprobar los reglamentos y

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

manuales de procedimientos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Compañía, 9. Autorizar al Presidente Ejecutivo para que otorgue poder especial y/o procuración judicial, 10. Autorizar al Presidente Ejecutivo la enajenación y gravamen de bienes inmuebles o muebles de la Compañía que no estén afectos al servicio eléctrico, cuando su valor de mercado supere al valor establecido por la Junta General de Accionistas, 11. Autorizar al Presidente Ejecutivo para que la Compañía constituya compañías, adquiera acciones o participaciones sociales en cualquier título en otras compañías hasta el monto fijado por la Junta General, para el efecto, siempre que tenga relación con su objeto social, 12. Recomendar reformas del Estatuto u otros actos societarios para someterlos a consideración de la Junta General de Accionistas, 13. Supervisar las actividades administrativas, técnicas, financieras y laborales a cargo del Presidente Ejecutivo, 14. Designar a los responsables de las sucursales o agencias de las ternas que envíe el Presidente Ejecutivo, 15. Fijar los honorarios del auditor externo, 16. Autorizar la apertura y cierre de cuentas de bancos del exterior, 17. Autorizar al Presidente Ejecutivo la contratación de créditos dentro de los límites que haya fijado para este órgano la Junta General, 18. Autorizar al Presidente Ejecutivo la celebración, modificación y terminación de contratos de concesión, así como la iniciación de acciones o reclamaciones contra el concedente que se originaren en la aplicación de tales contratos, 19. Ejercer las demás atribuciones y deberes que le señalen las leyes, el presente Estatuto y la Junta General de Accionistas.....

CAPÍTULO VI.- DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.- ARTÍCULO

CUADRAGÉSIMO.- PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.- El Presidente del Directorio será el Presidente de la Compañía y durará dos años en sus funciones pudiendo ser reelegido. **ARTÍCULO CUADREGÉSIMO PRIMERO.-**

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.- Son deberes y atribuciones del Presidente: 1. Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y Directorio, 2. Suscribir conjuntamente con

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

el secretario las actas, acuerdos y resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio, 3. Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como de las resoluciones de la Junta General y del Directorio, 4. Suscribir conjuntamente con el Presidente Ejecutivo los títulos y certificados de acciones, 5. Subrogar al Presidente Ejecutivo en caso de Ausencia definitiva, hasta que la Junta General de Accionistas designe al titular, 6. Los demás que determine la Junta General y el Directorio. **CAPÍTULO VII.- DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.-**

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- PRESIDENTE EJECUTIVO.-

El Presidente Ejecutivo ejercerá sus funciones por el período de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente, y continuará en el ejercicio de sus funciones aún cuando haya vencido su período, hasta ser legalmente reemplazado, salvo el caso de remoción o destitución, y sin perjuicio en lo previsto en la Ley de Compañías. **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.- REPRESENTANTE LEGAL.-**

El Presidente Ejecutivo es el representante legal de la Compañía y el responsable de la gestión económica, administrativa y técnica. En caso de ausencia temporal del Presidente Ejecutivo, le subrogará el Director Departamental que éste determine. **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO CAURTO.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.-**

Son deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo: 1- Representar legal, judicial y extrajudicial a la compañía, 2. Convocar a sesiones de Junta General de Accionista y Directorio, 3. Actuar como Secretario en la Junta General de Accionistas y del Directorio, 4. Llevar y mantener bajo su custodia los libros sociales de la Compañía bajo su responsabilidad personal, 5. Formular planes y programas que debe cumplir la Compañía y someterlos a aprobación del Directorio, 6. Elaborar y aprobar los reglamentos y manuales de procedimientos para el buen funcionamiento de la Compañía y someterlos a aprobación del Directorio, 7. Dirigir y coordinar las actividades de la Compañía y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma, 8. Elaborar

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

dentro del último trimestre de cada año y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico, 9. Gestionar empréstitos internos y externos y obtenerlos, autorizado obviamente por los organismos pertinentes, 10. Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para la eficiente gestión administrativa, 11. Negociar las condiciones de compraventa de energía, y someter los proyectos de contrato a resolución del organismo competente de la Compañía según su cuantía, 12. Realizar los estudios de valor agregado de distribución, de acuerdo con el Reglamento de Tarifas y aplicarlos una vez aprobados por los organismos competentes, 13. Aprobar las garantías que la Compañía debe dar o recibir de terceras personas, dentro del límite de la cuantía de su competencia; y, determinar la naturaleza y monto de las garantías... 14. Celebrar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta General de Accionistas, según los montos fijados por este último organismo colegiado, 15. Llevar a conocimiento y resolución de los organismos competentes, según la cuantía, las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la provisión de equipos y materias, construcción de obra, adquisición o arrendamiento de servicios, así como el análisis de ofertas para la adjudicación de contrato, 16. Contratar y remover a los funcionario, empleados y trabajadores de la Compañía cuya atribución no sea atribución de la Junta General o del Directorio, 17. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la Junta General de Accionistas o del Directorio, así como sujetarse a las políticas y disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Electricidad, Centro Nacional de Control de Energía y Consejo Nacional de Modernización del Sector Eléctrico, en el ámbito de su competencia, 18. Los demás señalados por la Ley de Compañías, este Estatuto o sus reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de la Compañía. El Presidente Ejecutivo tendrá todas las atribuciones y facultades necesarias para la

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

administración de la Compañía, salvo las facultades y atribuciones reservadas para otros órganos, según la Ley y el presente Estatuto.

ARTÍCULO CAUDRAGÉSIMO QUINTO.- PROHIBICIONES Y RESPONSABILIDAD.- El Presidente Ejecutivo tendrá las prohibiciones y responderá solidariamente en los casos establecidos en la Ley de Compañías. **CAPÍTULO VII.- DE LA FISCALIZACIÓN.- ARTÍCULO**

CAUDRAGÉSIMO SEXTO.- DEL COMISARIO.- La Junta de Accionistas designará un Comisario Principal y un Suplente quienes pueden ser personas naturales o jurídicas y durarán un año en sus funciones.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SÉPTIMO.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL COMISARIO.- Las atribuciones y obligaciones del Comisario son las determinadas por la Ley de Compañías. Presentarán a la Junta general de Accionistas un informe escrito, con el análisis de la situación económica, financiera y administrativa de la Compañía y las observaciones sugerentes que estimen convenientes. **ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO OCTAVO.-**

INFORME DEL COMISARIO.- Dentro del plazo fijado por la Ley de Compañías el Presidente Ejecutivo entregará al Comisario, para su estudio y elaboración correspondiente, la Memoria Administrativa, el Balance General, el Estado de Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Liquidación de Presupuesto del ejercicio económico anterior. Con el informe que emitiera el Comisario, someterá la antedicha documentación a conocimiento del Directorio y de la Junta General de Accionistas. **CAPÍTULO IX.- DEL**

EJERCICIO ECONÓMICO, REPARTO DE UTILIDADES Y FONDO DE RESERVA.- ARTÍCULO CAUDRAGÉSIMO NOVENO.- DEL EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico de la Compañía se iniciará desde el primero de enero y se concluirá el treinta y uno de diciembre del mismo año.

ARTÍCULO QUINCAUNGÉSIMO.- UTILIDADES.- De las utilidades anuales, deducido el porcentaje que por Ley corresponde a los trabajadores la Junta General de Accionistas resolverá el destino de aquellas, atendándose a las disposiciones legales y estatutarias. **ARTÍCULO QUINCUAGÉSIMO**

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

PRIMERO.- FONDO DE RESERVA.- La Compañía formará un fondo de reserva anual hasta que este alcance por lo menos, el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. En cada año la Compañía tomará de las utilidades líquidas un porcentaje no menor al diez por ciento (10%) para este objeto. En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva, si este después de constituido, resultare por disminuido por cualquier causa. Por decisión de la Junta General se podrá formar fondos de reserva. **CAPÍTULO X.- DISOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA.- QUINCUGÉSIMO SEGUNDO.- CAUSAS Y LIQUIDADORES.-** Son causas de disolución las determinadas por la Ley de Compañías y el procedimiento de liquidación serpa el señalado en la misma. En caso de disolución voluntaria, la Junta General designará un liquidador principal y un suplente. **CUARTA.- DECLARACIONES.-** El Presidente Ejecutivo de la Compañía, declara, bajo juramento, lo siguiente: a) Que la reforma y codificación integral de los estatutos se han discutido en la Junta General Extraordinaria de Accionistas el 27 de diciembre de 2012 y que la versión se protocoliza es la que se aprobó en la Junta General que queda indicada, b) Que la Compañía a la presente fecha, tiene contratos con el Estado y con entidades del sector público. **QUINTA.- CUANTÍA.-** La cuantía por su naturaleza es indeterminada. **SEXTA.- PETICIÓN AL SEÑOR NOTARIO.-** Sírvase Señor Notario, anteponer y agregar las demás formalidades de estilo para la plena validez de este instrumento.- f) Ab. Pilar Guevara Uvidia.- Abogada.- Mat. N° 18-2010-117.- **Hasta aquí la minuta.-** La misma que queda elevada a escritura pública con toda su validez legal.- Yo el Notario para extender el presente instrumento, cumplí previamente con todos los deberes legales del caso.- Y leída que fue por mi el Notario, íntegramente y en alta voz a la parte, aquel lo ratifica y suscribe conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.- El compareciente me presentó su cédula de ciudadanía, la misma que en foto copia se agrega para que forme parte íntegra de la escritura matriz.

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

JOR
Hig. JAIME OSWALDO ASTUDILLO RAMIREZ
C.C. N° 010118949-6
EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.



f) El Notario.

Doctor. Hernán Santamaría Sancho. *HS*

Se otorgó ante mí y en fé de
ello confiero está PRIMERA COPIA, sellada y firmada
en los mismo lugar y fecha de su celebración.



Hernán Santamaría S.

DR. HERNAN SANTAMARIA S.
NOTARIO 5TO.
SUCRE 11-26 Y GUAYAQUIL.
TELF: 2827718

GG	01/11/2013
CT	05/11/2013

Planes y Programación

Planes, Programas, Metas

METAS

a. Con la finalidad de mejorar la calidad en la prestación del servicio, se ha establecido las siguientes metas:

a.1 Cumplir con la calidad del servicio técnico del sistema de distribución con una frecuencia media de interrupción (FMIK) de 8,5 veces al año y el tiempo medio de interrupción (TTIK) de 10 horas, relacionado con los programas mejoramientos mayores y menores de redes y rectificaciones de medidores y acometidas. Se debe indicar que la empresa se plantea estos objetivos tomando en cuenta la realidad actual, puesto que se establece en la Regulación CONELEC 004/01 valores límites máximos para el FMIK y TTIK de 4 veces y 8 horas, respectivamente.

a.2 Mantener una adecuada actualización del sistema de información de distribución SID, desde las S/E hasta la acometida y el medidor de los clientes;

a.3 Desarrollar en los clientes a través de medios modernos una cultura de comunicación e información, actualizando la información o el diseño de la página web de por lo menos dos veces al año;

a.4 Revisar o implementar procedimientos al menos una vez al año en los grupos de trabajo para dar mayor seguridad en las maniobras;

a.5 Mantener la atención de los requerimientos de los clientes todos los días del año las 24 horas al día, a través de las oficinas de reparaciones o las oficinas del centro de control; y,

a.6 Capacitar permanentemente al personal de acuerdo a las necesidades y planteamientos de la empresa.

b. A fin de mejorar continuamente la gestión institucional, se ha establecido como metas:

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

- b.1 Lograr una utilidad bruta no menor a US\$ 1'500.000;
- b.2 Alcanzar una recaudación mensual del 99% de la facturación, facilitando el pago de las planillas por parte de los clientes, manteniendo la oportunidad en notificaciones, cortes y reconexiones;
- b.3 Reducir a 0,19 la relación cartera vencida sobre facturación mensual, para lo cual se han contemplado programas de recuperación de cartera vencida;
- b.4 Recuperar el 100%, de la recaudación incluyendo la recuperación de la cartera de meses anteriores; y,
- b.5 Obtener una liquidez financiera con un valor entre 1,5 a 1,9, entendiéndose como tal, la relación entre el activo corriente sobre el pasivo corriente.
- c. Reducir el nivel de pérdidas en un 0,13%, en el sistema de la EEASA con los programas definidos para este aspecto, siendo gerenciamiento en la demanda de transformadores, reducción de pérdidas técnicas, reducción de pérdidas no técnicas y consumos cero (rectificación de la base de datos del sistema comercial), alcanzando el 8,27% a finales del año 2.012;
- d. Incorporar 9.661 nuevos clientes, atendiendo el 100% de solicitudes de requerimientos de los clientes;
- e. Llegar al promedio de 713 clientes atendidos por trabajador;
- f. Atender un incremento de la demanda del 5,4 % anual, para lo cual se ha planteado el programa anual de inversiones, así como también los gastos de operación y mantenimiento.
- g. Mantener un precio medio de compra de energía alrededor de 5,73 centUSD/kWh;
- h. Mantener el pago del 100% de la facturación por compra de energía en el MEM
- i. Para mejorar la imagen institucional, se ha establecido como metas:
 - i.1 Mantener y consolidar en el 100% la gestión de calidad ISO 9001-2008, a través de auditorías internas, externas (al menos 1 al año) y

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

revisiones permanentes, para lo cual se han asignado los correspondientes recursos;

i.2 Reportar el 100% de indicadores y estadísticas a los organismos externos de control y regulación;

i.3 Alcanzar el 80% de nivel de satisfacción del cliente, aspecto que será medido en la encuesta anual que debe ser realizada para este fin; y,

i.4 Cumplir con el manejo ambiental de acuerdo al plan institucional, para lo cual se han asignado recursos.

j. Mejorar la eficiencia de la inversión y operación en las instalaciones, estableciéndose las siguientes metas:

j.1 Monitorear el avance de las inversiones presupuestadas a fin de obtener al menos el 90% como índice de ejecución una vez que el Estado asigne lo requerido por la empresa, debiéndose realizar las gestiones necesarias ante el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y Ministerio de Finanzas para la entrega oportuna de recursos;

j.2 Ejecutar el 100% de proyectos del programa FERUM 2012, una vez que el Estado asigne lo requerido para la realización de éste programa;

j.3 Ejecutar el 100% de mantenimientos programados;

j.4 Instalar 9.661 medidores electrónicos para clientes nuevos, para lo cual se han definido los programas de inversiones, instalaciones nuevas

j.5 Instalar y reemplazar un total de 8.500 luminarias, los programas definidos con este objeto son atención de solicitudes de clientes y uso de luminarias eficientes. Se reemplazarán luminarias de vapor de mercurio por vapor de sodio; y,

j.6 Integrar los sistemas informáticos de los diferentes departamentos, bajo las bases de datos y herramientas normalizadas.

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

ACCIONES GENERALES PARA CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS

Para cumplir con las metas anteriormente señaladas, se debe:

- Monitorear el cumplimiento de los objetivos definidos;
- Racionalizar de la mejor manera y priorizar los gastos operativos;
- Supervisar en forma periódica la evolución de los índices de gestión y proveyendo oportunamente los recursos;
- Supervisar periódicamente las acciones que fortalezcan la imagen corporativa;
- Autorizar el empleo de recursos para mejorar y reducir el ciclo de los procesos;
- Supervisar en forma periódica los requerimientos referentes al marco regulatorio que debe cumplir la EEASA;
- Apoyar las propuestas innovadoras que permitan impulsar cambios y convocando a todos los departamentos dos veces al año para que presenten propuestas Innovadoras;
- Mantener reuniones con los diferentes niveles de la empresa para conocer sus inquietudes y satisfacción laboral; y,
- Supervisar, asignar y gestionar los correspondientes recursos presupuestarios.

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN (DP)

Director Departamental:

Ing. Luis Marcial

OBJETIVO

Proyectar la expansión global de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, EEASA, considerando el crecimiento de la demanda, la disponibilidad de recursos y la capacidad tecnológica, para garantizar el suministro de energía eléctrica.

ALCANCE

Abarca las etapas de: Transporte, Distribución y Comercialización de Energía en las provincias de Tungurahua, Pastaza, Napo y en Morona Santiago el cantón Palora.

SECCIONES

El Departamento de Planificación (DP) cuenta con las siguientes secciones:

Sección Estudios Técnicos

FUNCIONES:

- Participar en la elaboración de los estudios de planificación necesarios para mantener el sistema eléctrico a corto, mediano y largo plazo, efectuando investigaciones técnicas del comportamiento del sistema y realizando estudios en la zona de concesión de la EEASA.
- Realizar estudios técnicos de caídas de tensión, flujos de potencia y cortocircuitos, a fin de incluirlos en los programas de obras, a corto, mediano y largo plazo.

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

- Actualizar periódicamente las normas técnicas, guías de diseño y especificaciones de equipos y materiales.
- Analizar el impacto ambiental que puede ocasionar las obras eléctricas programadas.
- Elaborar el inventario del sistema eléctrico del área de concesión de la EEASA.
- Implementar y evaluar periódicamente el sistema SID y los demás que fueren necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

Sección Estudios Económicos

FUNCIONES:

- Participar en la planificación técnica de la expansión del sistema de la EEASA, de acuerdo a los requerimientos del crecimiento del mercado y en coordinación con los demás departamentos operacionales, recomendando la realización de los estudios de factibilidad, prediseños y diseños definitivos con firmas especializadas, cuando no fuera factible realizarla a través del Departamento de Diseño y Construcción.
- Participar en la elaboración de los estudios para determinar el valor agregado de distribución y gestionar su aprobación en el CONELEC.
- Preparar la información estadística que requieren los organismos internos de la EEASA y los externos: CONELEC, CENACE, etc.
- Elaborar los estudios que sustenten la expansión futura del sistema de subtransmisión.
- Realizar la proyección de estudios de demanda en el área de concesión de la EEASA.
- Participar en la valoración de activos de las etapas funcionales de subtransmisión y subestaciones, en colaboración con el Departamento Financiero.

GG	05/11/2013
CT	07/11/2013

**EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO
REGIONAL CENTRO NORTE S.A.**

EEASA



PLAN ESTRATÉGICO

2012 - 2015

GG	0811/2013
CT	11/11/2013



ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. INFORMACIÓN GENERAL	2
3. METODOLOGÍA	4
4. CONCERTACIÓN CON OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009 -2013 Y OBJETIVOS DEL SECTOR ELÉCTRICO	5
5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	7
6. MISIÓN Y VISIÓN	11
7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, FODA	12
8. SÍNTESIS ESTRATÉGICA	14
9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	16
10. PLANES Y PROGRAMAS	20



GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. EEASA

PLAN ESTRATEGICO 2012 - 2015

1. INTRODUCCION

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A, EEASA, tiene como finalidad distribuir y comercializar energía eléctrica en su área de concesión y en este contexto brindar el servicio eléctrico a los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad y confiabilidad. En lo interno, la EEASA debe ser una empresa moderna que se adapte a las condiciones del entorno.

Para orientar la acción institucional, se requiere contar con un Plan Estratégico, en el cual se fijen objetivos y metas, encaminados a brindar un mejor servicio a sus clientes, de tal manera que constituya una guía para la organización en el período 2012 – 2015.

El presente documento cumple con los parámetros requeridos por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable mediante oficio N° MEER-DM-2012-0030-OF, en el cual se dan a conocer las políticas del sector eléctrico con sus distintos elementos, anotando que este instrumento debe ser aprobado por el Directorio o Junta General de Accionistas de la compañía hasta el 15 de abril de 2012.

Por la importancia y trascendencia del documento, su elaboración dentro de la institución estuvo a cargo de 45 estrategias de todos los niveles, quienes trabajando 2 días a tiempo completo: 27 de enero 2012 y 7 de febrero 2012, aportaron con sus valiosas ideas, opiniones, sugerencias y observaciones.

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



2. INFORMACION GENERAL

2.1 DESCRIPCION INSTITUCIONAL

- ✓ La EEASA fue fundada como compañía anónima el 29 de abril de 1959. Desde esa fecha, excepto los cortos períodos de encargo, la han administrado únicamente 7 gerentes y/o presidentes ejecutivos, lo cual demuestra una alta estabilidad y manejo técnico, cuyo evidente resultado es su alto posicionamiento en el contexto nacional, como Empresa Categoría A, conforme a la clasificación realizada por los organismos del sector eléctrico;
- ✓ La institución se rige por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, expedida el 16 de octubre del año 2009; la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, LRSE, publicada en el Registro Oficial N° 43 del 10 de octubre de 1996 y sus reformas, la última de ellas publicada en el Registro Oficial N° 364 del 26 de septiembre de 2006, como consecuencia de lo cual, se expidió por parte del Ejecutivo, en el Registro Oficial N° 401 del 21 de noviembre de 2006, el Reglamento General a la Ley. A más de este marco legal al que está sujeto el sector eléctrico, la EEASA, en su calidad de sociedad anónima, debe responder a lo dispuesto en la Ley de Compañías y sus Estatutos Sociales; y, como agente distribuidor, al Contrato de Concesión.

Adicionalmente, la Compañía debe observar los reglamentos que ha expedido el Ejecutivo para normar la aplicación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, destacándose el de Tarifas, de Concesiones, de Funcionamiento del Mercado Eléctrico Mayorista y el de Suministro del Servicio de Electricidad, cuya versión sustitutiva entró en vigencia en el mes de noviembre del año 2005 y que, en lo sustancial, norma las relaciones entre el consumidor, la EEASA y el ente de regulación y control del sector eléctrico, CONELEC.

En el aspecto legal, es importante anotar finalmente, por una parte, el Mandato Constituyente N° 15, expedido el 23 de julio de 2008, llamado también el Mandato Eléctrico, instrumento jurídico que en conjunto con las regulaciones 06/08, 13/08 y 04/09 expedidas por el CONELEC establecen un nuevo marco legal para el funcionamiento del mercado eléctrico y las tarifas; y por otra, la regulación 04/01 sobre la calidad del servicio en distribución que expidió el CONELEC en el año 2001. En base a ésta, la EEASA debe reportar su gestión en los aspectos de calidad del producto, calidad del servicio técnico y calidad del servicio comercial;

- ✓ El capital actual asciende a USD 118'756.469. De éste, el 73,97% corresponde al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER, la diferencia a las entidades seccionales de: Tungurahua, Pastaza, Morona Santiago, Napo; y, Cámaras de Comercio y de Industrias de Tungurahua;
- ✓ EEASA se encarga de la distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión;

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- ✓ El área de concesión es de 40.805 km², la más grande del País, incluye a las Provincias de Tungurahua y Pastaza, en su totalidad; la parte sur de la provincia de Napo; y, los Cantones Palora, Huamboya y Pablo Sexto en la Provincia de Morona Santiago; y,
- ✓ Dispone de edificios propios en su domicilio principal en Ambato, en las sucursales mayores Puyo y Tena; Agencias: Baños, Pelileo, Pillaro, Patate y Palora.

2.2 ASPECTOS TECNICOS

- ✓ El sistema de subtransmisión está constituido por 13 subestaciones a 69 kV/13.8 kV (10 Tungurahua, 2 Pastaza y 1 Napo), con una potencia total instalada de 164 MVA. La longitud de las líneas a 69 kV, es de 124 km, destacándose que, para el cantón Ambato, existe un anillo de subtransmisión a 69 kV, controlado a través de un Sistema SCADA;
- ✓ La longitud de las redes de media tensión es de 4.239 km; y, las de baja tensión 6.203 km. Están instalados 11.238 transformadores de distribución con una potencia total de 269 MVA;
- ✓ Existen 56.653 luminarias con una potencia total de 8.504 kW;
- ✓ La demanda máxima anual en el año 2011, fue de 94.068 kW; y,
- ✓ Cobertura eléctrica promedio del 94,16%, en toda el área de concesión, de acuerdo al último censo de población y vivienda.

2.3 ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS

Los principales indicadores comerciales de EEASA en los dos últimos años son:

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



DESCRIPCION	2010	2011
Número de clientes	211.148	218.920
Energía facturada (MWh)	432.712.932	463.611.577
Energía disponible (MWh)	473.072.634	502.934.746
Facturación por venta energía (miles de USD)	39.232.152	41.864.041
Recaudación por venta de energía (miles USD)	38.839.830	41.565.741
Eficiencia en la recaudación	99,00%	99,30%
Cartera (miles de USD)	1067,28	550,94
Relación cartera a facturación mensual	0,27	0,13
Monto por la energía comprada (miles de USD)	26.241,91	25.784,82
Porcentaje total de pérdidas de energía	8,53%	7,82%
Demanda máxima del sistema (MW)	90.175	94.068
Número de trabajadores	301	310
Relación cliente / trabajador	701	706

En los últimos seis años, la EEASA ha obtenido utilidades que en conjunto superan los 32 millones de dólares, de acuerdo al siguiente detalle:

AÑO	RESULTADOS
	(MILES USD)
2006	4.350
2007	7.036
2008	6.407
2009	3.935
2010	3.938
2011	6.768
	32.434

3. METODOLOGIA

La elaboración de Plan Estratégico se realizó tomando como referencia la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por SENPLADES, que contempla

**AC2
3/13**



como parte medular el análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a través del cual se obtienen los elementos que permiten plantear los objetivos estratégicos.

El procedimiento empleado consideró los siguientes elementos:

- a) Concertación con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y los objetivos del Sector Eléctrico, de manera que los objetivos institucionales estén alineados y aporten a éstos;
- b) Diagnóstico institucional. Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas como también la realidad de operación organizacional;
- c) Declaración de elementos orientadores como son la misión, visión, principios y valores;
- d) Análisis FODA. Definiéndose oportunidades y amenazas, siendo éstos, factores externos a la institución, y las fortalezas y debilidades inherentes al aspecto interno;
- e) Síntesis estratégica. Enlaza las fortalezas y oportunidades para establecer las estrategias ofensivas, las fortalezas y amenazas para las estrategias defensivas, las debilidades y oportunidades para las estrategias de orientación, y las debilidades y amenazas para las estrategias de sobrevivencia;
- f) Objetivos estratégicos. Las estrategias deben ir acorde a la misión de la organización y traducidas a objetivos concretos, que se constituyen en objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos planteados consideraron como base los del sector eléctrico que se relacionan con las empresas de distribución. El cumplimiento de los objetivos estratégicos debe ser monitoreado en el tiempo; por lo cual, es indispensable, plantear indicadores y metas para su seguimiento y control; y,
- g) Planes y programas. Se definen los planes y programas que ejecutará la organización y que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

**AC2
3/13**

**AC2
4/13**

4. CONCERTACION CON OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009 -2013 Y OBJETIVOS DEL SECTOR ELECTRICO.

EEASA, participa de manera directa en los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, elaborado por SENPLADES:

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



ALINEACION AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR				
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	OBJETIVOS PNBV	POLÍTICA PNBV	METAS PNBV	INDICADOR META PNBV
DIRECTA	OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	4.3.4 Alcanzar el 97% las viviendas con servicio eléctrico al 2013	Porcentaje de viviendas con servicio
	OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.2 Consolidar la nueva organización y rediseño institucional del Estado que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación	12.5 Aumentar al menos a 7 % la percepción de calidad de los servicios públicos al 2013.	Percepción de la calidad de los servicios públicos
		12.6 Mejorar la gestión e las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación	12.6.1 Disminuir a 11 % las pérdidas de electricidad en distribución al 2013	Porcentaje de pérdidas de electricidad en distribución

Para el caso del sector eléctrico y los objetivos planteados por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER, EEASA en su condición de empresa Distribuidora tiene incidencia en los objetivos:

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



		Objetivo	Indicadores	Metas (a Dic 2013)
Eje productivo	1	Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	FMIK y TTIK, hasta cabecera del alimentador	Cumplir con los índices de calidad de la regulación CONELEC 004/01
	2	Incrementar la Eficiencia de las Empresas de Distribución	Porcentaje de Pérdidas	Disminuir a 11% las pérdidas de energía eléctrica en distribución
	3	Incrementar la eficiencia operacional	Índice de Satisfacción del Servicio Eléctrico	Incrementar al menos 10 % la Satisfacción del Servicio Eléctrico
Eje Soberano	4	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica	Energía eléctrica no consumida por eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 33,267 MWh producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica
Eje Inclusivo	5	Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	Cobertura del servicio de energía eléctrica a nivel nacional	Alcanzar el 97 % de viviendas con servicio
	6	Reducir los impactos socioambientales del sistema eléctrico	Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Manejo Ambiental	Cumplimiento del 100% de la programación del Plan de Manejo Ambiental
Eje Institucional	7	Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios del Sector Eléctrico	Mejorar en un 60 % la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios del Sector Eléctrico
	8	Incrementar el uso eficiente del presupuesto		

5. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

La condición actual de la Empresa, abordada desde varias perspectivas se presenta a continuación:



5.1 CLIENTE INTERNO

5.1.1 Accionistas

- ✓ Disponibilidad económica para la ejecución de proyectos;
- ✓ Información técnico - económico oportuna y confiable;
- ✓ Permanente acercamiento entre la Empresa con los gobiernos seccionales;
- ✓ Falta de interés en la toma de decisiones por parte de los accionistas minoritarios;
- ✓ Ausencia de un canal de comunicación con accionistas minoritarios; y,
- ✓ Aporte de recursos económicos para inversiones.

5.1.2 Directorio

- ✓ Conformado en su mayor parte por miembros designados por los principales accionistas, como es el caso del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER;
- ✓ Existe un representante de los trabajadores;
- ✓ Emite principales políticas de la EEASA;
- ✓ Vigila las actividades de la EEASA;
- ✓ Falta de conocimiento a profundidad de determinados aspectos de EEASA; y,
- ✓ Cambio de los miembros en función de la permanencia de los representantes de los accionistas.

5.1.3 Presidencia Ejecutiva

- ✓ Conocimiento de los temas administrativos y técnicos del sector eléctrico;
- ✓ Involucramiento directo en la gestión de la EEASA;
- ✓ Apertura al cambio;
- ✓ Provisión de recursos requeridos en forma inmediata;
- ✓ Participación en el Directorio de otras instituciones afines al sector eléctrico; e,
- ✓ Interrelación con otras instituciones del sector eléctrico.

5.1.4 Direcciones

- ✓ Profesionalismo de los Directores;
- ✓ Personal de carrera;
- ✓ Agilidad y oportunidad en la gestión;
- ✓ Habilidad y conocimiento en las actividades encomendadas;
- ✓ Apertura a los cambios tecnológicos; y,
- ✓ Falta de especialización en determinados temas, de manera continua.

5.1.5 Jefaturas

- ✓ Profesionalismo de los técnicos;
- ✓ Personal de carrera;
- ✓ Habilidad y conocimiento en las actividades encomendadas; y,

**AC2
5/13**

**AC2
6/13**

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- ✓ Existe respaldo de superiores en planteamiento de proyectos técnicos y asignación de recursos.

5.1.6 Servidores

- ✓ Personal consciente de sus obligaciones;
- ✓ Debilidad en ciertos temas de atención al cliente externo;
- ✓ Existe respaldo para asignación de recursos ante nuevas y buenas propuestas;
- ✓ Conocimiento de las actividades que realizan;
- ✓ Profesionales acordes a la función que desempeñan; y,
- ✓ Limitado personal para actividades que requiere la empresa.

5.2 CLIENTE EXTERNO

5.2.1 Usuarios del servicio, comunidad social

- ✓ Sujetos a mercado cautivo sin competencia;
- ✓ Desarrollo por parte de la empresa de planes de inversión en obras de infraestructura;
- ✓ Servicio eléctrico con interrupciones;
- ✓ Falta de información de servicios que brinda la Empresa; y,
- ✓ Existencia de varios puntos y agencias de recaudación.

5.2.2 Proveedores de bienes y servicios

- ✓ Existe disponibilidad económica para atención de compromisos;
- ✓ Demora en trámites y procesos de pago;
- ✓ Demora en proceso de fiscalización;
- ✓ Tratamiento y oportunidades en igualdad de condiciones a proveedores y contratistas; y,
- ✓ Incumplimiento de entrega oportuna de bienes y servicios.

5.3 ASPECTO TECNICO Y TECNOLOGICO

5.3.1 Aspecto técnico

- ✓ Auspicio en la capacitación de los colaboradores de la empresa,
- ✓ Inversión en infraestructura, equipos y herramientas, dando especial atención a la seguridad laboral;
- ✓ Falta de integración y trabajo en equipo; y,
- ✓ Falta de renovación de vehículos pesados, puesto que la mayoría ha cumplido su vida útil.

5.3.2 Aspecto tecnológico

- ✓ Sistemas que permiten un adecuado funcionamiento actualmente;

**AC2
6/13**

**AC2
7/13**

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- ✓ Personal preparado para adaptación a sistemas únicos en las áreas tecnológica, comercial, técnica y financiera permitirá un trabajo ágil y eficiente; y,
- ✓ Demora en trámites y procesos.

5.4 ASPECTO ECONOMICO

- ✓ Existe liquidez en la institución;
- ✓ Empresa genera utilidades;
- ✓ Buena política de recaudación, aceptación de los clientes;
- ✓ Menores costos operativos con uso efectivo de su personal;
- ✓ Dependencia de aportes económicos del gobierno nacional para electrificación; y,
- ✓ Cumplimiento del gobierno en el reconocimiento de subsidios.

5.5 LEGAL Y POLITICO

5.5.1 Aspecto legal

- ✓ Existe una incertidumbre en las empresas eléctricas distribuidoras constituidas como SA, en su condición de entes públicos o privados;
- ✓ Para asuntos societarios EEASA actúa como empresa privada mientras que en lo tributario, fiscal, laboral, jurídico, como pública; y,
- ✓ La definición del sistema legal de las empresas eléctricas S.A, está sujeta a la expedición de la ley del sector eléctrico.

5.5.2 Aspecto Político

- ✓ Al estar inmiscuida la empresa en el sector público, la política incide en su gestión.

5.6 AMBIENTAL Y SEGURIDAD

5.6.1 Ambiental

- ✓ No se cumple remediación de suelos donde se ha producido derrame de elementos contaminantes (combustibles, lubricantes, etc);
- ✓ Inadecuado manejo de desechos sólidos;
- ✓ Desconocimiento del Plan de manejo ambiental; y,
- ✓ No existen políticas de cuidado ambiental.

**AC2
8/13**

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



5.6.2 Seguridad Interna

- ✓ La inducción al personal en seguridad industrial debe ser periódica;
- ✓ No existe un manual de procedimientos para actividades operativas de la EEASA;
- ✓ No existen un plan de mantenimiento para herramientas y equipos.
- ✓ Falta de señalización en las áreas de trabajo.
- ✓ Distribución inadecuada de los lugares para aparcamiento de vehículos en las instalaciones
- ✓ Mayor supervisión a todas las áreas de trabajo para el cumplimiento del reglamento de seguridad.
- ✓ Falta de conciencia del colectivo laboral para cumplir con normas y reglamentos de seguridad (Uso de herramientas, ropa de trabajo, uso de celulares).
- ✓ No se ha fortalecido el Área de Seguridad Industrial.

**AC2
9/13**

5.6.3 Seguridad Externa

- ✓ Existen redes eléctricas de subtransmisión y distribución que implican riesgos para la ciudadanía.

**AC2
9/13**

6. MISION Y VISION

6.1 MISION

Suministrar el servicio público de electricidad dentro de su área de concesión, en las mejores condiciones de seguridad y calidad para satisfacer las necesidades de energía eléctrica de la comunidad con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo económico y social y la consecución del Buen Vivir.

**AC2
2/13**

6.2 VISION

Constituirse en una empresa líder en el suministro del servicio público de electricidad en el país.

6.3 PRINCIPIOS Y VALORES

6.3.1 Principios

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

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- Practicar una gestión gerencial moderna, dinámica, participativa, comprometida hacia el mejoramiento continuo.
- Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos institucionales.

6.3.2 Valores

El accionar institucional considera los siguientes valores:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Respeto.
- Solidaridad.

7. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, FODA.

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

7.1 ANALISIS DEL ENTORNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



7.1.1 Oportunidades

- O1. Desarrollo tecnológico.
- O2. Posibilidad de ampliar el área de concesión.
- O3. Cultura de pago de los clientes.
- O4. Atraer aportes externos para la inversión.
- O5. Mercado cautivo.
- O6. Horizontalidad en la estructura institucional.
- O7. Crecimiento sostenido de la demanda.
- O8. Marco constitucional y legal vigente.
- O9. Potencialidades de la legislación laboral en beneficio del servidor.

7.1.2 Amenazas

- A1. Vulnerabilidad del sistema de transmisión que alimenta las subestaciones de EEASA.
- A2. Penalización por incumplimiento de regulaciones de la calidad del servicio eléctrico.
- A3. Interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos.
- A4. Irrespeto de clientes a reglamentación del servicio eléctrico.
- A5. Falta de asignación de recursos del estado para cumplimiento de planes de inversión.
- A6. Irrespeto de ciertos clientes a franja de servidumbre en subtransmisión.
- A7. Accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio.
- A8. Uso no adecuado de energía eléctrica por parte de clientes.
- A9. Penalización por incumplimiento de regulaciones ambientales.

**7.2 ANALISIS ORGANIZACIONAL
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

7.2.1 Fortalezas

- F1. Personal preparado.
- F2. Empresa certificada ISO 9001:2008.
- F3. Buena imagen corporativa.
- F4. Buena salud económica y financiera.
- F5. Manejo serio y transparente de los recursos.
- F6. Políticas administrativas de austeridad.
- F7. Considerable ejecución del presupuesto de inversiones en los últimos años.
- F8. Disponer del plan de manejo ambiental.

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013

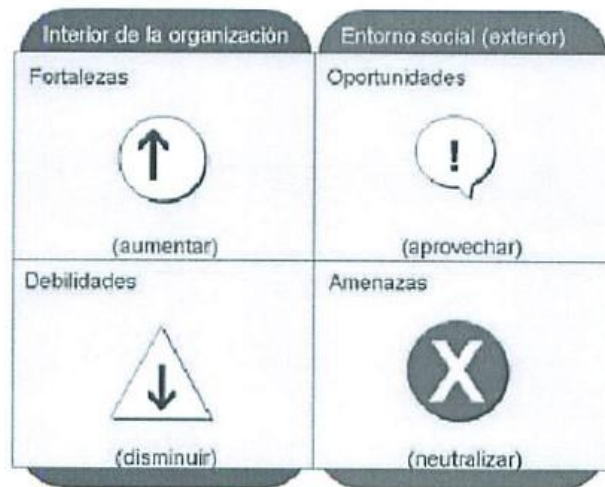


- F9. Índices de gestión administrativos, técnicos, financieros, comerciales en niveles razonables.
- F10. Políticas para instalación de luminarias eficientes y reemplazo de las no eficientes.

7.2.2 Debilidades

- D1. Demora en los procesos.
- D2. Falta de trabajo en equipo.
- D3. Carencia de un sistema de evaluación que incentive al servidor.
- D4. Falta de mayor política comunicacional hacia la comunidad.
- D5. Falta de mayores puntos de enlace con el sistema de transmisión.
- D6. No existe adecuada difusión al cliente de sus derechos y obligaciones.
- D7. Insuficientes canales electrónicos de recaudación en línea.
- D8. No existe adecuada difusión al cliente para trámites de servicios institucionales.
- D9. Área de seguridad no tiene suficiente fortaleza.
- D10. Cobertura eléctrica menor en relación a otras empresas de distribución.

8. SINTESIS ESTRATEGICA.



8.1 RELACION FORTALEZAS – OPORTUNIDADES
ESTRATEGIAS FO
ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- Asumir la oportunidad de ampliar el área de concesión aprovechando el personal preparado y la buena imagen corporativa (O2; F1, F3).
- Propiciar el desarrollo tecnológico aprovechando la buena salud financiera y el personal preparado. (O1; F1, F4).
- Atraer recursos externos para la inversión sobre la base de un manejo serio y transparente. (O4; F5).
- Satisfacer eficientemente el crecimiento de la demanda aprovechando la buena salud financiera y la capacidad de ejecución del presupuesto de inversiones que tiene la empresa (O7, F4, F7).
- Mejorar los índices de gestión administrativos, técnicos, financieros y comerciales aprovechando el desarrollo tecnológico. (O1, F9).
- Instalar luminarias eficientes y reemplazar las no eficientes aprovechando el desarrollo tecnológico. (O1, F10).

**AC2
11/13**

**8.2 RELACION FORTALEZAS – AMENAZAS
ESTRATEGIAS FA
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.**

- Mejorar los índices de calidad del servicio eléctrico en distribución para evitar penalizaciones aprovechando el personal preparado y consolidando el sistema de gestión de calidad. (A2, F1, F2).
- Empezar acciones para mitigar las interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos aprovechando la capacidad técnica del personal preparado (A3, F1).
- Ejecutar los planes de inversión considerando las políticas administrativas de austeridad. (A5, F6).
- Cumplir con el plan de manejo ambiental para evitar penalizaciones en esta materia. (A9, F8).

**AC2
12/13**

**8.3 RELACION DEBILIDADES – OPORTUNIDADES
ESTRATEGIAS DO
ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN.**

- Mejorar la agilidad en los procesos aprovechando el desarrollo tecnológico. (O1; D1).
- Incrementar el índice de cobertura eléctrica aprovechando el mercado cautivo (O5; D10).
- Mejorar la situación de seguridad aprovechando el marco legal vigente. (O8, D9).

**AC2
12/13**

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



- Mejorar la atención al cliente aprovechando el desarrollo tecnológico (O1, D8).
- Mejorar el índice de recaudación incrementando los canales electrónicos de recaudación en línea y aprovechando la cultura de pago de los clientes. (O3, D7).
- Crear un sistema de evaluación que incentive al servidor aprovechando las potencialidades de la legislación laboral (O9, D3).
- Promover el trabajo en equipo aprovechando la horizontalidad de los procesos. (O6, D2).

**AC2
13/13**

8.4 RELACION DEBILIDADES – AMENAZAS ESTRATEGIAS DA ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA.

- Promover el uso adecuado de energía eléctrica en los clientes implementando una mejor política comunicacional hacia la comunidad. (A8, D4).
- Elaborar una mejor política comunicacional hacia la comunidad para evitar el irrespeto de las personas a la faja de servidumbre. (A6, D4).
- Difundir efectivamente los derechos y obligaciones de los clientes, para evitar el irrespeto a reglamentación del servicio eléctrico. (A4, D6).
- Promover campañas de conducción con precaución, para disminuir los accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio, mediante una efectiva política comunicacional a la comunidad. (A7, D4).
- Gestionar con el transmisor, el fortalecimiento de los puntos de enlace que cuenta la empresa y así mitigar la vulnerabilidad del sistema de transmisión. (A1, D5).

**AC2
13/13**

9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES.

Como resultado del análisis de las estrategias, éstas se traducen en objetivos concretos, constituyéndose para este caso en los objetivos estratégicos institucionales del período 2012-2015, los cuales se resumen así:

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores	Metas (a Dic 2015)	
Eje productivo	1 Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	Propiciar el desarrollo tecnológico	Calidad del Producto. (Establecidos en la Regulación CONELEC 004/01)	Cumplir con los índices de calidad de la regulación CONELEC 004/01	
		Mejorar los índices de calidad del servicio eléctrico en distribución			
		Emprender acciones para mitigar las interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos	FMIK y TTIK		
		Gestionar con el transmisor el fortalecimiento de los puntos de enlace que cuenta la empresa.	Calidad del Servicio Comercial. (Establecidos en la Regulación CONELEC 004/01)		
	2 Incrementar la Eficiencia Empresarial	Mejorar los índices de gestión administrativos, técnicos, financieros, comerciales		Porcentaje de Pérdidas	7,35 %
				Porcentaje de Recaudación	99,3%
		Mejorar el índice de recaudación	Relación: cartera vencida / facturación	0,06	
		Mejorar la agilidad en los procesos	Índice de Satisfacción del Cliente por Servicio Eléctrico	Incrementar al menos 10 % la Satisfacción del cliente por Servicio Eléctrico	
		Mejorar la atención al cliente			

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores	Metas (a Dic 2015)
Eje Soberano	3 Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica	Promover el uso adecuado de energía eléctrica a los clientes	Energía eléctrica no consumida por eficiencia energética e innovación tecnológica	Energía eléctrica no consumida al menos de 200.000 kWh al año producto de la eficiencia energética e innovación tecnológica
		Instalar luminarias eficientes y reemplazar las no eficientes		
Eje Inclusivo	4 Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión	Asumir la oportunidad de ampliar el área de concesión	Cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de concesión	Alcanzar el 97 % de viviendas con servicio
		Satisfacer eficientemente el crecimiento de la demanda de energía eléctrica		
		Incrementar el índice de cobertura eléctrica		
5	Reducir los impactos socioambientales del sistema eléctrico	Cumplir con el plan de manejo ambiental	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del 100% de la programación del Plan de Manejo Ambiental
		Mejorar los aspectos de seguridad		

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores	Metas (a Dic 2015)
Eje Institucional	6 Incrementar el uso eficiente de los recursos y obtención de resultados.	Atraer recursos externos para la inversión	Porcentaje de ejecución del plan de inversiones	Cumplimiento mayor o igual al 90% del Plan de Inversiones
		Ejecutar los planes de inversión		
	7 Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Crear un sistema de evaluación que incentive al servidor	Percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios del Sector Eléctrico	Mejorar en un 60 % la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios del Sector Eléctrico
		Promover el trabajo en equipo		
	8 Consolidar el acercamiento con la comunidad	Elaborar una mejor política comunicacional hacia la comunidad	Porcentaje de Ejecución de Plan de acercamiento a la comunidad	Cumplimiento del 100% de plan de acercamiento a la comunidad
		Difundir efectivamente los derechos y obligaciones de los clientes		
Promover campañas de conducción con precaución, para disminuir los accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio				

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



10. PLANES Y PROGRAMAS

10.1 OBJETIVO 1.- INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
1	Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	Propiciar el desarrollo tecnológico	INVERSION	MANTENIMIENTO DEL SISTEMA ELÉCTRICO MATERIALES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	1.566.513
			GASTO	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MENORES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	293.721
			GASTO	MANTENIMIENTO DEL SISTEMA ELÉCTRICO MANO DE OBRA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	3.127.369
			GASTO	CONTROL PÉRDIDAS FINES DE SEMANA Y FERIADOS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	43.514
			GASTO	HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y OTROS	INVERSIONES GENERALES	Área de Concesión	2.805.014
			GASTO	VALIDACIÓN DATOS CLIENTES-REGISTRO CIVIL	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	22.000
			GASTO	VALIDACIÓN NÚMEROS DE TELÉFONOS CLIENTES-CNT	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	22.000
			GASTO	RENOVACIÓN LICENCIAS CYME	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	52.217
			GASTO	ACTUALIZACIÓN GIS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	152.300



Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
I	Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	Mejorar la atención al cliente	INVERSION	MEJORAMIENTO S/E EXISTENTES	SUBTRANSMISIÓN	Área de Concesión	2.886.210
			INVERSION	MEJORAMIENTO L/ST EXISTENTES	SUBTRANSMISIÓN	Área de Concesión	816.071
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MENORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	3.004.543
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MAYORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	3.296.569
			INVERSION	CONVENIOS ENTIDADES SECCIONALES	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	40.000
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MENORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	220.952
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MAYORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	2.306.491
			INVERSION	CONVENIOS ENTIDADES SECCIONALES	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	8.832
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MENORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	66.284
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MAYORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	419.215
			INVERSION	CONVENIOS ENTIDADES SECCIONALES	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	4.416
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MENORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Napo	353.529
			INVERSION	MEJORAMIENTOS MAYORES DE REDES	DISTRIBUCIÓN	Napo	1.250.952
			INVERSION	CONVENIOS ENTIDADES SECCIONALES	DISTRIBUCIÓN	Napo	10.832
			INVERSION	ATENCION SOLICITUD DE CLIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Tungurahua	1.668.330
			INVERSION	CONVENIOS CON ENTIDADES SECCIONALES	ALUMBRADO PÚBLICO	Tungurahua	40.000
			INVERSION	ATENCION SOLICITUD DE CLIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Pastaza	66.284
			INVERSION	CONVENIOS CON ENTIDADES SECCIONALES	ALUMBRADO PÚBLICO	Pastaza	4.000
			INVERSION	ATENCION SOLICITUD DE CLIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Morona Santiago	12.254
			INVERSION	CONVENIOS CON ENTIDADES SECCIONALES	ALUMBRADO PÚBLICO	Morona Santiago	4.000
			INVERSION	ATENCION SOLICITUD DE CLIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Napo	71.284
			INVERSION	CONVENIOS CON ENTIDADES SECCIONALES	ALUMBRADO PÚBLICO	Napo	7.000
			INVERSION	RECTIFICACIONES	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Tungurahua	3.917.470
			INVERSION	RECTIFICACIONES PROYECTOS INTEGRALES	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Tungurahua	2.255.249
			INVERSION	RECTIFICACIONES	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Pastaza	566.486
			INVERSION	RECTIFICACIONES	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Morona Santiago	49.188
			INVERSION	RECTIFICACIONES	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Napo	526.486
			GASTO	ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CONSUMIDORES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	65.271
GASTO	RENUMERACION DE POSTES PARA EL SID (DP)	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029			

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
1	Incrementar la Calidad de Servicio de Energía Eléctrica	Emprender acciones para mitigar las interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos.	INVERSION	CONSTRUCCIÓN S/E QUERO	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	720.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN S/E TOTORAS 1	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	965.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN S/E AHUANO	SUBTRANSMISIÓN	Napo	950.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN S/E PILAHUIN	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	950.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN S/E PUYO 2	SUBTRANSMISIÓN	Pastaza	970.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN LÍNEA S/E MONTALVO - S/E QUERO	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	500.000
			INVERSION	ESTUDIO LÍNEA S/E QUERO - S/E PELILEO	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	30.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN LÍNEA TOTORAS - TOTORASI	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	200.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN LÍNEA TENA - AHUANO	SUBTRANSMISIÓN	Napo	1.500.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN LÍNEA MONTALVO - PILAHUIN	SUBTRANSMISIÓN	Tungurahua	550.000
			INVERSION	CONSTRUCCIÓN LÍNEA PUYO 1 - PUYO 2	SUBTRANSMISIÓN	Pastaza	110.000
			INVERSION	VARIAS LINEAS DE S/T - FIBRA OPTICA	SUBTRANSMISIÓN	Área de Concesión	250.000
			INVERSION	RED SUBTERRANEA	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	2.750.000
			INVERSION	RED SUBTERRANEA	DISTRIBUCIÓN	Napo	541.909
			INVERSION	ESTUDIOS	INVERSIONES GENERALES	Área de Concesión	955.113
		GASTO	SERVICIOS DE TERMOGRAFÍA PARA REDES DE DISTRIBUCIÓN	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029	
		GASTO	REUBICACIONES DE REDES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	43.514	
		Gestionar con el transmisor el fortalecimiento de los puntos de enlace que posee con la empresa.					
TOTAL							44.182.440



10.2 OBJETIVO Nº2. INCREMENTAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
2	Incrementar la Eficiencia Empresarial	Mejorar los índices de gestión administrativos, técnicos, financieros, comerciales	INVERSION	GERENCIAMIENTO DE TRANSFORMADORES	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	411.909
			INVERSION	REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	1.933.047
			INVERSION	GERENCIAMIENTO DE TRANSFORMADORES	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	61.284
			INVERSION	REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	373.529
			INVERSION	REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	108.380
			INVERSION	GERENCIAMIENTO DE TRANSFORMADORES	DISTRIBUCIÓN	Napo	66.284
			INVERSION	REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA	DISTRIBUCIÓN	Napo	501.909
			GASTO	SERVICIOS DE ASESORIA EXTERNOS, LEGALES, AUDITORIA, AMBIENTALES, TÉCNICOS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	402.507
		Mejorar el índice de recaudación	GASTO	CONTRATOS PARA TOMA DE LECTURAS A CLIENTES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	1.227.102
			GASTO	CONTRATOS POR COBRO Y CORTE SERVICIO	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	3.690.009
			GASTO	DEPURACIÓN DE CARTERA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	130.543
			GASTO	PAGOS INTEGRADOS DE SERVICIOS ESTRATÉGICOS PISE	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	130.543



N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015		
2	Incrementar la Eficiencia Empresarial	Mejorar la agilidad en los procesos	INVERSION	ADQUISICION HADWARE Y SOFTWARE	INVERSIONES GENERALES	Tungurahua	3.551.567		
			GASTO	SISTEMA DE TELEMETRIA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	1.131.371		
			GASTO	SERVICIOS CONSULTORÍA-DESARROLLO SOFTWARE	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	152.300		
			GASTO	LICENCIAMIENTO SOFTWARE Y RENOVACION Y SOPORTE	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	435.143		
			GASTO	MIGRACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSFORMADORES A JAVA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	65.271		
			GASTO	SERVICIOS DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	174.057		
			GASTO	PROYECTO ISO	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	62.225		
				Mejorar la atención al cliente	INVERSION	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	INVERSIONES GENERALES	Tungurahua	809.432
					INVERSION	OBRAS CIVILES	INVERSIONES GENERALES	Tungurahua	3.213.202
					INVERSION	VEHICULOS	INVERSIONES GENERALES	Tungurahua	2.283.459
					GASTO	SUMINISTROS Y ENSERES MENORES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	1.209.696
					GASTO	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES PARA VEHICULOS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	304.600
					GASTO	ADQUISICIÓN O ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE LUMINARIAS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029
					GASTO	INSTALACIÓN DE REGISTRADORES Y OBTENCIÓN DE DATOS DE CALIDAD DEL PRODUCTO	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	41.774
					GASTO	INSTALACIÓN DE ANALIZADORES DE ENERGÍA Y OBTENCIÓN DE DATOS DE CALIDAD DEL SERVICIO	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	41.774
		GASTO	SERVICIO REGISTRO DE VOLTAJE EN CONSUMIDOR-REGULACIÓN CONELEC	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	65.271			
						TOTAL	22.665.216		



10.3 OBJETIVO N°3. INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DE LA DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
3	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica	Promover el uso adecuado de energía eléctrica a los clientes	GASTO	ACCIONES DE AHORRO Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	95.731
		Instalar luminarias eficientes y reemplazar las no eficientes	INVERSION	USO DE LUMINARIAS EFICIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Tungurahua	1.913.696
			INVERSION	USO DE LUMINARIAS EFICIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Pastaza	594.797
			INVERSION	USO DE LUMINARIAS EFICIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Morona Santiago	107.753
			INVERSION	USO DE LUMINARIAS EFICIENTES	ALUMBRADO PÚBLICO	Napo	431.013
						TOTAL	3.142.990



10.4 OBJETIVO Nº4. INCREMENTAR LA COBERTURA DEL SERVICIO ELECTRICO EN EL AREA DE CONCESIÓN

N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015		
4	Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión	Asumir la oportunidad de ampliar el área de concesión							
		Satisfacer eficientemente el crecimiento de la demanda de energía eléctrica	INVERSION	ATENCION CLIENTES	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	1.515.740		
			INVERSION	ATENCION CLIENTES	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	325.473		
			INVERSION	ATENCION CLIENTES	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	85.347		
			INVERSION	ATENCION CLIENTES	DISTRIBUCIÓN	Napo	591.909		
			INVERSION	INSTALACIONES NUEVAS	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Tungurahua	5.459.199		
			INVERSION	INSTALACIONES NUEVAS	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Pastaza	610.677		
			INVERSION	INSTALACIONES NUEVAS	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Morona Santiago	66.384		
			INVERSION	INSTALACIONES NUEVAS	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Napo	929.826		
		GASTO	ARRIENDO DE EDIFICIOS, LOCALES, TERRENOS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	58.744			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	DISTRIBUCIÓN	Tungurahua	2.586.403			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	DISTRIBUCIÓN	Pastaza	507.652			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	DISTRIBUCIÓN	Morona Santiago	331.633			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	DISTRIBUCIÓN	Napo	2.195.039			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Tungurahua	391.952			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Pastaza	72.612			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Morona Santiago	33.771			
		INVERSION	PROGRAMA DE ENERGIZACION RURAL Y URBANO MARGINAL 2012	ACOMETIDAS Y MEDIDORES	Napo	148.409			
		TOTAL							15.910.771



10.5 OBJETIVO Nº5. REDUCIR LOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTALES DEL SISTEMA ELECTRICO

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
5	Reducir los impactos socioambientales del sistema eléctrico	Cumplir con el plan de manejo ambiental	INVERSION	MANEJO AMBIENTAL	INVERSIONES GENERALES	Tungurahua	234.631
			GASTO	PRUEBAS DE PCB5	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	6.527
			GASTO	MONITOREO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	26.109
			GASTO	CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS AMBIENTALES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	43.514
			GASTO	ESTUDIO IMPACTO AMBIENTAL EQUIPOS DE COMUNICACIÓN CERRO HABITAHUA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029
		Mejorar la situación de seguridad	GASTO	INDEMNIZACIÓN A CLIENTES	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	26.109
TOTAL							423.918

GG	08/11/2013
CT	11/11/2013



10.6 OBJETIVO Nº6. INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS.

10.7 OBJETIVO Nº7. INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
7	Incrementar el Desarrollo del Talento Humano	Crear un sistema de evaluación que incentive al servidor	GASTO	EXÁMENES MÉDICOS Y PERIÓDICOS	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	219.312
			GASTO	SERVICIOS DE INMUNIZACIÓN	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029
			GASTO	MEDICINA PREVENTIVA BUCAL	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	65.271
		Promover el trabajo en equipo	GASTO	CAPACITACION	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	567.426
			GASTO	SEGUROS DE VIDA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	87.029
TOTAL							1.026.066



10.8 OBJETIVO Nº8. CONSOLIDAR EL ACERCAMIENTO CON LA COMUNIDAD

Nº	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIPO DE PROYECTOS	PROGRAMA / PROYECTO	ETAPA FUNCIONAL	PROVINCIA	MONTO (USD) 2012 - 2015
8	Consolidar el acercamiento con la comunidad	8.1 Elaborar una mejor política comunicacional hacia la comunidad	GASTO	PUBLICIDAD PARA INFORMACIÓN Y ACERCAMIENTO DE LA COMUNIDAD	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	437.753
		8.3 Promover campañas de conducción con precaución y así disminuir los accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio	GASTO				
		8.1 Elaborar una mejor política comunicacional hacia la comunidad	GASTO	FIDEICOMISO FONDOS PARAMOS THUA Y LUCHA CONTRA LA POBREZA	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Área de Concesión	217.571
		8.2 Difundir efectivamente los derechos y obligaciones de los clientes					
						TOTAL	655.324

ARCHIVO

CORRIENTE

**EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La entidad se encuentra legalmente constituida?	X			
2	¿Han sido establecidos claramente, y son fáciles de conocer, el objetivo, el mandato y la naturaleza jurídica de la entidad auditada?	X			
3	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación el Plan Estratégico?	X			
4	En la institución se encuentra definido: * ¿La Misión? * ¿La Visión? * ¿Las Metas?	X			

5	¿Se hace o existe control de cumplimiento al Plan Estratégico?		X		
6	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X		
7	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas, procedimientos y metas?	X			
8	¿Se hace seguimiento de esos planes?	X			
9	¿Se examina con regularidad al plan estratégico?		X		
10	¿La entidad posee algún sistema de incentivo por alcanzar las metas señaladas en el plan estratégico?		X		
11	¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?	X			
12	¿Se comunica la información a tiempo		X		

	dentro de la entidad?				
13	¿Es estable el equipo de dirección o ha habido cambios de personas clave?	X			
14	¿Interviene activamente y de forma constante la dirección en el análisis de riesgos?	X			
15	¿Supervisa y evalúa la dirección activamente las consecuencias de su actuación y sus decisiones?	X			
16	¿Se han detectado en auditorías previas actos de incumplimiento, fraude y actos ilícitos, casos de conducta contraria a la ética, comportamientos sesgados por parte de la dirección, etc.?		X		
17	¿Conoce a cabalidad todos los procedimientos y requisitos que deben cumplirse?		X		
18	¿Tienen establecidos los		X		

	lapsos de cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo?				
TOTALES		10	8		

CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{10 * 100}{18}$$

CP = 55,55%

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

GG	12/11/2013
CT	14/11/2013

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN**ENTIDAD:** Empresa Eléctrica Regional Centro Norte (EEASA)**AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO AL:** Plan Estratégico **PERÍODO:** Enero
a Diciembre de
2012 con corte a
Junio 2013**PREPARADO POR (JEFE DE AUDITORÍA):** Gabriela González **FECHA:****REVISADO POR (SUPERVISOR):** Cecilia Toscano **FECHA:****1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

Informe de Auditoría de Cumplimiento

2. FECHA DE LA INTERACCIÓN**FECHA ESTIMADA**

* Inicio del trabajo en campo	25 de Octubre de 2013
* Finalización del trabajo en el campo	25 de Novbre. de 2013
* Discusión del borrador del informe	15 de Novbre. de 2013
* Presentación del informe	20 de Novbre. de 2013
* Emisión del informe final de Auditoría	28 de Novbre. de 2013

3. EQUIPO

Supervisor

Cecilia Toscano

Jefe de Equipo

Gabriela González

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

- * 30 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:
- * FASE I, Conocimiento Preliminar
- * FASE II, Planificación

GG	14/11/2013
CT	18/11/2013

* FASE III, Ejecución

* FASE IV, Comunicación de Resultados

5. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

5.1 HUMANOS

Recursos humanos

Rubro	Cantidad	Unidad de medida	Total, USD \$
Investigador	1	318,00 \$ / mes	1908,00
Asesor	1	160,00 \$ / obra	160,00
Subtotal, USD \$			2068,00
+ 10% Imprevistos, USD \$			206,80
Total, USD \$			2274,80,00

5.2 MATERIALES

Recursos materiales

Rubro	Cantidad	Unidad de medida	Total, USD \$
Suministros de oficina	-----	-----	100,00
Transporte	40	\$0,25 \$ / viaje	50,00
Impresiones	500	\$0,10 / impresión	50,00
Subtotal, USD \$			200,00
+ 10% Imprevistos, USD \$			20,00
Total, USD \$			220,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 Información General

* Misión

“Suministrar Energía Eléctrica, con las mejores condiciones de calidad y continuidad, para satisfacer las necesidades de los clientes en su área de concesión, a precios razonables y contribuir al desarrollo económico y social”.

* Visión

"Constituirse en empresa líder en el suministro de energía eléctrica en el país".

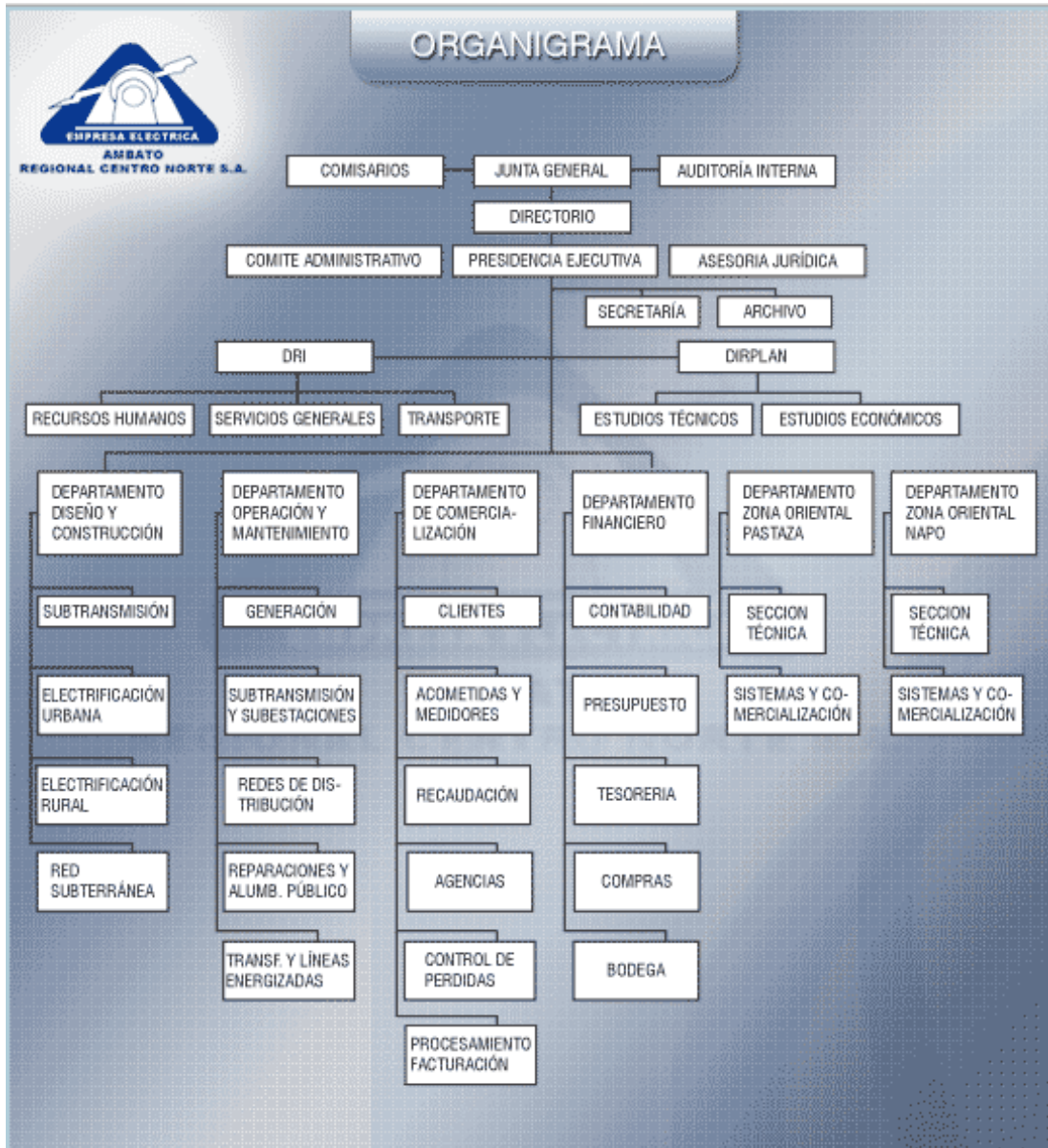
* Objetivos – Principio

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

* Actividades Principales

La generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión, de conformidad con la Ley del Régimen del Sector Eléctrico y el marco legal vigente para el sector eléctrico en el Ecuador.

* Estructura Orgánica



* Componentes escogidos para la fase ejecución

Para la ejecución de esta auditoría se ha visto necesario escoger como componente al Directorio de la Compañía.

GG	14/11/2013
CT	18/11/2013

6.2 Enfoque a:

Este presente trabajo se encuentra direccionado Cumplimiento al Plan Estratégico

6.3 Objetivo

6.3.1 Objetivo General

- Examinar el cumplimiento del plan estratégico con corte junio 2013 para proponer mejoras que ayuden a la consecución de objetivos empresariales y al desarrollo institucional en la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el Control Interno para poder determinar el Riesgo en la Compañía.
- Realizar pruebas o procedimientos de cumplimiento y sustantivas
- Emitir el informe al finalizar la presente Auditoría de Cumplimiento

6.4 Alcance

El componente que se va a identificado para realizar su respectiva examinación es el Plan Estratégico Institucional 2012 -2015 con corte a junio 2013.

6.6 Resumen de Resultados de la Evaluación del Control Interno

Al concluir con el Cuestionario de Control Interno los resultados fueron los siguientes:

GG	14/11/2013
CT	18/11/2013

De las dieciocho (18) preguntas elaboradas se puede manifestar que diez (10) son afirmativas y ocho (8) indica lo contrario, este cuestionario fue realizado con la ayuda del Auditor Interno de la Compañía.

6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de la Auditoría

Al haber realizado el Cuestionario de Control Interno de la Compañía se puede indicar que se encuentra en un riesgo moderado, por la razón que tiene un 55,55%, y según como se indica en la gráfica del cuestionario nos ayuda a comprender el mismo.

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia

Se puede indicar que en la Compañía se tiene un nivel de confianza Moderado, por esta razón el enfoque de la auditoría es de cumplimiento y se revisaran principalmente la normativa interna.

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

6.9 Trabajo a Realizar por los Auditores en la Fase de Ejecución

El auditor en esta auditoría tendrá como actividades a realizar lo siguiente:

- Entrevista con el auditor interno
- Elaboración de listas de comprobación de cumplimiento
- Determinación de desviaciones
- Elaboración de hoja de hallazgos

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA:

7.1 Auditores Internos

Dra. Rosita Elena Merino

8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Jefe de Auditoría

9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Supervisor

GG	14/11/2013
CT	18/11/2013

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

OBJETIVO: Proporcionar una seguridad razonable de que la entidad cumple con las leyes, regulaciones y otros requerimientos importantes para el logro de los objetivos.

N°	PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Entrevista con el auditor interno	ENT1	MGGM	18/11/2013
2	Elaboración de listas de comprobación de cumplimiento	LCC	MGGM	20/11/2013
3	Determinación de desviaciones	LD	MGGM	20/11/2013
4	Elaboración de hoja de hallazgos	HH	MGGM	20/11/2013
5	Entrevista	ENT2	MGGM	25/11/2013
6	Elaboración del Informe Final de Auditoría	IA	MGGM	26/11/2013

GG	14/11/2013
CT	18/11/2013

Fecha: 18-11-2013

2. DATOS GENERALES

NOMBRE: Dra. Rosa Elena Merino

OCUPACIÓN: Auditora Interna

MOTIVO: Conocer más acerca de la Empresa para conocer los puntos de control claves.

¿Cuántos años ya se encuentra brindando servicios la E.E.A.S.A.?

Bueno, la Empresa más o menos tiene unos 54 años en funcionamiento y mejorando día tras día para otorgar a nuestra colectividad el mejor servicio.

¿Quién se encuentra a cargo de la Institución?

Desde muchos años atrás la persona encargada de llevar el buen funcionamiento de la Empresa es el Ing. Jaime Astudillo.

¿Cuáles son las funciones que ejerce el Departamento de Auditoría?

Este departamento es la unidad encargada de asesorar a los directivos y ejecutivos de la compañía; controla las actividades administrativas, financieras y técnicas de la empresa.

¿Conoce Usted cuándo fue la última vez que se realizó una Auditoría de Cumplimiento al plan estratégico institucional?

Fecha exacta de la última auditoría que se haya realizado al plan estratégico oscila más o menos unos ocho años atrás.

¿Se dio seguimiento a las recomendaciones emitidas en la auditoría de cumplimiento indicada anteriormente?

Claro, todas las recomendaciones que emite el Departamento de Auditoría en los informes que se realiza, se dan el respectivo seguimiento para el buen desenvolvimiento de la empresa, y así evitar complicaciones futuras.

GG	18/11/2013
CT	20/11/2013

Listas de Comprobación de Cumplimiento

N°	Documento analizado	Legislación relacionada	Cumple	Estatuto	Cumple
1	Escritura de Reforma y Codificación Integral de Estatutos de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. de junio 2013	Ley de Compañías Arts. 175, 181, 184	SI	Art. 5, 6, 7 (Capítulo II.- capital, acciones y accionistas	SI
2	Acta de la Junta General de Accionistas de 10/01/2013, en la que se acuerda la distribución de utilidades del ejercicio 2012.	Ley de Compañías Arts. 195, 208, 209	SI	Art, 50 (del ejercicio económico, reparto de utilidades y fondo de reserva)	SI

N°	Documento Analizado	Legislación relacionada	Cumple	Ref/PT	Observaciones
3	¿Los colaboradores de la institución comprenden la Misión de la misma?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP 1	
4	¿Los objetivos son establecidos de acuerdo a las necesidades de la entidad?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 9/31	
5	¿Las metas fijadas en el plan estratégico son medibles?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 18-21/31	

Metodología del Plan Estratégico

N°	Documento Analizado	Legislación relacionada	Cum ple	Ref/PT	Observaciones
6	¿El plan estratégico se realizó bajo alguna metodología?	Metodología de Planificación Institucional SENPLADES	SI	AP9 6/31	
7	¿Se realizó el análisis FODA para plantear los objetivos estratégicos?	Metodología de Planificación Institucional SENPLADES	SI	AP9 7/31	
8	¿Los objetivos institucionales se encuentran alineados según los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y los del Sector Eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	
9	¿Se realizó un diagnóstico institucional?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	
10	¿El plan estratégico se orientó según la misión, visión, principios y valores?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	

11	¿Se efectuó un análisis de FODA?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	
12	¿Para la elaboración del plan estratégico se realizó una síntesis estratégica?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	
13	¿Los objetivos estratégicos se encuentran planteados debidamente, y a la vez poseen indicadores y metas para ser monitoreados?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 7/31	Sólo se han fijado para el quinquenio que se elabora el plan estratégico, según criterio del Dpto. de Planificación.
14	¿Se elaboraron planes y programas para poder alcanzar los objetivos propuestos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 7/31	

Diagnóstico Institucional

N°	Documento Analizado	Legislación relacionada	Cumple	Ref/PT	Observaciones
15	¿Existe estabilidad económica para la realización de proyectos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
16	¿La información se brinda de manera confiable y oportuna en los aspectos: técnico- económico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
17	¿Los gobiernos seccionales y la Empresa tienen contacto permanente?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
18	¿Los accionistas minoritarios participan para la toma de decisiones?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
19	¿En el Directorio existe un representante de los trabajadores?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
20	¿El Directorio vigila las actividades de la EEASA?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
21	¿La Presidencia Ejecutiva conoce de los temas administrativos y técnicos del sector eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	

22	¿La Presidencia Ejecutiva tiene apertura a cambios?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
23	¿Existe interrelación con otras empresas eléctricas?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
24	¿Los Directores tienen agilidad y oportunidad en la gestión?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
25	¿En las Direcciones existe apertura para los cambios tecnológicos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
26	¿En las jefaturas poseen habilidad y conocimiento para las actividades encomendadas?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 10/31	
26	¿El personal conoce de sus obligaciones?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
28	¿La empresa dispone de suficiente personal para las diferentes actividades que realiza la misma?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
29	¿Existe el respaldo de supervisores en planteamientos de proyectos técnicos y asignación de recursos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
30	¿La institución tienes planes de inversión en infraestructura?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	

31	¿Existes algún plan en acción para las interrupciones de servicio eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	Debiendo acotar que a veces es fuera del alcance de todos los planes existentes
32	¿Se da a conocer todos los servicios que entrega la institución?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
33	¿La institución tiene los suficientes puntos de recaudación?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
34	¿Los pagos a los proveedores se han realizado en el tiempo estipulado?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
35	¿Se ha producido demoras en trabajos de fiscalización?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
36	¿Es el mismo trato para proveedores como para contratistas?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
37	¿Los bienes y servicios han sido entregados oportunamente?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	
38	¿Los sistemas tecnológicos son los adecuados?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 11/31	

39	¿El personal se encuentra preparado para adaptaciones a nuevos cambios tecnológicos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
40	¿La empresa cuenta con liquidez?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
41	¿Ha generado utilidades en el último año económico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
42	¿La política de recaudación es la adecuada?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
43	¿El gobierno cumple con los reconocimientos de subsidios?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
44	¿Para aspectos: tributario, fiscal, laboral, jurídico actúa como empresa pública?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
45	¿Está sujeta a la ley del sector eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
46	¿Por ser parte del sector público, esto incide en las políticas de gestión?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
47	¿Ha existido remediación de suelo cuando se ha derramado combustible y/o sus derivados?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 12/31	Por desconocimiento del personal

					no se ha logrado esta situación, criterio según el personal de Mantenimiento.
48	¿Se da el correcto manejo a los desechos sólido?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 12/31	Faltan espacios adecuados para poder dar un correcto manejo a los desechos sólidos que la EEASA dispone, según criterio del personal de Bodegas.
49	¿Conocen a cabalidad el plan de manejo ambiental el personal?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 12/31	En años atrás no existía tantas regulaciones como es en la

					actualidad, es por tal razón que el personal no conoce en su totalidad, según criterio del personal del Dpto. de Planificación.
50	¿Cuentan con políticas para el cuidado del ambiente?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
51	¿Se da cursos periódicos de seguridad industrial al personal?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
52	¿Cuentan con un manual para las actividades operativas en la EEASA?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 12/31	
53	¿Existe un plan para el mantenimiento de herramientas y equipos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 13/31	
54	¿Están correctamente señalados los puestos de trabajo?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 13/31	
55	¿Los lugares de estacionamiento para los vehículos se encuentran en los	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 13/31	

	lugares adecuados?				
56	¿Se da un control adecuado para el cumplimiento del manual de seguridad?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 13/31	El manual no es conocido a su totalidad, según criterio del Dpto. de Recursos Humanos.
57	¿Las redes de subtransmisión de redes se encuentran debidamente realizadas para evitar riesgos a la ciudadanía?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 13/31	

Síntesis Estratégica

N°	Documento Analizado	Legislación relacionada	Cumple	Ref/PT	Observaciones
58	¿Aprovechando el personal preparado y la buena imagen corporativa se ha ampliado el área de concesión?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
59	¿Se ha propiciado desarrollo tecnológico aprovechando la salud financiera y el personal preparado?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
60	¿Ha existido mejoramiento en los índices de gestión administrativos, técnico, financiero y comercial?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
61	¿Se ha reemplazando las luminarias por unas eficientes?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
62	¿Se ha mejorado los índices de calidad en el servicio eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
63	¿Se emprendió acciones para disminuir las interrupciones del servicio por los fenómenos naturales y climáticos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	

64	¿Están ejecutándose los planes de inversión, considerando las políticas administrativas	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
65	¿Ha empezado a cumplirse el plan de manejo ambiental?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
66	¿Ha mejorado la agilidad de los procesos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
67	¿El índice de cobertura eléctrica se ha incrementado?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
68	¿La atención al cliente ha mejorado en el último año?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 17/31	
69	¿El índice de recaudación ha mejorado por los pagos en línea y la cultura de pago de los clientes?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 18/31	
70	¿Aprovechando la legislación laboral se ha creado sistemas de evaluación para incentivar a los colaboradores de la institución?	Plan Estratégico 2012 - 2015	NO	AP9 18/31	No se ha realizado ninguna aplicación según criterio del Dpto. Comercial.
71	¿Se promovió trabajo en grupo aprovechando los canales horizontales de los procesos?	Plan Estratégico 2012 - 2015	N/A	AP9 18/31	

GG	20/11/2013
CT	22/11/2013

72	¿Se ha comunicado a la ciudadanía para un adecuado uso de energía eléctrica?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 18/31	
73	¿Existe una adecuada difusión de los derechos y obligaciones de los clientes, para evitar el irrespeto a la reglamentación del servicio eléctrico?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 18/31	
74	¿Se ha gestionado el fortalecimiento de los puntos de enlace para disminuir la vulnerabilidad del sistema de distribución?	Plan Estratégico 2012 - 2015	SI	AP9 18/31	

Nota: Por cada respuesta negativa auditoría propone puntos de control interno, presentados en la hoja de hallazgos desde el número 1 a la 74.

GG	20/11/2013
CT	22/11/2013

Lista de desviaciones

- ✓ No existe control de cumplimiento al Plan Estratégico
- ✓ No se han definido sistemas de control y evaluación
- ✓ Ausencia para examinar con regularidad al plan estratégico
- ✓ Carencia de un sistema de incentivo por alcanzar las metas señaladas en el plan estratégico
- ✓ Carencia de canales de comunicación dentro de la entidad
- ✓ Desconocimiento de todos los procedimientos y requisitos que deben cumplirse
- ✓ Ausencia de tiempo de cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo

GG	20/11/2013
CT	22/11/2013

Hoja de hallazgos

N°	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO	CAUSA
1	13	Los objetivos estratégicos no se encuentran planteados debidamente, y a la vez no poseen indicadores y metas para ser monitoreados	Regulaciones que señalan en la CALIDAD DE SERVICIO_ CONELEC. Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015	No se puede realizar un seguimiento adecuado de los objetivos.	Incumplimiento de lo que se encuentra detallado en el Plan Estratégico, sin conocer año tras año si se llegará a la meta planteada desde un principio.
2	47	No ha existido remediación de suelo cuando se ha derramado combustible y/o sus derivados	Disposiciones del Ministerio del Medio Ambiente, Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015	Afectación al medio ambiente y colisión en las vías.	Por desconocimiento del personal acerca de lo que deben realizar en situaciones como ésta.
3	48	No se da el correcto manejo a los desechos sólido	Disposiciones del Ministerio del Medio Ambiente	Perjuicio al medio ambiente y a los habitantes de sus	No existe un espacio adecuado para dar el mejor uso desechos

			Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015	alrededores	sólidos en la empresa
4	49	Desconocimiento a cabalidad del plan de manejo ambiental por parte del personal	Disposiciones del Ministerio del Medio Ambiente Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015	El personal desconoce cómo actuar en las disposiciones que se encuentren en dicho plan.	En la empresa no se han dado las capacitaciones necesarias acerca de este plan de manejo ambiental
5	56	No se da un control adecuado para el cumplimiento del manual de seguridad	Plan Estratégico Institucional 2012 - 2015.	Accidentes imprevistos en el lugar de trabajo.	Desinterés del personal en las charlas emitidas por personal capacitado para el mismo.

GG	21/11/2013
CT	22/11/2013

Fecha: 25-11-2013

DATOS GENERALES

NOMBRE: Ing. Jaime Astudillo

OCUPACIÓN: Presidente Ejecutivo

MOTIVO: Conocer acerca de los puntos claves en el Plan estratégico.

¿En la Metodología del Plan estratégico, cómo monitorearía a los objetivos y metas si sólo se encuentran establecidos para los 4 años que rige el Plan Estratégico?

Bueno, esta medida se ha tomado por la razón que no hemos tenido algún comentario por parte del personal encargado en sugerirnos esta situación, siendo así para el siguiente plan estratégico tomaré muy en cuenta su sugerencia.

¿En el diagnóstico institucional refleja que no se dan a conocer todos los servicios al consumidor que la empresa dispone?

Bien, es en lo que se está trabajando para que la colectividad pueda conocer todos los servicios que brindamos.

¿Por qué no se ha dado remediación de suelo cuando ha existido derrame de combustible?

En esta pregunta, quisiera indicar que antes no se conocía que debía ser remediada esta situación, pero a raíz que existe un reglamento que se debe cumplir, se está tomando cartas en el asunto.

¿Por qué no se da el correcto manejo a los desechos sólidos?

En estos tiempos la empresa ha venido mejorando todas las falencias que tiene, y se está viendo la manera de implementar lugares apropiados para esta situación, para poder contribuir con el mejor manejo de nuestro ambiente.

GG	25/11/2013
CT	26/11/2013

INFORME DE AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

A la Administración

Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A.

Señores Representantes:

Hemos practicado una auditoría de cumplimiento al Plan Estratégico 2012 – 2015 de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., la cual cubre la siguiente temática: el examen especial al plan estratégico y la evaluación del cumplimiento de las leyes y regulaciones que la afecta. La administración es responsable de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la Institución; del cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la Empresa; y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio.

Nuestra obligación es expresar conclusiones y recomendaciones sobre los incumplimientos detectados con base en los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencia suficientemente apropiada, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría de cumplimiento. Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación del control interno para períodos futuros están sujetas al riesgo de que el control interno se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos.

Realizamos nuestra auditoría de cumplimiento de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una

seguridad razonable si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva y si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables en la evaluación de los resultados de la administración. Consideramos que nuestra auditoría de cumplimiento proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre las cuentas de los procesos sujetos a examen y conclusiones sobre la otra temática.

Con base en nuestros procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, concluimos que la empresa mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno en relación con la conducción ordenada de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones que la afectan.

Por la naturaleza de nuestro examen especial las conclusiones y recomendaciones se presentan en el siguiente punto que constituye el Anexo al informe.

Anexo del Informe

Los objetivos estratégicos no se encuentran planteados debidamente.

Conclusión:

Incumplimiento de lo que se encuentra detallado en el Plan Estratégico, sin conocer año tras año si se llegará a la meta planteada desde un principio, por tal razón no se puede realizar un seguimiento adecuado de los objetivos.

Recomendación:

Formular los objetivos adecuadamente, es decir que deben ser cuantificables para poder dar un monitoreo oportuno.

No ha existido remediación de suelo cuando se ha derramado combustible y/o sus derivados .

Conclusión:

Por desconocimiento del personal acerca de lo que deben realizar en situaciones como esta podría existir una afectación al medio ambiente y colisión en las vías.

Recomendación:

Instruir al personal adecuadamente acerca de todas las responsabilidades que deben tener, de esta manera se evitará multas que afectarían a la rentabilidad de la empresa.

No se da el correcto manejo a los desechos sólido

Conclusión:

No existe un espacio adecuado para dar el mejor uso desechos sólidos en la empresa, pudiendo ocasionar un perjuicio al medio ambiente y a los habitantes de sus alrededores

Recomendación:

Implementar un lugar adecuado para la destrucción de los desechos sólidos, con la debida instrucción al personal encargado.

Desconocimiento del plan de manejo ambiental por parte del personal**Conclusión:**

En la empresa no se han dado las capacitaciones necesarias acerca de este plan de manejo ambiental por esta circunstancia el personal desconoce cómo actuar en las disposiciones que se encuentren en dicho plan.

Recomendación:

Realizar capacitaciones al personal, para que conozcan acerca del plan de manejo ambiental.

No se da un control adecuado para el cumplimiento del manual de seguridad**Conclusión:**

Desinterés del personal en las charlas emitidas por personal capacitado para el mismo esto podría ocasionar accidentes imprevistos en el lugar de trabajo.

Recomendación:

Incentivar al personal la importancia del manual de seguridad, con capacitaciones que indiquen experiencias reales las consecuencias del incumplimiento de dicho manual.

Conclusión General

En la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte existe una ausencia de seguimiento al plan estratégico institucional, de tal manera

que la toma de decisiones se las realiza a base de experiencias y no basada en un reporte que ayude a una correcta decisión por parte de la alta gerencia. De esta manera la toma de decisiones que realiza la organización se basa en hechos pasados (llámese experiencia), por ende no se fundamentan en resultados arrojados al finalizar el plan, por la ausencia de un seguimiento continuo. Es por esta razón que la aplicación de una auditoría de cumplimiento al plan estratégico servirá para tener una mejor idea con respecto a todo lo que se encuentra detallado en el mismo, para permitir una corrección oportuna y así sea cumplido al 100% dicho plan.

Recomendación General

Estructurar procesos técnicos al área que corresponda, en donde se maneje la información trimestralmente, de esta manera conocer o realizar ajustes respectivos a tiempo para el cumplimiento de la misma. Siendo necesarios establecer metas anuales y su evaluación por parte de la alta gerencia a todos los departamentos, y crear un cuadro comparativo de comportamiento anual. Debiendo incluirse dentro de la planeación estratégica de la empresa la realización de una Auditoría de Cumplimiento anual, que sirva de herramienta para la administración.

Por último se recomienda a la alta gerencia tomar en cuenta los reportes de cumplimiento, de esta manera se podrá realizar una acertada toma de decisiones, logrando una optimización de recursos: humano, material y económico.

**EMPRESA ELÉCTRICA DE AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES**

N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDO A :	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	PLAZOS ASIGNADOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACCIÓN A REALIZAR	FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVAC.
									S	P	N	
1	Formular los objetivos adecuadamente, es decir que deben ser cuantificables para poder dar un monitoreo oportuno.	Directores Departamentales	Departamento de Auditoría Interna Dra. Rosita Elena Merino	Diciembre 2014	Lista de seguimientos. Informes de cumplimiento	Establecer objetivos cuantificables, los mismos que deben estar señalando los plazos a cumplir en corto, mediano y largo plazo.						
2	Instruir al personal adecuadamente acerca de todas las responsabilidades que deben tener, para evitar multas que afectarían a la rentabilidad de la empresa.	Colaboradores de la institución	Departamento de Recursos Humanos Ing. Fanny Chaves	Diciembre 2014	Número de capacitaciones realizadas en el año.	Realizar un cronograma para la participación de todos los colaboradores						
3	Implementar un lugar adecuado para la destrucción de los desechos sólidos, con la debida instrucción al personal encargado.	Director de Servicios Generales	Departamento del Medio Ambiente Ing. Patricio Espindolo	Diciembre 2014	Construcción de la obra	Avance de la obra en ejecución						

4	Realizar capacitaciones al personal, para que conozcan acerca del plan de manejo ambiental.	Colaboradores de la institución	Departamento del Medio Ambiente Ing. Patricio Espindolo	Diciembre 2014	Número de capacitaciones realizadas en el año.	Realizar un cronograma para la participación de todos los colaboradores							
5	Incentivar al personal la importancia del manual de seguridad, con capacitaciones que indiquen experiencias reales las consecuencias del incumplimiento de dicho manual	Colaboradores de la institución	Departamento de Recursos Humanos Ing. Fanny Chaves	Diciembre 2014	Número de capacitaciones realizadas en el año.	Realizar un cronograma para la participación de todos los colaboradores							

6.9 Previsión de la Evaluación

<p>¿Quiénes solicitan evaluar?</p>	<p>La administración y usuarios internos y externos.</p>
<p>¿Por qué evaluar?</p>	<p>Para mejorar la eficiencia y eficacia en todas las metas propuestas a ser alcanzadas en el plan estratégico</p>
<p>¿Para qué evaluar?</p>	<p>Obtener información administrativa razonable, en base al Plan estratégico</p>
<p>¿Qué evaluar?</p>	<p>El cumplimiento de cada una de los aspectos planteados en la propuesta.</p> <p>Las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría.</p>
<p>¿Quién evalúa?</p>	<p>Departamento de Auditoría Interna.</p>
<p>¿Cuándo evaluar?</p>	<p>Semestralmente</p>
<p>¿Cómo evaluar?</p>	<p>Utilizando indicadores de cumplimiento.</p>
<p>¿Con qué evaluar?</p>	<p>Con lista de verificación.</p>

4.3 Bibliografía

- Arter, D. (2004). Auditorías de la Calidad para mejorar su comportamiento. Madrid: Díaz de Santos.
- Ávila , B. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. México: Editorial Electrónica.
- Benjamin, E. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Mexico DF: Pearson.
- Blanco Luna, Y. (2006). Normas y Procedimientos de Auditoría Integral. Santa Fe de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Caridad Chicas, M., & Sánchez López, C. (2008). Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito.
- Correa Pinzón, H. (1999). Auditoría de Gestión. Manizales: Federación de Contadores Públicos de Colombia.
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). Introducción A la Administración. Cengage Learning Editores.
- Farías, M. (08 de 2010). Auditoria De Cumplimiento. Bogotá, Colombia, Colombia.
- Fred R., D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico DF: Person.
- La Ley de Presupuestos del Sector Público. (2008). Quito.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y de Control. (2008). Quito.
- Martínez L., G. M. (2011). Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía. Ambato.
- Mosley, D., Megginson, L., & Pietri, P. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México DF: Cengage Learning Editores.

- Ochoa, M. K. (2007). Auditoria de cumplimiento más que un requisito una necesidad. Medellín.
- Paes de Carvalho, A. (1994). Foro Argentino de Biotecnologías. FELAEB, (pág. 64). Buenos Aires.
- PNUD. (2002). Manual de Seguimientos y Evaluación de Resultados. New York.
- Puerres, I. (2007). Naturaleza de la Auditoría. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramírez, R. (s.f.). Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones.
- Redondo Durán, R., Llopert Perez, X., & Durán Juve, D. (1996). Auditoría de Gestión. Barcelona: Universidad de Barcelona (España).
- Reyes Ponce, A. (2002). Administración de empresas/ Business Administration, Volumen 2. Mexico: LIMUSA.
- Universidad Particular de Loja. (31 de 10 de 2012). El Proceso de Investigación y los Enfoques Cuantitativos y Cualitativos hacia un Modelo Integral. Loja, Loja, Ecuador.

Fuentes de Internet:

- Abril, V. H. (20 de 03 de 2011). Tipo de Investigación. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de vhabril@hotmail.com
- Arcia Cáceres , I. (01 de 10 de 2008). Blogger. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- Civicus. (27 de 03 de 2010). <http://www.civicus.org/>. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de <http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- e-economic contabilidad en línea. (18 de 01 de 2009). Recuperado el 17 de 04 de 2013, de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-auditoria>
- Farnis, J. D. (07 de 04 de 2010). juandon. Innovación y conocimiento. Recuperado el 16 de 04 de 2013, de PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA: <http://juandomingofarnos.wordpress.com/2010/04/07/paradigmas-en-la-investigacion-educativa/>

- Ferrer, J. (2010). metodologia02.blogspot. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Franco, Y. (09 de 01 de 2012). tesisdeinvestig.blogspot. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Galán Amador, M. (29 de 03 de 2009). manuelgalan.blogspot. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/03/recoleccion-de-datos-en-la.html>
- Ing, M. . (17 de 04 de 2010). Market - Ing Eficiencia de Clase Mundial. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de http://www.marketing.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=64%3Aevaluacion-estrategica&catid=35%3Acontenidos&Itemid=55&lang=es
- Javalquinto, B. (20 de 12 de 2006). Análisis Estratégico. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/An%C3%A1lisis%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Jimenez, Y. (12 de 04 de 2007). Monografías.com. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- Moncayo González, M. (21 de 10 de 2010). Blog MarcoMOncayo. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de <http://marcomoncayo.wordpress.com/2010/10/21/auditoria-de-cumplimiento/>
- Paredes, E. (12 de 10 de 2010). Gestionando Empresas. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de <http://gestionandoempresas.blogspot.com/2010/10/evaluacion-estrategica.html>
- Peñaranda G., A. (01 de 10 de 2009). oocities.org. Recuperado el 20 de 04 de 2013, de La Toma de Decisiones. Conceptos. Análisis Críticos: <http://www.oocities.org/alfonsopenaranda/mtd/t1.html>
- Quintero Pedraza, J. C. (30 de 10 de 2009). eumed.net. Recuperado el 19 de 04 de 2013, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>
- UNED, C. (19 de 05 de 2009). UNED centro de Investigaciones. Recuperado el 16 de 04 de 2013, de

<http://unedcatedrainvestigacion.wikispaces.com/Paradigma+Naturalista>

Uned, C. d. (19 de 05 de 2009). UNED centro de Investigaciones. Recuperado el 16 de 04 de 2013, de <http://unedcatedrainvestigacion.wikispaces.com/Paradigma+Naturalista>

Wikipedia. (26 de 10 de 2012). Wikipedia enciclopedia libre. Recuperado el 01 de 11 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>

Wikipedia. (2013). Toma de decisiones. Wikepedia La enciclopedia libre.

Wikivia. (08 de 07 de 2009). wikivia.org. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de http://www.wikivia.org/wikivia/index.php/Definici%C3%B3n_y_tipos_de_seguimiento

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1890001439001
 RAZON SOCIAL: EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.
 NOMBRE COMERCIAL: EMPRESA ELECTRICA AMBATO R.C.N.
 CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
 REPRESENTANTE LEGAL: ASTUDILLO RAMIREZ JAIME OSWALDO
 CONTADOR: GARCÉS VILLACRES SILVIA MARLENE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/05/1959 FEC. CONSTITUCION: 05/05/1959
 FEC. INSCRIPCION: 31/10/1981 FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 24/11/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

GENERACION, CAPTACION, TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA PARA SU

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: 11-29
 Intersección: ESPEJO Edificio: EMPRESA ELECTRICA Referencia ubicación: JUNTO AL MERCADO DE LAS FLORES
 Telefono Trabajo: 032998600 Apartado Postal: 18010445 Telefono Trabajo: 032998700 Fax: 032421265 Email:
 presidencia@eeasa.com.ec

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 011 ABIERTOS: 11
 JURISDICCIÓN: 1 REGIONAL CENTRO 1 TUNGURAHUA CERRADOS: 0



[Handwritten signature]
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Handwritten signature]
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LVMB011006 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 24/11/2010

Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ENCUESTA

Dirigido: A los Directores y personal de los Departamentos Administrativos y Financieros.

Objetivo: Obtener información que ayude a la comprobación de la hipótesis de un proyecto de tesis.

Motivación: Reciba usted un cordial saludo y a la vez le invito a llenar esta encuesta con la mayor sinceridad del caso, con el fin de obtener una información confiable la cual será de gran ayuda para la presente investigación.

Instrucciones: Marque con una **X** en la respuesta elegida.

1. ¿Conoce Usted cuáles son los objetivos a cumplirse en el plan estratégico y que se encuentran detallados en los ejes respectivos?

Si
No

2. ¿Las metas a cumplirse son medibles y están asociados a un indicador?

Si
No

3. ¿El plan estratégico señala claramente lo que se debe alcanzar por cada departamento?

Si
No

4. ¿El cumplimiento de los objetivos del plan estratégico incide para la toma de decisiones de la empresa?

Si
No

5. ¿Para tomar la mejor decisión, usted se apoya en los resultados del plan estratégico?

Si
No

6. ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de cumplir el plan estratégico?

Si
No

7. ¿Usted tomaría una decisión sin conocer el reporte de cumplimiento del plan estratégico?

Siempre
Casi siempre
Rara vez
Nunca

8. ¿Con qué frecuencia se realiza auditorías de cumplimiento al plan estratégico?

Siempre
Casi siempre
Rara vez
Nunca

9. ¿Piensa usted que la toma de decisiones depende de la información del plan estratégico?

Si
No

10. ¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades en el Plan Estratégico?

Si
No

Muchas gracias por su colaboración 😊