



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y  
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE  
NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC E.P.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORES:**

**CHRISTIAN FRANCISCO MONCAYO SARMIENTO  
SANTIAGO ANDRÉS VINTIMILLA CALDERÓN**

**DIRECTOR:**

**ING. GENARO PEÑA CORDERO**

**CUENCA - ECUADOR**

**2013**

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico a Dios, mis padres, hermanos, sobrinos, mi nana Carmita y de forma muy especial a mi esposa Tatiana, por guiarme y apoyarme con sus consejos en el trayecto de mi carrera universitaria, a mis hijos José y Sebastián por ser el motivo de esfuerzo en cada meta de mi vida.

Christian Moncayo

La presente tesis la dedico a mi madre, abuela, tía y a mis hermanas por haber sido mi apoyo incondicional en cada paso de mi vida, también de manera muy especial a mi abuelo Federico que supo guiarme con sus sabios consejos y ejemplo por el buen camino.

Santiago Vintimilla

## **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Ciencias de la Administración, a la Escuela de Contabilidad Superior y a la Unidad de Negocio Hidropaute.

Además el reconocimiento a nuestro director Ing. Genaro Peña, por su gestión al haber dirigido el presente trabajo y apoyar el desarrollo del mismo.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para la culminación de este trabajo.

Los Autores

Todo el contenido y criterios del presente trabajo de investigación son responsabilidad de los autores.

Christian Moncayo Sarmiento

Santiago Vintimilla Calderón

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Firma de responsabilidad.....	IV
Índice de contenidos.....	V
Índice de Anexos.....	VIII
Índice de Cuadros.....	IX
Índice de Gráficas.....	X
Índice de Fotografías.....	X
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Introducción.....	13
CAPITULO 1.....	14
1.1. Reseña Histórica.....	14
1.1.1 La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.....	14
1.1.2 Estructura de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.....	14
1.1.3 Las Unidades de Generación Hidráulica.....	15
1.1.4 Las Unidades de Generación Térmica.....	16
1.1.5 La Unidad de Transmisión está conformada.....	16
1.1.6 Los Proyectos.....	17
1.2 Generalidades de la Empresa.....	18
1.2.1 Mazar.....	18
1.2.2 Molino.....	19
1.2.3 Sopladora.....	19
1.2.4 Cardenillo.....	20
1.3 Actividad de la Empresa.....	21
1.4 Planificación Estratégica.....	21
1.4.1 Misión.....	21
1.4.2 Visión.....	21
1.4.3 Objetivos Empresariales.....	21
1.4.3.1 Objetivos Estratégicos.....	21

1.4.3.2 Objetivos Específicos .....	22
1.4.4 Valores Corporativos.....	22
1.4.5 Política de Gestión Integral .....	24
1.5 Estructura Organizacional.....	25
1.6 Estados Financieros.....	26
CAPITULO 2 .....	27
2.1 Conceptos de la Auditoría de Gestión.....	27
2.1.1 Eficacia o efectividad .....	27
2.1.2 Eficiencia.....	28
2.2 Objetivos e Importancia de la Auditoría de Gestión.....	30
2.2.1 Objetivos .....	30
2.2.2 Importancia.....	31
2.2.3 Alcance de la auditoría de gestión.....	32
2.2.4 Enfoque y orientación de la auditoría de gestión. ....	32
2.2.5 Marco legal.....	32
2.3 La Auditoría Interna y la Auditoría Externa .....	34
2.3.1 Auditoría Interna .....	34
2.3.2 Auditoría Externa .....	34
2.4 Proceso de la Auditoría .....	35
2.4.1 Planificación.....	35
2.4.1.1 Conocimiento preliminar. ....	35
2.4.1.1.1 Informe de conocimiento preliminar. ....	37
2.4.1.1.2 Designación del equipo de trabajo.....	37
2.4.1.2 Planificación específica. ....	38
2.4.1.2.1 Recopilación y análisis de información. ....	38
2.4.1.2.2 Entrevistas y visitas. ....	41
2.4.1.2.3 Evaluación del sistema de control interno. ....	42
2.4.1.2.4 Determinación de áreas críticas. ....	46
2.4.1.2.5 Determinación del alcance de auditoría.....	46
2.4.1.2.6 Programas de auditoría. ....	46
2.4.1.2.7 Memorando de planificación. ....	50
2.4.2 Ejecución de la Auditoría.....	50
2.4.2.1 Obtención de evidencias.....	51

2.4.2.2	Indicadores de gestión. ....	52
2.4.2.3	Criterios de auditoría. ....	55
2.4.2.4	Papeles de trabajo. ....	56
2.4.3	Comunicación de resultados. ....	57
2.5	Las normas de Auditoría. ....	57
2.5.1	Las G.A.A.S. ....	57
2.5.2	Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS). ....	58
2.5.3	Referencias normativas. ....	58
2.5.4	Declaraciones sobre normas para servicios de atestación N.1 (SSAE 1). ....	58
2.6	La Empresa y el Ente Contable. ....	60
2.6.1	La Empresa. ....	60
2.6.2	El Ente Contable. ....	60
2.6.3	El enfoque sistémico. ....	61
2.6.4	El proceso administrativo. ....	61
2.7	El análisis FODA. ....	62
2.7.1	El control de gestión. ....	62
2.7.2	El equipo multidisciplinario en auditoría. ....	62
2.7.3	Medición del rendimiento. ....	63
2.8	El Sistema de Control Interno. ....	63
2.8.1	Concepto. ....	64
2.8.1.1	Objetivos. ....	65
2.8.2	Componentes del Control Interno. ....	65
2.9	Los Riesgos de Auditoría. ....	68
2.10	Cronograma de auditoría. ....	70
2.11	Papeles de Trabajo y Marcas de la Auditoría. ....	70
2.12	Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría. ....	71
2.13	Informe de auditoría o carta de dictamen. ....	74
CAPITULO 3. ....		77
3.1	Orden de Trabajo. ....	77
3.2	Planificación Estratégica del Examen. ....	79
3.2.1.	Planificación. ....	80
3.2.1.1.	Planificación Preliminar. ....	80
3.2.1.2.	Planificación Específica. ....	81

3.2.2.	EJECUCIÓN.....	82
3.2.3.	CONCLUSIONES.....	83
3.3	Fases.....	87
3.3.1	Planificación Preliminar. ....	87
3.3.2	Planificación Específica.....	101
3.3.3	Ejecución .....	110
CAPITULO 4.....		135
Conclusiones y Recomendaciones .....		135
Referencias Bibliográficas.....		138
Anexos.....		139

#### Índice de Anexos

Papeles de Trabajo: PP/PT 1	Conocimiento General de la Unidad.....	139
Papeles de Trabajo: PP/PT 2	Estructura Orgánica.....	142
Papeles de Trabajo: PP/PT 3	Plan de Capacitación 2012.....	147
Papeles de Trabajo: PP/PT 4	Método de Selección del Personal.....	156
Papeles de Trabajo: PP/PT 5	Análisis FODA.....	164
Papeles de Trabajo: PP/PT 6	Documentos de los Sistemas de Selección y Capacitación.....	167
Papeles de Trabajo: PE/PT 1	Encuesta a Analista de Procesos y Calidad.....	168
Papeles de Trabajo: PE/PT 2	Encuesta al Jefe de Talento Humano.....	169
Papeles de Trabajo: PE/PT 3	Encuesta al Departamento de Talento Humano.....	171
Papeles de Trabajo: PE/PT 4	Encuesta al Analista de Nómina.....	172
Papeles de Trabajo: PE/PT 5	Cuestionario Integral.....	174
Papeles de Trabajo: PE/PT 6	Resumen de la Información.....	183
Papeles de Trabajo: PE/PT 7	Diagramas de Flujo.....	184
Papeles de Trabajo: PE/PT 8	Matriz de Calificación.....	186
Papeles de Trabajo: E/PT 1	Indicadores de Talento Humano.....	187
Papeles de Trabajo: E/PT 2	Plan de Capacitación.....	188
Papeles de Trabajo: E/PT 3	Talento Humano.....	190



Papeles de Trabajo: E/PT 4 Contratación del Personal.....	191
Papeles de Trabajo: E/PT 5 Presupuesto Capacitación Talento Humano.....	193

### Índice de Cuadros

Cuadro 1.1 Unidades de Generación Eléctrica.....	15
Cuadro 1.2 Unidades de Generación Térmica.....	16
Cuadro 1.3 Unidad de Transmisión.....	17
Cuadro 1.4 Proyectos.....	17
Cuadro 2.1. Normas para servicios de Atestación.....	58
Cuadro 2.2. Programas de control.....	64
Cuadro 2.3. Técnicas y prácticas utilizadas en la auditoría.....	72
Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo.....	78
Cuadro 3.2 Plan de Índices.....	83
Cuadro 3.3 Marcas del Examen.....	84
Cuadro 3.4 Talento Humano.....	86
Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo.....	87
Cuadro 3.6 Directiva Administrativa de la Unidad de Negocio Hidropaute.....	95
Cuadro 3.7 Funcionarios departamento Talento Humano.....	95
Cuadro 3.8 Análisis FODA.....	96
Cuadro A1 Directiva Administrativa de la Unidad de Negocio Hidropaute.....	144
Cuadro A2 Funcionarios departamento Talento Humano.....	145
Cuadro A3 Competencias a desarrollar año 2012.....	149
Cuadro A4 Participación a capacitaciones.....	151
Cuadro A5 Resultados de Aspirantes.....	159
Cuadro A6 Resultados de Selección.....	160
Cuadro A7 Competencias a Calificar.....	161
Cuadro A9 Análisis FODA.....	164
Cuadro A10 Cuestionario de Control Interno.....	174

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.1 Conformación de Unidades de Negocio.....	15
Gráfico 1.2 Conformación de la Unidad de Negocio Hidropaute.....	18
Gráfico 1.3 Esquema conceptual del proyecto Sopladora.....	20
Gráfico 1.4 Estructura Organizacional.....	25
Gráfico 2.1. El proceso administrativo.....	62
Gráfico 2.2. Etapas para implementar las Actividades de Control.....	69
Gráfico 3.1 Estructura Orgánica.....	92
Gráfico 3.2 Capacitación por Departamentos.....	112
Gráfico 3.3 Número de personas capacitadas por departamento.....	112
Gráfico A1 Estructura Orgánica.....	142
Gráfico A2 Medición de Desempeño.....	147
Gráfico A3 Diagramas de Flujo del Proceso de Capacitación.....	184
Gráfico A4 Diagramas de Flujo del Proceso de Selección.....	185
Gráfico A5 Matriz de Calificación.....	186
Gráfico A6 Número de personas capacitadas por departamento.....	188
Gráfico A7 Capacitación por Departamentos.....	188

## Índice de Fotografías

Fotografía 1.1 Central Mazar.....	19
Fotografía 1.2 Central Molino.....	19

## **RESUMEN**

La presente tesis, constituye la elaboración de una Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano aplicada a Hidropaute CELEC E.P., durante el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012.

Esta contiene aspectos generales de la misma, un breve marco teórico que permite esquematizar las fases del proceso de auditoría, la evaluación de la planificación preliminar, específica, ejecución del trabajo de campo y la comunicación de resultados.


El resultado de los procedimientos fue la elaboración del informe de auditoría, en este se detalla las evidencias y hallazgos, debidamente comunicados, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito que se implementen acciones correctivas las cuales contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos del Sistema de Talento Humano.

## ABSTRACT

The present paper is about the development of a Management Audit for the selection and training systems of Human Resources applied to *Hidropaute CELEC EP* during January 1 to December 31, 2012.

This contains general aspects, a brief theoretical framework to outline the phases of the audit process, the evaluation of preliminary and specific planning, the implementation of field work, and the results report.

The procedures outcome was the preparation of audit reports. These detailed the evidences and findings, and established the conclusions and recommendations in order to apply corrective actions to contribute to the achievement of goals and objectives in the Human Resource System.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **Introducción**

Las compañías de generación hidroeléctricas utilizan energía hidráulica para la generación de energía eléctrica, son el resultado actual de la evolución de los antiguos molinos que aprovechaban la corriente de los ríos para mover una rueda.

La Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., brinda un servicio fundamental de producción de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este servicio que comprenden la administración, operación, mantenimiento, compra e importación de bienes, equipos, materiales, repuestos y contratación de los servicios necesarios para optimizar su administración realizar la reposición total o parcial de las instalaciones y las aplicaciones que se resuelven y en consecuencia la planificación, construcción y montaje de nuevas unidades de generación; y suscripción de contratos de compraventa de energía con las empresas de distribución, grandes consumidores y exportadores.

Toda entidad debe ser evaluada de manera interna como externa, y de esta forma conocer cuáles son los puntos críticos sobre las cuales hay que tomar medidas preventivas y correctivas, bajo el concepto de eficiencia, eficacia y economía.

La auditoría de gestión al sistema de selección y capacitación del Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., estará encaminada a realizar una opinión personal con justificación y comunicar los resultados del examen que ayudara a la gerencia a reformar ciertas falencias que se estén dando en la Entidad.

# **CAPITULO 1**

## **DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC E.P., EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

### **1.1. Reseña Histórica**

#### **1.1.1 La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.**

“El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional.”

“Bajo la responsabilidad del INECEL durante 25 años, aproximadamente, el Ecuador vio ejecutar las obras de electrificación con las que cuenta el país, entre ellas la Central Paute Molino.”

“En el año de 1998 se expide la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reformas y Reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresa de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE.”

“Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero de 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYÁN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y una de transmisión, TRANSELECTRIC S.A, constituyéndose la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC SOCIEDAD ANÓNIMA. El 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo N° 114 pasa a ser EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP y cada una de las empresas fusionadas se les designa como Unidades de Negocio.”<sup>1</sup>

#### **1.1.2 Estructura de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P.**

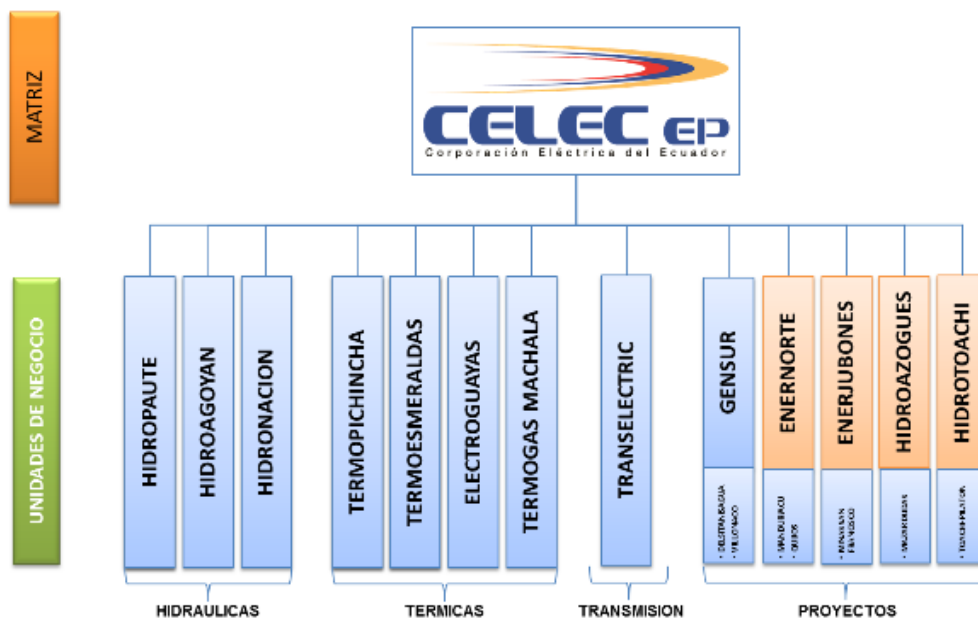
La Corporación Eléctrica del Ecuador actualmente está constituida por trece Unidades de Negocio, a su vez estas se encuentran clasificadas en tres unidades de

---

<sup>1</sup>[http://www.CELEC.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112%3Ahidropaute&catid=47&lang=es](http://www.CELEC.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3Ahidropaute&catid=47&lang=es)

generación hidráulica, cuatro unidades de generación térmica, una unidad de transmisión y cinco proyectos creados para la producción eficiente de energía eléctrica y para satisfacer la demanda de manera eficiente y confiable en beneficio de todo el país.

Gráfico 1.1 Conformación de Unidades de Negocio.



Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.1.3 Las Unidades de Generación Hidráulica

Las Unidades de Generación Hidráulica son:

Cuadro 1.1 Unidades de Generación Eléctrica.

Unidad de Negocio	CENTRAL	Capacidad (MW)
HIDROPAUTE	Paute	1100
	Mazar	170
HIDROAGOYAN	Agoyán	156
	Pucará	73
	San Francisco	224
HIDRONACIÓN	Marcel Laniado	213
<b>TOTAL DE GENERACIÓN INSTALADA (MW)</b>		<b>1936</b>

Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.1.4 Las Unidades de Generación Térmica

Las Unidades de Generación Térmica son:

Cuadro 1.2 Unidades de Generación Térmica.

Unidad de Negocio	CENTRAL	Capacidad (MW)	TIPO
TERMOESMERALDAS	Esmeraldas	132,5	Vapor
	Trinitaria	133	
ELECTROGUAYAS	Gonzalo Zevallos	146	MCI
	Santa Elena	90	
	Pascuales	96	Vapor
	Pascuales II	132	
	Gonzalo Zevallos TG4	26	
TERMOGAS MACHALA	Gas Machala	132	Gas
TERMOPICHINCHA	Miraflores TG1 Manta	22	
	Santa Rosa	51	
	La Propicia	8	MCI
	Miraflores	30	
	Guangopolo	33	
	Manta II	20.4	
	Quevedo	100	
<b>TOTAL DE GENERACIÓN INSTALADA (MW)</b>			<b>1131.5</b>

Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.1.5 La Unidad de Transmisión está conformada

La Unidad de Transmisión está conformada por:



Cuadro 1.3 Unidad de Transmisión.

14 subestaciones 230/138/69 Kv.
21 subestaciones 138/69 Kv
6.937 MVA de transformación en operación y 950 MVA en reserva.
1.967 km de líneas de transmisión de 230 kV.
1.769 km de líneas de transmisión de 138 kV (115 km a 69 kV).

Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.1.6 Los Proyectos

Los Proyectos son:

Cuadro 1.4 Proyectos

Unidad de Negocio	CENTRAL	Capacidad (MW)
ENERNORTE	Manduriacu	60
	Quijos	50
GENSUR	Delsi-tanisagua	115
	Villonaco (eólico)	16,5
HIDROAZOGUES	Alazán	6,23
	San Antonio	7,19
	Dudas	7,40
HIDROTOACHI	Pilatón Sarapullo	49
	Toachi Alluriquín	204
	Toachi	1,4
ENERJUBONES	Minas san Francisco	275
	La Unión	83,9
<b>TOTAL DE INSTALADA (MW)</b>	<b>GENERACIÓN</b>	<b>875,62</b>

Fuente: Archivo CELEC E.P.

## 1.2 Generalidades de la Empresa

La Unidad de Negocio Hidropaute es la encargada del Proyecto Paute Integral, el cual está conformado por Mazar, Molino, Sopladora y Cardenillo, es un proyecto hidroeléctrico en cascada que aprovecha las aguas de la cuenca del río Paute y está ubicado entre las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Gráfico 1.2 Conformación de la Unidad de Negocio Hidropaute.

	MAZAR	MOLINO	SOPLADORA	CARDENILLO
Estado	En operación (2010)	En operación (1973)	Construcción	Desarrollo de estudios
Potencia	170 MW	1100 MW	487 MW	400 MW
Atura Neta	159 m	660 m	361.9 m	298 m
Caudal de diseño	141.1 m <sup>3</sup> /s	200 m <sup>3</sup> /s	150 m <sup>3</sup> /s	150 m <sup>3</sup> /s
Producción anual estimada	800 GWh	4900 GWh	2700 GWh	2200 GWh
Presa	Enrocado con cara de hormigón (CFRD)	Arco de gravedad	No	Derivadora
Capacidad del embalse	410'000.000 m <sup>3</sup>	120'000.000 m <sup>3</sup>	-	-
Unidades de generación	10	2	3	
Turbina	Francis	Pelton	Francis	Francis

Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.2.1 Mazar

La Central Mazar tiene una potencia instalada de 170MW y una producción anual de 800GWh, la presa de enrocado con cara de hormigón crea un gran embalse de cuatrocientos diez millones de metros cúbicos. Con dos unidades de generación y turbinas Francis. Inicio su operación en el año 2010.

Fotografía 1.1 Central Mazar



Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.2.2 Molino

La Central Molino, se encuentra aguas abajo de la Central Mazar, tiene una potencia instalada de 1100MW y una producción anual de 4900GWh. Cuenta con una presa de arco de gravedad y un embalse que almacena ciento veinte millones de metros cúbicos, cuenta con diez unidades de generación con turbinas tipo Pelton.

Fotografía 1.2 Central Molino



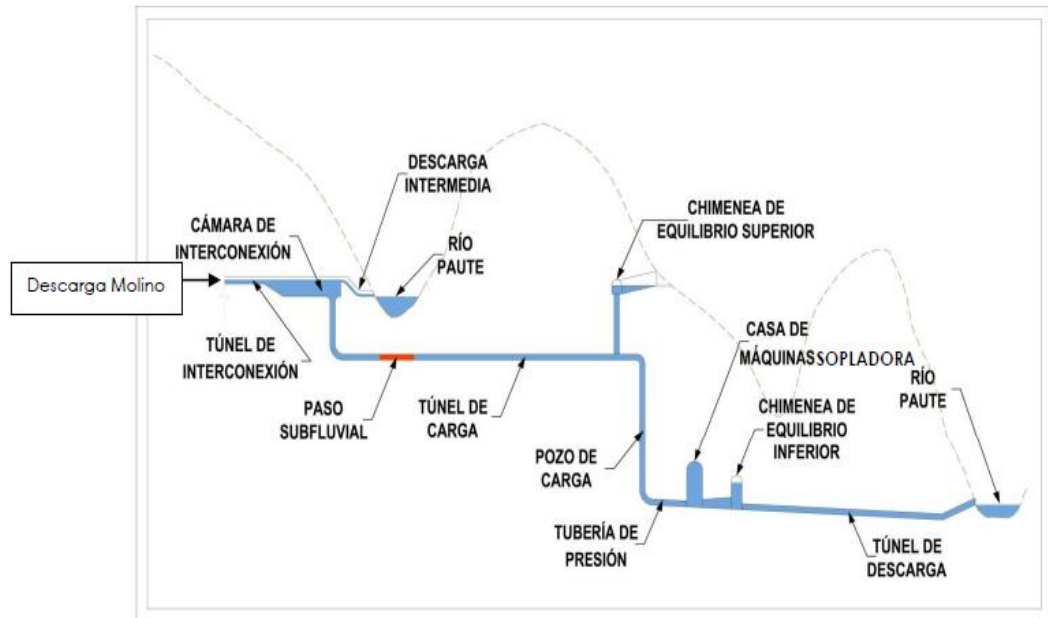
Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.2.3 Sopladora

El proyecto Paute Sopladora se encuentra aguas abajo de la central Molino, captará los caudales turbinados de hasta 150 m<sup>3</sup>/s, directamente de los dos túneles de descarga de la Central Paute-Molino, conducirá hasta la casa de máquinas "subterránea" a través de un sistema de un túnel de presión de 5,5 km de longitud y tubería de presión.

Sopladora contará con tres unidades generadoras tipo Francis, diseñadas para un caudal de 150 m<sup>3</sup>/s y una altura neta de 361,90m. La potencia de la Central es 487 MW y aportará anualmente 2770 GWh al Sistema Nacional Interconectado.

Gráfico 1.3 Esquema conceptual del proyecto Sopladora.



Fuente: Archivo CELEC E.P.

#### 1.2.4 Cardenillo

El sistema de captación recoge directamente las aguas turbinadas de Sopladora y lo orienta hacia el túnel de conducción. Esto implica que cada perturbación en la operación de Sopladora afectaría la operación de Cardenillo, es por esta razón que la conexión directa Sopladora-Cardenillo incluirá una presa derivadora para independizar las centrales, además que permitirá captar los aportes de caudales de la cuenca intermedia aguas abajo de Amaluza.

Luego de las obras de captación, está el túnel de conducción a presión por la margen derecha, chimenea de equilibrio, tubería de presión subterránea, casa de máquinas en caverna y túnel de restitución de 2 015 m de longitud y 7,14 m de diámetro. El desvío para la construcción de la presa derivadora se realizará por un túnel en la margen izquierda de 300 m de longitud. Se estima una potencia instalada de al menos 400 MW y 2200 GWh.

### **1.3 Actividad de la Empresa**

La Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., brinda un servicio fundamental de producción de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este servicio que comprenden la administración, operación, mantenimiento, compra e importación de bienes, equipos, materiales, repuestos y contratación de los servicios necesarios para optimizar su administración realizar la reposición total o parcial de las instalaciones y las aplicaciones que se resuelven y en consecuencia la planificación, construcción y montaje de nuevas unidades de generación; y suscripción de contratos de compraventa de energía con las empresas de distribución, grandes consumidores y exportadores.

### **1.4 Planificación Estratégica**

La gestión de la Unidad de Negocio de Hidropaute está enmarcada en la Planificación Estratégica de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, que a su vez está alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 del Ecuador.

#### **1.4.1 Misión**

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente.

#### **1.4.2 Visión**

Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

#### **1.4.3 Objetivos Empresariales**

##### **1.4.3.1 Objetivos Estratégicos**

1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.

2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.
3. Incrementar la eficiencia institucional.
4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
5. Incrementar la sustentabilidad financiera.

#### **1.4.3.2 Objetivos Específicos**

1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad de las centrales de generación de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., con altos estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.
2. Incrementar la capacidad de generación de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., aprovechando los recursos renovables con proyectos que contribuyan al cambio de la matriz energética ya al desarrollo sustentable en las áreas de influencia.
3. Incrementar la eficiencia institucional de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.
4. Incrementar el desarrollo del talento humano en la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.
5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.

#### **1.4.4 Valores Corporativos**

1. **Compromiso:** Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, para llevar bienestar y desarrollo a todos los rincones del país. Nos impulsa nuestra lealtad con la misión de CELEC EP.
2. **Transparencia:** La información sobre nuestras acciones y resultados es clara, abierta y oportuna, siempre disponible al más exhaustivo escrutinio. Actuamos con la consciencia que lo que hacemos estará siempre a la luz pública.
3. **Trabajo en equipo:** Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.

4. **Integridad:** Nuestras acciones y decisiones están siempre enmarcadas en la legalidad y en la ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas. Construimos el progreso con nuestro recto accionar, manos limpias y respeto a la palabra empeñada.

5. **Respeto:** Otorgamos a todas las personas, dentro y fuera de la organización, la dignidad y consideración que nosotros desearíamos recibir, en todas las situaciones.

6. **Responsabilidad Social:** Proveemos bienestar y desarrollo no solamente a nuestros clientes, sino también a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, nuestros proveedores y socios de negocios, las comunidades en que actuamos y la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.

7. **Profesionalismo:** Como personas del más alto nivel de competencia, nos exigimos nuestro mejor producto técnico, administrativo o directivo. Es nuestro hábito el estar incesantemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Somos líderes en el aprovechamiento de las tecnologías de vanguardia y de los mejores sistemas de gestión.

8. **Pasión por la excelencia:** Es nuestro hábito cotidiano la búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas y de la más alta calidad en nuestros servicios. Generamos incansablemente ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y de nuestra gestión. Cuando descubrimos una oportunidad, perseguimos con tenacidad el que sea explotada para beneficio de la organización.

9. **Proactividad:** El liderazgo de nuestra empresa lo conseguimos siendo líderes en cada uno de nuestros puestos de trabajo. Mantenemos la iniciativa de estar siempre atentos a los hechos y posibilidades. Nos adelantamos a los problemas, disolviéndolos antes de que se materialicen sus consecuencias.

10. **Orientación a resultados:** la única medida de nuestro buen trabajo es la consecución de los objetivos buscados, en el marco de nuestros valores y principios.

### **1.4.5 Política de Gestión Integral**

La Unidad de Negocio HIDROPAUTE se compromete a generar energía eléctrica de manera eficaz y eficiente, a través de fuentes renovables, respondiendo a las necesidades energéticas de la nación y promoviendo su desarrollo sostenible.

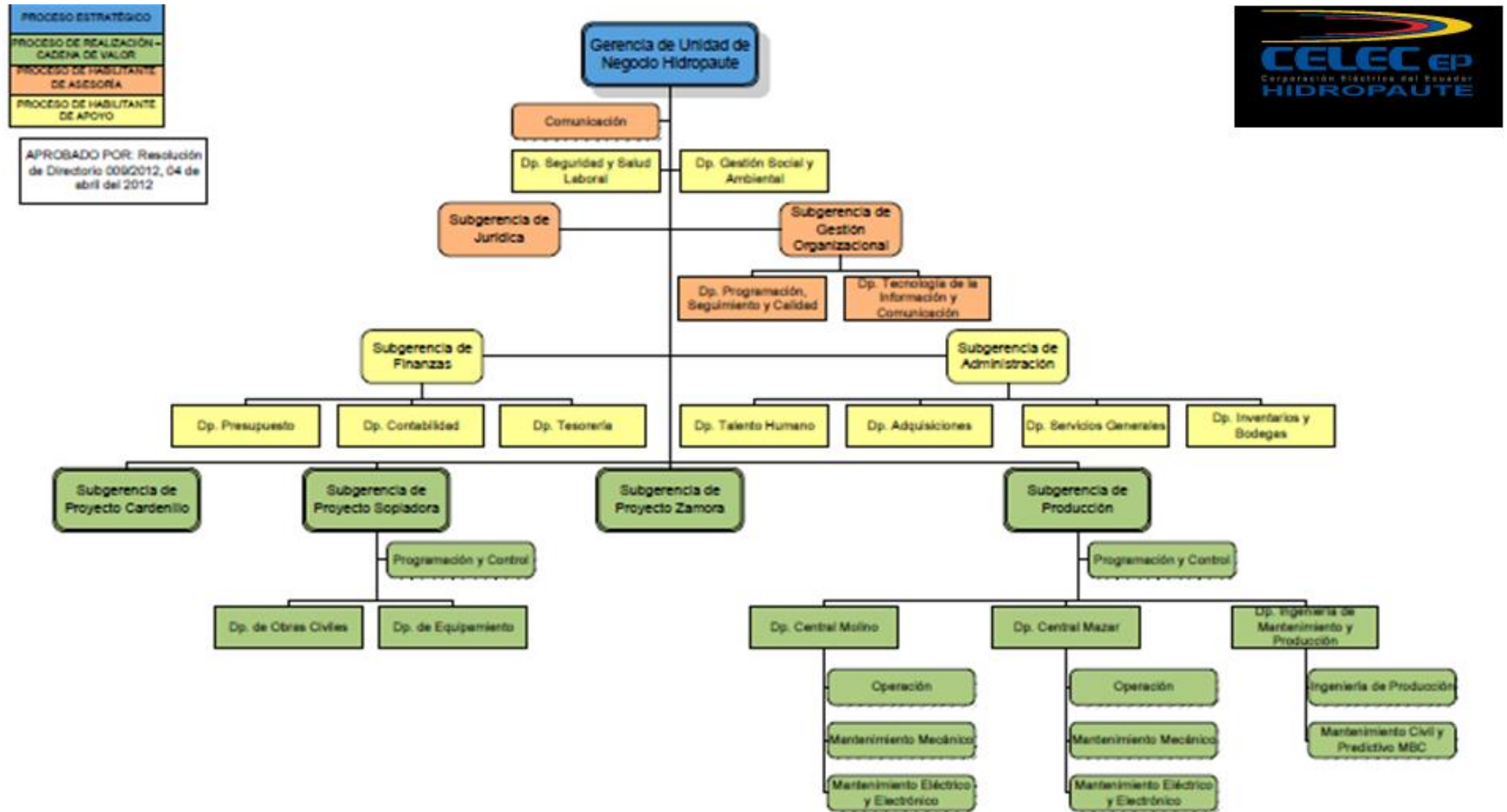
Cumplimos con las disposiciones legales, las políticas de la Corporación y los compromisos con las partes interesadas, en un marco de transparencia de información y una cultura de mejoramiento continuo de nuestra gestión integral.

Contribuimos a mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, sus familias y las comunidades donde realizamos nuestras actividades.



## 1.5 Estructura Organizacional

Gráfico 1.4 Estructura Organizacional



PROCESO ESTRATÉGICO  
 PROCESO DE REALIZACIÓN - CADENA DE VALOR  
 PROCESO DE HABILITANTE DE ASESORIA  
 PROCESO DE HABILITANTE DE APOYO

APROBADO POR: Resolución de Directorio 008/2012, 04 de abril del 2012

Fuente: Archivo CELEC E.P.

## **1.6 Estados Financieros.**

La Unidad de Negocio Hidropaute genera balances mensuales sin considerar los valores de ingresos y ventas, esta información es entregada de manera mensual a la matriz de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P., quien a su vez genera los estados financieros con la información consolidada de todas las unidades de negocio de la corporación.

## CAPITULO 2

### LA AUDITORÍA DE GESTIÓN MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Conceptos de la Auditoría de Gestión.

“La Auditoría de Gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

En concordancia con este concepto general, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoría de Gestión como: “La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”<sup>2</sup>

Es importante, por lo tanto, tener claro el significado de los criterios de economía, efectividad y eficiencia:

##### 2.1.1 Eficacia o efectividad

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

Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

- **Metas Mensurables**

“Las metas mensurables son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se lograrán en un periodo dado; así por ejemplo: cantidad de pacientes a atender, cantidad de cursos a dictar, cantidad de ventas, etc., dependiendo de la actividad de la entidad u organismo bajo examen. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación operativa anual de la entidad o en sus presupuestos programáticos.”<sup>3</sup>

- **Metas Cualitativas**

“Son metas que generalmente tienen una alta carga de subjetividad por lo que son difíciles de cuantificar. Este tipo de metas están ligadas a los objetivos estratégicos de la entidad.”<sup>3</sup>

### **2.1.2 Eficiencia**

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

Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.”<sup>3</sup>

La eficiencia relaciona los siguientes términos:

- **Productividad y Rentabilidad**

“Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas, u optimizar los servicios.”<sup>2</sup>

---

<sup>3</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

- **Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación**

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

Estos estándares o medidas, pueden ser los indicadores de gestión determinados en la planificación de una entidad que deben lograrse en el futuro; también pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad sobre la base de hechos sucedidos en el pasado.”<sup>4</sup>

- **Economía**

“La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.”<sup>4</sup>

- **Impacto.**

“Controla y mide si el bien o servicio, cumple con el propósito final para el cual fue diseñado.

El impacto de los sistemas, proyectos, programas o actividades, puede ser determinado a través de métodos cuantitativos, considerando también procedimientos cualitativos. La comparación estadística de las acciones del proyecto o programa permite identificar, cuantificar y evaluar la conveniencia y eficacia de la inversión pública.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

- **Legalidad.**

“Determina si las acciones y operaciones se realizaron conforme disponen las leyes, reglamentos y en general, el ordenamiento jurídico que regula a la entidad, sistema, proyecto, programa o actividad.”<sup>5</sup>

## **2.2 Objetivos e Importancia de la Auditoría de Gestión.**

### **2.2.1 Objetivos**

“De conformidad con lo establecido en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; en concordancia con lo señalado y a efectos de la presente guía, consideramos los siguientes objetivos a alcanzar, en esta actividad de control:

1. Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
2. Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
3. Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial.
4. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.

---

<sup>5</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

5. Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.

6. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.

7. Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.

8. Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

Los resultados de la auditoría de gestión se pueden obtener: a corto plazo, con el diagnóstico y formulación de las recomendaciones tendientes a mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones examinadas, una vez identificadas las causas que originaron el incumplimiento de metas y objetivos; a mediano y largo plazo con el mejoramiento de la prestación de servicios y de los beneficios económicos en la administración pública, dependiendo de la naturaleza del organismo o entidad examinada.”<sup>6</sup>

### **2.2.2 Importancia**

“La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral.”<sup>6</sup>

La importancia de la auditoría de gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: “Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los

---

<sup>6</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.”<sup>7</sup>

### **2.2.3 Alcance de la auditoría de gestión.**

“La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.”<sup>7</sup>

### **2.2.4 Enfoque y orientación de la auditoría de gestión.**

“El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad.

Se modificará la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de planificación, se determina la necesidad de investigar ciertas áreas críticas, con mayor detalle profundidad o intensidad que otras.”<sup>7</sup>

### **2.2.5 Marco legal**

1. “Constitución de la República del Ecuador
2. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
3. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
4. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública
5. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

---

<sup>7</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.



6. Manual general de auditoría gubernamental, emitido por el Contralor General del Estado, con Acuerdo No. 012-CG, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003.

7. Manual de auditoría de gestión, emitido por el Contralor General del Estado con Acuerdo No. 031-CG-2001 de 22 de noviembre de 2001, publicado en Registro Oficial 107 de 19 de junio de 2003

8. Normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, emitidas por el Contralor General del Estado, con Acuerdo No. 019-CG, publicado en Registro Oficial No. 6, edición especial, de 10 de octubre de 2002.

9. Normas de control interno, emitidas por el Contralor General del Estado, con Acuerdo No. 039-CG, promulgado en Registro Oficial No. 78 de 1 de diciembre de 2009.

10. Decreto 878, publicado en Registro Oficial 268 de 8 de febrero de 2008, que estableció el Sistema Nacional de Planificación; reformado con decretos números 956 y 7, publicados en los Registro Oficiales 302 y 205 de 26 de marzo del 2008 y 2 de junio de 2010

11. Decreto 1263, publicado en el Registro Oficial 413 de 28 de agosto de 2008, de creación del Instituto Nacional de Pre inversión (INP), entidad adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

12. Decreto 555, publicado en el segundo suplemento del Registro Oficial 331 de 30 de noviembre de 2010: Implementación del Proyecto Gobierno por Resultados, GPR, en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

13. Decreto 729, publicado en el Registro Oficial 439 de 3 de mayo de 2011, de creación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

14. Acuerdo interministerial No. 2, emitido por el Ministerio de Finanzas y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, publicado en el Registro Oficial 365 de 18 de enero de 2011, por el cual se

expidieron normas para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública.

15. Acuerdo 398, emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, publicado en el Registro Oficial 406 de 17 de marzo de 2011, de creación del Banco de Proyectos.

16. Decreto 688, publicado en el Registro Oficial 410 de 22 de marzo de 2011, de creación del Sistema nacional de catastro integrado geo referenciado de hábitat y vivienda.

17. Instructivos metodológicos, publicadas en la edición especial del Registro Oficial No. 184 de 30 de agosto de 2011: Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales; Guía metodológica de planificación institucional; y, Propuesta de lineamientos generales para la planificación territorial descentralizada.”<sup>8</sup>

## **2.3 La Auditoría Interna y la Auditoría Externa**

### **2.3.1 Auditoría Interna**

El Instituto Auditores Interno del Ecuador, (2006), señala que “la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistémico y disciplinario para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.<sup>9</sup>

### **2.3.2 Auditoría Externa**

Dentro del Manual General Auditoría de Gestión se manifiesta que este tipo de auditoría es practicada por auditores de la Contraloría General del Estado o por compañías privadas de auditoría contratadas, quienes tienen la obligación de observar la normatividad expedida al respecto por el Organismo Técnico Superior de

---

<sup>8</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

<sup>9</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORIS. Marco para la práctica Profesional de la Auditoría Interna (1era Edición), USA, 2006. 17 p.

Control, con el objeto de emitir su opinión mediante un dictamen o informe según corresponda al tipo de auditoría que se está llevando a efecto.

## **2.4 Proceso de la Auditoría**

### **2.4.1 Planificación.**

“En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría.

Si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y de recursos.”<sup>10</sup>

#### **2.4.1.1 Conocimiento preliminar.**

“Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la Planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar las importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado.

Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la

---

<sup>10</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

En el caso de una nueva acción de control a la entidad, proyecto o programa, se procederá a la actualización de la información existente, incluyendo información de los papeles de trabajo del examen anterior; a la vez que se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

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

1. La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
2. La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
3. Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
4. La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
5. La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
6. Las fuentes de financiamiento
7. Los funcionarios principales”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

#### **2.4.1.1.1 Informe de conocimiento preliminar.**

Según la guía metodológica para auditoría de gestión el informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad
- Ubicación
- Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos
- Actividad principal
- Ambiente organizacional
- Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas,

#### **FODA**

- Estructura de control interno
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría
- Personal necesario para su ejecución
- Tiempo a utilizarse

#### **2.4.1.1.2 Designación del equipo de trabajo.**

“La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que intervendrán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad en alcanzarlos.

Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del

examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad.”

12

#### **2.4.1.2 Planificación específica.**

“Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.”<sup>12</sup>

##### **2.4.1.2.1 Recopilación y análisis de información.**

“En esta fase se recopilará la información relacionada con los siguientes aspectos:

- Planeamiento Institucional
  1. Plan de desarrollo
  2. Planificación estratégica/ plurianual
  3. Plan operativo anual
  4. Plan de inversiones y de compras
  5. Programas y proyectos
  6. Presupuesto aprobado
  7. Informes de evaluación anual
  8. Otros documentos relativos al planeamiento institucional
  
- Organización
  1. Base legal de creación y reformas

---

<sup>12</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

2. Reglamentación interna
  3. Estructura orgánica
  4. Asignación de responsabilidades
  5. Delegación de autoridad
  6. Manual de procesos
  7. Manual de funciones
  8. Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades
  9. Código de ética
- Operaciones
    1. Universo de operaciones
    2. Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva
- Manuales de procedimientos
1. Información gerencial
  2. Ejecución presupuestaria
  3. Información financiera
  4. Informes sobre seguimiento de la gestión
  5. Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa).
- Información adicional
    1. Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de denuncias, encuestas, prensa, otros)
    2. Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño.

- Se profundizará en el análisis de la información general ya recopilada, para obtener la siguiente información de detalle:
  1. Objetivos de la entidad y de sus unidades
  2. Políticas generales y de cada área
  3. Actas de directorio
  4. Indicadores de gestión institucionales y del sector
  5. Tipo de relación entre el personal y el nivel directivo
  6. Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones
  7. Procesamiento de la información utilizada
  8. Niveles de autorización
  9. Características de la tecnología en uso
  
- Si se trata de empresas públicas de producción y comercialización de bienes, se obtendrá la siguiente información adicional:
  1. Bienes que produce y comercializa
  2. Canales de distribución
  3. Volúmenes de producción
  4. Ubicación geográfica de las plantas
  5. Banco de datos de clientes
  6. Características del mercado y grado de competencia
  7. Nivel de inventarios
  8. Estructura de endeudamiento
  9. Características del proceso productivo
  10. Características de la tecnología en uso



Para este tipo de auditorías, es importante revisar también, otras fuentes de información como: actas de reuniones de trabajo, memorias anuales, leyes y reglamentos específicos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procederá a agruparla y referenciarla tomando en consideración los aspectos descritos en el título recopilación de información.

En resumen, cuando se trate de una auditoría de gestión que se realiza por primera vez en una entidad, programa o proyecto, la información que se obtendrá en esta fase, será numerosa y de gran diversidad; a diferencia de los exámenes concurrentes, en los que la información deberá actualizarse.”<sup>13</sup>

#### **2.4.1.2.2 Entrevistas y visitas.**

“Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se servirá de una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la entidad.

Posteriormente, se realizarán, entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores de línea, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle.

Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en papeles de trabajo.

Se realizarán visitas a las oficinas e instalaciones de la entidad, para conocer su ubicación y presentarse con los servidores.

Sobre la base de los productos obtenidos, se realizará el análisis de la documentación, con el fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la

---

<sup>13</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno.”<sup>14</sup>

#### **2.4.1.2.3 Evaluación del sistema de control interno.**

“La evaluación del sistema de control interno en auditoría de gestión, de conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control, de detección y otros riesgos a los que está expuesta la entidad, conforme a lo que señala la norma ecuatoriana de auditoría gubernamental PAG-06.”<sup>14</sup>

- **Sistema administrativo (NCI 200)**

“Se evaluará el proceso administrativo, verificando la existencia de un entorno organizacional favorable con líneas de conducta y medidas de control que permitan alcanzar los objetivos institucionales, con la ayuda de un cuestionario de control interno que incluya la identificación de los siguientes instrumentos:

Planificación: planificación estratégica/plurianual, planificación operativa, programas y proyectos, plan de inversiones, plan anual de compras, indicadores institucionales.

Organización: base legal, reglamentación y normativa interna; estructura orgánica y funcional; identificación y levantamiento de procesos.

---

<sup>14</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

Dirección: valores, integridad y ética; políticas administrativas y técnicas; delegación, comunicación, coordinación; difusión.”<sup>15</sup>

- **Sistemas de apoyo (NCI 400)**

“Se evaluarán los sistemas de apoyo, identificando el establecimiento de políticas y procedimientos de control para manejar los riesgos de administración; la protección y conservación de los activos; y el establecimiento de controles de acceso a los sistemas de información. Para lo cual se verificará la existencia de los siguientes instrumentos:

1. Sistemas de información: administrativa, financiera, operativa y de tecnología aplicada.
2. Administración financiera: presupuesto, contabilidad, costos, técnicas de análisis financiero (horizontal y vertical), indicadores financieros e indicadores presupuestarios.
3. Administración del talento humano: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo profesional, clasificación y valoración de puestos; evaluación y promoción; seguridad social e industrial y planificación del talento humano.
4. Sistema de administración de bienes: adhesión a la contratación pública; proceso de adquisiciones; garantías; distribución, control y custodia, uso y destino de los insumos y bienes de larga duración.”<sup>14</sup>

- **Sistemas que agregan valor (NCI 300)**

“La evaluación de los sistemas que agregan valor o misionales, consiste en realizar pruebas de cumplimiento a las actividades de control implantadas por la entidad; valorar el plan de mitigación diseñado para prevenir los posibles eventos negativos en la consecución de objetivos, funciones o procesos; efectuar el relevamiento de los procesos; ejecutar pruebas de cumplimiento al proceso generador

---

<sup>15</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

de productos o servicios y determinar el nivel de riesgo de control; verificando lo siguiente:

1. En la planificación estratégica y operativa, los objetivos o líneas estratégicas asignadas al proceso de producción.
2. Los estándares a nivel nacional e internacional, aplicables al sector económico, societario y técnico en el que se desenvuelve la entidad, a fin de efectuar una comparación de los resultados de los indicadores aplicados.
3. En el sistema de información, los indicadores diseñados y configurados para la producción.
4. El universo de transacciones o datos estadísticos de la producción de bienes y servicios que correspondan a cada año dentro del período bajo examen.
5. Comparación inicial de lo ejecutado versus lo programado.
6. Memorias anuales para conocimiento de accionistas, clientes internos, externos y público en general, sobre la producción de bienes y servicios.
7. Clasificación de la producción en función de grupos homogéneos, características particulares y costos.
8. Clasificación de la producción estratificada por años, para medir comportamiento y tendencias de los bienes y servicios.
9. Controles diseñados para evaluar los procesos que incluyan: propósito, objetivos, indicadores cuantitativos, sistemas de medida y responsables independientes y competentes.
10. Informes de control de gestión, sobre la producción de bienes o servicios, sobre la base de los indicadores diseñados para ese fin.

La evaluación de control interno incluirá además, el seguimiento a todos los sistemas o procesos, considerando los siguientes elementos:

1. Desarrollo de los objetivos,

2. Medición de resultados,
3. Comparación del rendimiento frente a objetivos y metas propuestas,
4. Análisis de causas de desviaciones,
5. Toma oportuna de acciones correctivas y revisión continua de éstas.

La verificación de los controles se realizará, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones, para comprobar el funcionamiento del sistema; en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se deberá ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad.

La evaluación del sistema de control interno, como medio de identificación de los riesgos y áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de auditoría.”<sup>16</sup>

Para viabilizar de mejor manera la evaluación del sistema de control interno, se considerará la ejecución de las siguientes actividades y la obtención de los productos detallados a continuación, considerando lo que establece el Manual de Auditoría de Gestión, vigente:

- **Actividades**

1. Aplicar el cuestionario de control interno
2. Definir la ponderación de cada una de las preguntas
3. Calificar el nivel de confianza y riesgo

- **Productos**

1. Áreas críticas,
2. Matriz de riesgos
3. Hallazgos.
4. Plan de muestreo
5. Muestra seleccionada

---

<sup>16</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

## 6. Programas a la medida.

### **2.4.1.2.4 Determinación de áreas críticas.**

“Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinarán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios; seleccionando las de mayor importancia relativa.

En la selección de estas áreas, además se considerará: la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra: los resultados de otras auditorías; y, el criterio del propio auditor sobre la gestión de la entidad.

Por otra parte, se tomarán en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas.

Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se elaborará una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración.

Sobre la base de este estudio, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, sistemas, proyectos, procesos o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.”<sup>17</sup>

### **2.4.1.2.5 Determinación del alcance de auditoría.**

“Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se realizarán modificaciones al alcance del examen, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.”<sup>17</sup>

### **2.4.1.2.6 Programas de auditoría.**

“Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades

---

<sup>17</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Los programas para una auditoría de gestión, constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias.”<sup>18</sup>

Los programas específicos y a la medida, según la naturaleza del área o actividad crítica y los rubros seleccionados a examinar, serán elaborados por el auditor encargado del análisis, considerando lo siguiente:

- **Objetivos.**

“La determinación de los objetivos estará directamente relacionada, con el rubro específico a examinar y en su formulación se considerará el período correspondiente y el área crítica específica.”<sup>18</sup>

- **Procedimientos.**

- **Análisis de la eficiencia**

Según la guía metodológica para auditoría de gestión el estudio de la eficiencia, se realizará determinando los siguientes parámetros:

a) La productividad de las operaciones, actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un período de tiempo y el costo de los recursos utilizados; a mayor productividad, mayor beneficio económico o calidad del servicio; por lo tanto los esfuerzos de auditoría estarán concentrados en los servidores que realicen la misma tarea en un mismo lugar, o el mismo trabajo en distintos lugares.

---

<sup>18</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

- b) La cuantificación de las salidas de productos o servicios.
- c) La importancia de la actividad para los usuarios internos y externos.
- d) Los factores que pueden incidir en la falta de eficiencia de una actividad, como por ejemplo:

1. El uso excesivo de recursos frente a un rendimiento bajo en el trabajo.
2. Falta de evaluación periódica del nivel de desempeño.
3. En la formulación de la planificación, de los presupuestos y en el control de operaciones, no se considera el nivel de desempeño.
4. La insatisfacción de clientes internos o externos.
5. Una excesiva acumulación o centralización de trabajo.
6. Métodos desactualizados de trabajo y procedimientos engorrosos.
7. Falta de acciones para mejorar la eficiencia.
8. Retrasos en la producción de bienes o servicios por la subutilización de recursos humanos y materiales.
9. Existencia de áreas subutilizadas o innecesarias.

- **Análisis de la eficacia.**

Según la guía metodología para auditoría de gestión para este análisis, se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Evaluación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión.
- b) Evaluación de la estructura de los indicadores, con el fin de establecer si los resultados de su aplicación, permiten reconocer el o los elementos que los causan.
- c) Evaluación de la normativa interna y su aplicación, considerando:
  1. Su concordancia con el marco jurídico vigente
  2. Necesidades administrativas para su emisión



3. Identificación de los vacíos legales que impidan la medición de la eficacia

d) Evaluación de factores que reduzcan la implementación de medidas alternativas de eficacia, tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. Alternativas de medición que se adapten en relación con los objetivos de la entidad
2. Fuentes de datos para esas mediciones
3. Procedimientos de control de calidad alternativos
4. Procedimientos de muestreo alternativos
5. Costos

- **Análisis de economía.**

“La economía está asociada con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de la gestión de las entidades, por lo que dichos factores deberán evaluarse de conformidad con el siguiente análisis:

1. El recurso o talento humano debe reclutarse atendiendo a las necesidades administrativas de la entidad y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con sujeción a la planificación institucional y al presupuesto aprobado y deberá cumplir con los requisitos de capacitación diseñados para el efecto.

2. Las entidades podrán contratar profesionales especializados, cuando la necesidad institucional lo amerite y sobre la base de alcanzar sus objetivos, para lo cual se tomará en cuenta la relación costo/beneficio.

3. Los recursos materiales son clave para la gestión de una entidad y estarán ligados a su naturaleza, a las actividades que realiza y a la importancia de su desempeño. Su adquisición se efectuará guardando las formalidades que disponga la normativa vigente de compras públicas y en función del plan institucional y el presupuesto aprobado; el control de los

mismos, se lo hará en cumplimiento a las disposiciones emitidas sobre control de bienes públicos.

4. Los recursos financieros de la entidad debidamente presupuestados permitirán que la entidad, sistema, programa, proceso o proyecto obtenga los recursos humanos y materiales que requiere para el desarrollo de sus actividades.

La eficiencia incorpora variables como los recursos utilizados para alcanzar resultados; por lo tanto, cuando evaluamos eficiencia, también medimos economía. De igual modo, para evaluar la eficacia, medimos resultados en función de objetivos alcanzados.

En conclusión, los programas de medición de eficiencia y eficacia también podrían contener objetivos y procedimientos para medir la economía.”<sup>19</sup>

#### **2.4.1.2.7 Memorando de planificación.**

“El memorando de planificación resume las actividades desarrolladas en la fase de planificación de la auditoría, se incluye: información general de la entidad, actividades de control realizadas; el enfoque de auditoría, los objetivos, alcance y estrategia de auditoría, indicadores de gestión, un resumen de la evaluación del sistema de control interno, las áreas críticas detectadas, la calificación de los factores de riesgo; a la vez, permite definir los recursos a utilizar, el tiempo requerido y los programas para la ejecución del examen; en concordancia con el contenido del formato Memorando de Planificación del Manual de Auditoría de Gestión, vigente.”<sup>19</sup>

#### **2.4.2 Ejecución de la Auditoría.**

“En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos

---

<sup>19</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.”<sup>20</sup>

#### **2.4.2.1 Obtención de evidencias.**

“Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

Confiabilidad de los antecedentes obtenidos; los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.

Para determinar la confiabilidad de la evidencia, se sugiere considerar las siguientes reflexiones:

1. La evidencia proveniente de una fuente independiente, puede ser más confiable que la obtenida en la organización auditada.
2. La evidencia obtenida bajo un sólido sistema de control interno, es más confiable que la que se deriva de un control interno débil o inexistente.
3. La evidencia que es fruto del análisis físico, es más aceptable que la obtenida indirectamente.
4. Los documentos originales son más confiables que las copias.
5. La evidencia testimonial obtenida en versión libre es más fidedigna que la obtenida bajo condiciones intimidantes.

Relevancia entre los antecedentes obtenidos y la materia analizada; es decir, la relación entre la evidencia y su utilización; la información que se utilice para demostrar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica con ese hecho.

---

<sup>20</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

Los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de la auditoría de gestión, serán aceptados siempre que sean relevantes y confiables.”<sup>21</sup>

- **Factores a considerar.**

“Sobre la base de lo considerado en las Normas Internacionales de Auditoría, el juicio del auditor respecto de la evidencia suficiente y apropiada, deberá basarse en los siguientes factores:

1. La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente de la entidad o del componente a examinar.
2. Naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno y la evaluación del riesgo de control.
3. Importancia relativa del componente a examinar
4. Experiencia obtenida en otras auditorías
5. Resultados de auditorías anteriores, incluyendo fraude o error que puedan haberse encontrado.
6. Fuente y confiabilidad de información disponible”<sup>21</sup>

#### **2.4.2.2 Indicadores de gestión.**

“Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

---

<sup>21</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.<sup>22</sup>

- **Características.**

1. Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
2. Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo
3. Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones
4. El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no son aplicables.
5. Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

- **Ficha técnica de indicadores.**

Según la guía metodológica para auditoría de gestión los indicadores se presentarán en una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información:

1. Nombre del indicador
2. Factores críticos de éxito
3. Fórmula de cálculo del índice
4. Unidad de medida
5. Frecuencia

---

<sup>22</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

6. Estándar
7. Fuente de información
8. Interpretación
9. Brecha

- **Indicadores cuantitativos.**

“Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: Indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, de efectividad.”<sup>23</sup>

- **Indicadores Cualitativos.**

“Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

- **Criterios para identificar un indicador**

1. Simples y claros
2. Representativos
3. Investigativos
4. Comparables
5. Estables
6. Relación costo-efectividad

- **Criterios para seleccionar indicadores**

1. Identificar el proceso
2. Identificar actividades críticas a medir
3. Establecer metas de desempeño o estándares
4. Establecer medición de desempeño

---

<sup>23</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

5. Identificar las partes responsables
6. Recopilar los datos
7. Analizar y reportar el actual desempeño
8. Comparar el actual desempeño con las metas o estándares
9. Determinar si las acciones correctivas son necesarias
10. Hacer cambios, para que el proceso concuerde con las metas o estándares
11. Determinar si nuevas etapas o nuevas medidas son necesarias”<sup>24</sup>

#### **2.4.2.3 Criterios de auditoría.**

“Existen múltiples criterios que se pueden utilizar en auditoría de gestión; para efectos de esta guía se detallan a continuación algunos criterios de auditoría que pueden ser modificados según la naturaleza de la entidad bajo examen:

1. La medición del desempeño es apropiada.
2. Los servicios o bienes, están bien definidos
3. Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas.
4. Los insumos están relacionados, con los productos o resultados producidos.
5. Los datos de insumos y producción de bienes y servicios, serán verificados.
6. El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar.
7. La base de comparación debe ser adecuada.

---

<sup>24</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

8. El nivel actual de rendimiento debe ser aceptable, en comparación con la base establecida.

9. Los informes del desempeño serán claros, oportunos; establecerán, si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la productividad.

10. La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad del ambiente de trabajo, ayudan a la mejora de la productividad.

11. La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo.

12. Los Informes sobre productividad de bienes y/o servicios, se mantienen actualizados

13. Los sistemas informáticos son evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones.

14. Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto.”<sup>25</sup>

#### **2.4.2.4 Papeles de trabajo.**

“Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

---

<sup>25</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.



Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.”<sup>26</sup>

### **2.4.3 Comunicación de resultados.**

“La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

La estructura y contenido de los informes de auditoría de gestión se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.”<sup>26</sup>

## **2.5 Las normas de Auditoría.**

### **2.5.1 Las G.A.A.S**

“Son desarrolladas por el A.I.C.P.A., constituyen un marco de referencia para el ejercicio sin embargo se expresa y se hace aplicable conforme al juicio y experiencia del auditor.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

### 2.5.2 Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS)

“Son emitidos por la junta de Normas de Auditoría (ASB), constituyen codificaciones de interpretaciones a las diez normas G.A.A.S. Se caracterizan por la especificidad y particularidades que denotan respecto del ejercicio profesional.”<sup>27</sup>

### 2.5.3 Referencias normativas

Pueden ser:

1. Las Industry Audit and Accounting Guides y;
2. Las Auditing Procedure Studies,
3. Los Estudios técnicos varios publicados por el A.I.C.P.A.,
4. Libros de texto sobre auditoría,
5. Artículos de revistas profesionales, y
6. Las publicaciones nacionales emitidas por los colegios nacionales.

### 2.5.4 Declaraciones sobre normas para servicios de atestación N.1 (SSAE 1)

“Son normas relacionadas a la emisión de informes, y que atañen de forma amplia al acto de afirmar, de determinar un criterio y conclusión en base de las evidencias y estudio realizado. Esta declaración tiene tres grupos de normas que son importantes señalar en el siguiente cuadro.”<sup>27</sup>

Cuadro 2.1. Normas para servicios de Atestación.

<b>Normas Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La auditoría debe ser realizada por personas que tengan capacitación técnica e idoneidad como auditores.</li><li>2. Los auditores deben mantener una actitud mental de independencia en los asuntos relacionados con la labor asignada.</li><li>3. Debe ejercer el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.</li></ol>
-----------------------------	---

<sup>27</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

<p><b>Normas del Trabajo de Campo</b></p>	<p>4. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, deben ser supervisados.</p> <p>5. Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que se deben realizar, la auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno.</p>
	<p>6. Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección, operación, indagaciones y confirmaciones, para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría.</p>
<p><b>Normas de los Informes</b></p>	<p>7. El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los P.C.G.A.</p> <p>8. El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el período actual en relación con el período anterior.</p> <p>9. Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario.</p> <p>10. El informe debe contener bien sea la opinión relacionada con los estados financieros, tomados como un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión, en éste caso se deben establecerse las razones. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor está asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y del grado de responsabilidad que está aceptando.</p>

Fuente: WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt. Auditoría un Enfoque Integral, Colombia, 2001.

La federación ecuatoriana decidió adoptar los contenidos básicos de las NIA, y las adoptó a la realidad del país para mejorar las prácticas de auditoría.

- Código de ética de la auditoría interna.- La fidelidad al código de ética profesional es el manual de conducta de los auditores internos, para cumplir con sus obligaciones profesionales así como también es un requisito indispensable para mantener la calidad del auditor interno. En forma resumida, al auditor interno le corresponde.
- La obligación de actuar con honestidad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades.
- Debe mantener la confianza de los directivos, demostrando lealtad sobre todas las materias concernientes a los asuntos de la entidad.
- No debe aceptar honorarios o regalos de ningún funcionario, proveedor, empleado o contratista de la entidad.
- Al emitir una opinión debe poner máximo cuidado al obtener la evidencia suficiente para garantizar dicha emisión.
- Al informar, debe revelar todos los hechos significativos que conozca y que, si no fueron revelados distorsionarían el informe de los resultados de las operaciones bajo revisión, o permitirían prácticas ilegales; y,
- Debe continuar buscando la mejora de la calidad y eficacia.

## **2.6 La Empresa y el Ente Contable**

### **2.6.1 La Empresa.**

La empresa constituye un ente u organización cuyo fin es la administración de recursos, con la finalidad de obtener beneficios de algún género ya sea económico, social, de objetivos.

### **2.6.2 El Ente Contable.**

El ente contable no es más que la unidad económica que opera y registra sus actividades conforme a las normas de general aceptación de la contabilidad y las demás disposiciones contables y legales pertinentes. Dentro de esta generalidad podemos situar específicamente a la empresa como una entidad que desarrolla la actividad económica.

### 2.6.3 El enfoque sistémico.

Para analizar este punto técnico es importante señalar que “el enfoque de sistemas se origina en la incapacidad científica para tratar problemas complejos”, situación que se da por varias causas, que generalizadas puntualmente no son más que la existencia de sin fin de variables que afectan a una organización, lo cual no posibilita establecer una regla o norma científica de cumplimiento estricto. Esta realidad obliga a buscar una metodología que permita resolver el problema administrativo.

### 2.6.4 El proceso administrativo

- **“Planificación:** tiene como finalidad fijar antes que nada los objetivos de la empresa, determinar a donde se quiere llegar para tener un rumbo marcado y evitar desperdicios de tiempo y recursos que pueden desviarnos en el proceso de lograr nuestros objetivos.
- **Organización:** se encarga de estructurar los objetivos y actividades en la planeación, es decir, se indica el “como” vamos a realizar los objetivos y actividades planteadas en la planeación.
- **Dirección:** El propósito mismo de esta etapa administrativa es poner en marcha toda la estructura organizacional que se ha planeado y organizado en el proceso administrativo.
- **Control:** es la parte final del proceso administrativo, a pesar de ello el control está estrechamente relacionado con la planeación, por un lado la planeación es la base del control, todo lo que se puede verificar será con respecto a lo planeado; como segunda relación entre estas dos etapas tenemos la retroalimentación, una vez puesto en marcha el proceso administrativo el control se convierte en la principal fuente de información para seguir planeando estrategias que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://consejos.tiendatekweb.com/2012/05/11/proceso-administrativo-para-tenderos/>

Gráfico 2.1. El proceso administrativo



Fuente: <http://consejos.tiendatekweb.com/2012/05/11/proceso-administrativo-para-tenderos/>

## 2.7 El análisis FODA

F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un análisis crítico de la situación actual de la empresa tanto dentro de ella, como de su entorno, cuya razón de ser es conducir hacia la ejecución, con el objetivo de justificar su formulación.

### 2.7.1 El control de gestión.

“El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de la gerencia municipal, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.”<sup>29</sup>

### 2.7.2 El equipo multidisciplinario en auditoría.

Dentro del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, se establece que en la ejecución de Auditoría de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría

<sup>29</sup> CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2009.

estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc. De este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al Jefe del grupo y al supervisor quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión

### **2.7.3 Medición del rendimiento.**

El rendimiento es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión sistemática, que permita la satisfacción de la comunidad. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

Los indicadores de rendimiento permiten realizar un análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

## **2.8 El Sistema de Control Interno**

El experto en la materia, Mario Andrade Trujillo, expresa que el control interno es “un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de: honestidad y responsabilidad, eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos; y, cumplimiento de las leyes y normas”.<sup>30</sup>

Pero dicho proceso solo es posible tomando en cuenta que la organización siendo un todo, es un sistema complejo, que por lo mismo requiere también de un sistema de control igual de diverso. Así las reuniones integradas por las Organizaciones de Profesionales de América en el área de la auditoría, elaboraron a lo largo del tiempo diferentes programas de control que se exponen en el cuadro que sigue:

---

<sup>30</sup> ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, Ecuador, 2006.

Cuadro 2.2. Programas de control

<b>PROGRAMA DE CONTROL</b>	<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	<b>CONCEPTO PROPIO</b>
<b>C.O.S.O.</b>	2002	Guía para la evaluación de la gestión o administración responsable, eficiente y efectiva de la organización.
<b>M.IC.I.L.</b>	2004	Modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas.
<b>C.O.S.O. II</b>	2004	<p>Incorpora objetivos estratégicos, a los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Añade tres componentes al S.C.I.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de objetivos;</li> <li>2. Identificación de Eventos; y</li> <li>3. Respuesta a los riesgos.</li> </ol> <p>Puntualiza la importancia del establecimiento de estrategias y el manejo global de los riesgos en la organización.</p>
<b>C.O.R.R.E</b>	2006	Es una adaptación del COSO II a la realidad ecuatoriana, ya que es un híbrido que contiene al COSO y MICIL

Fuente: ANDRADE TRUJILLO Mario, Control de Recursos y Riesgos Ecuador, Ecuador, 2006.

### 2.8.1 Concepto

“Se denomina Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos de los que se



integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia”.<sup>31</sup>

### **2.8.1.1 Objetivos.**

Los objetivos principales del control interno están encaminados al establecimiento de procedimientos adecuados para obtener una información veraz y confiable en forma permanente y continua y se clasifican de la siguiente manera:

- 1. Control de información:** Consiste en obtener una información veraz, constante, y oportuna, ya que derivado de la complejidad de sus operaciones, sirve como base para que los directivos les permitan tomar las decisiones más adecuadas.
- 2. Protección de los activos:** Es uno de los objetivos más claros, como lo señala el manula de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.
- 3. Control de eficiencia:** permite conocer la división de funciones en una forma adecuada y consecuentemente señalar las responsabilidades de las mismas, con el fin de que se reduzcan al mínimo los errores, evitar que se cometan fraudes, así como procurar en todo lo posible el mínimo de desperdicios dentro de la empresa. La promoción de la eficiencia mediante un estudio detallado del control interno permite descubrir desperdicios en tiempo y materiales, que van a verse reflejados en una mejor productividad de la empresa.
- 4. Prevención de fraudes:** Un buen sistema contable evitara a máximo los fraudes y malversación de fondos, los errores en trámite de las operaciones y los desperdicios, tanto de tiempo como de materiay la promoción de la eficiencia, independientemente de la confianza que se siente al tener la seguridad de que la integridad del capital invertido, estará salvaguardado debidamente y que, además, se obtendrá un rendimiento proporcional al riesgo y al esfuerzo aplicado.

### **2.8.2 Componentes del Control Interno.**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su

---

<sup>31</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno tiene los siguientes componentes:

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

1. **Ambiente de control:** “El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, además de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión”.<sup>32</sup>

2. **Evaluación de los riesgos:** Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

---

<sup>32</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

“Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración”.<sup>33</sup>

3. **Actividades de control:** Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

4. **Información y comunicación:** Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que

---

<sup>33</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

5. **Supervisión:** Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

“Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades”.<sup>34</sup>

## **2.9 Los Riesgos de Auditoría.**

En el ámbito de la Auditoría Financiera, esta posibilidad se traduce en el “riesgo de que los auditores puedan, inadvertidamente, fallar en la modificación apropiada de su opinión sobre los estados financieros cuando éstos han sido materialmente errados”.<sup>35</sup>

Sin embargo en el área de la auditoría en general toda organización (grande, pequeña, privada o pública, de servicios o productora de bienes) tiene todo tipo de riesgos, de fuente propia o foránea, mismos que deben evaluarse, prevenirse y ser generador de contingencias. Para ello el establecimiento de objetivos posibilita

---

<sup>34</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

<sup>35</sup> WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt. Auditoría un Enfoque Integral, Colombia, 2001.

ubicar y Gestionar los riesgos de la organización en todos los niveles, de forma coherente, encadenada y correlacionada. La siguiente ilustración muestra las diferentes etapas para implementar las actividades de control.

Gráfico 2.2. Etapas para implementar las Actividades de Control.



Fuente: ANDRADE TRUJILLO Mario, Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, Ecuador, 2006.

Entonces la evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores internos y externos que podría afectar la consecución de los objetivos, para determinar la forma en que los riesgos deben ser subsanados, siendo importante la información que genera y que incidir en el logro de los objetivos de la entidad; este riesgo incluye eventos que afectan la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración. Por lo dicho, valga la insistencia, la evaluación del riesgo en la gestión se posibilita por medio de la ejecución de un control interno. El riesgo a su vez puede ser de tres tipos:

1. Inherente: Es el riesgo presente generado por la propia actividad que desarrolla la organización y/o el mismo diseño de su estructura.
2. De control: Se refiere a la posibilidad o no, de prevenir los riesgos que se presentan en la gestión de la empresa y su misma identificación.

3. De detección: corresponde al peligro de que el riesgo pueda no ser detectado por el control interno ni por el trabajo de auditoría.

Para la evaluación del riesgo al Centro de Acopio, aplicaremos los condicionamientos teóricos señalados en el CORRE, sin embargo señalo que este programa implementa básicamente un programa de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, dentro de una interrelación de los ocho componentes de control que conforman dicho programa.

### **2.10 Cronograma de auditoría.**

“Es un documento formal que sirve como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y constituye además un registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados y la extensión y oportunidad de su aplicación”.<sup>36</sup> La Contraloría General del Estado lo define así por ser el esqueleto sobre el cual se desarrolla la auditoría.

Existe una diversidad de programas, dependiendo de la organización, por ello y remitiéndonos a los programas que se encuentran relacionados de forma más directa con el presente trabajo citamos los siguientes:

- El Programa de Planeación Estratégica
- El Plan Operativo Anual de Actividades; y
- El Plan Operativo Anual de Auditoría o Control Interno

### **2.11 Papeles de Trabajo y Marcas de la Auditoría.**

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”.<sup>37</sup>

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden

---

<sup>36</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

<sup>37</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría, Ecuador, 2001.

incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

“Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) **Archivo permanente o continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.
- b) **Archivo Corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada”.<sup>38</sup>

## **2.12 Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.**

En la A.G. es fundamental el criterio profesional del auditor para determinar la utilización y combinación de las técnicas y prácticas adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Existen dos tipos de técnicas:

- Sin medición estadística: de tipo discrecional, subjetivo, apunta a decisiones subjetivas del auditor para realizar tal o cual prueba o muestreo.

---

<sup>38</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

- Con medición estadística: se guía por la aplicación de fórmulas y procesos estadísticos y matemáticos que le permitan dotarle de un alto grado de objetividad.

Se exponen a continuación las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías:

Cuadro 2.3. Técnicas y prácticas utilizadas en la auditoría

<b>TÉCNICAS</b>	<b>TIPOS</b>	<b>CONCEPTOS</b>
<b>OCULAR</b>	Comparación	Determinan que tan parecidos son 2 o más hechos. Se comparan los resultados de la auditoría con criterios de normatividad, técnicas establecidas para evaluar o emitir un informe al respecto.  Se utiliza en las fases 3 y 4.
	Observación	Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de un proceso para examinar aspectos físicos, observando también del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.  Se utiliza en las fases 1,2 y 3.
	Rastreo	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o entre procesos, a fin de conocer y evaluar su ejecución.  Se utiliza en las fases 1 y 3.
<b>VERBALES</b>	Indagación	Es obtener información verbal mediante directas con funcionarios o con terceros de las operaciones que se encuentren relacionadas, especialmente de hechos no documentados.  Se utiliza en las fases 1 y 3.
	Entrevista	El auditor se entrevista con los funcionarios de la entidad y terceros, para



		<p>obtener información que se requiere confirmar y documentar.</p> <p>Se utiliza en las fases 1 y 3.</p>
	Encuesta	<p>Se realiza directamente o por correo, para recibir de los funcionarios de la entidad auditada la información de un universo, mediante el uso de cuestionarios, cuyos resultados deben ser luego tabulados.</p> <p>Se utiliza en la fase 3.</p>
<b>ESCRITAS</b>	Análisis	<p>Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman una operación o proceso para establecer su conformidad con criterios normativos y técnicos, hasta llegar a una deducción lógica.</p> <p>Se utiliza en las fases 1,2, 3 y 5.</p>
	Conciliación	<p>Acto por el que concuerdan 2 conjuntos de datos relacionados, e independientes, mediante el análisis de la información producida se busca hacer concordante entre sí y determinar la veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.</p> <p>Se utiliza en la fase 3.</p>
	Confirmación	<p>Consiste en una comunicación por escrito, de parte de los funcionarios que participan en las operaciones de fuente ajena a la entidad auditada, para verificar la veracidad de los registros y documentos sujetos a examen, así también para determinar la validez de un hecho.</p> <p>Se utiliza en la fase 3.</p>
	Tabulación	<p>Consiste en agrupar los resultados importantes obtenidos en elementos</p>

		<p>examinados que permitan llegar a conclusiones.</p> <p>Se utiliza en la fase 3</p>
<b>DOCUMENTAL ES</b>	Comprobación	<p>Se trata de verificar la existencia, y legitimidad de las operaciones realizadas a través de la documentación de respaldo.</p> <p>Se utiliza en las fases 1 y 3.</p>
	Cálculo	<p>Verificación de la exactitud aritmética de una operación, presentada en informes, contratos y otros.</p> <p>Se utiliza en las fases 1 y 3.</p>
	Revisión Selectiva	<p>Es una rápida revisión de una parte del universo de datos, con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante toda la auditoría.</p> <p>Se utiliza en las fases 1 y 3.</p>
<b>FISICAS</b>	Inspección	<p>Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, valores y otros, para establecer la existencia, requiere al momento de aplicación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.</p> <p>Se utiliza en la fase 3.</p>

Fuente: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.

### **2.13 Informe de auditoría o carta de dictamen.**

El informe de los auditores es una opinión independiente en el que expresa la integridad de los estados financieros los cuales deben cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esta información debe ser presentada a la autoridad de la empresa.

Una vez que los auditores han concluido con el trabajo de campo y le han propuesto al cliente hacer los ajustes que crean necesarios, empiezan con la elaboración del informe de auditoría que se lo realiza en base a los estados financieros auditados que son:

- Balance General
- Estado de resultados
- Estado de utilidades retenidas
- Estado de flujos de efectivo

Para que los estados financieros estén en concordancia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, deben incluir las notas explicativas de los registros más relevantes.

1. **Expresión de una opinión.-** La expresión de una opinión es la que emiten los auditores en la que informan sobre los hallazgos o novedades encontradas al realizar una auditoría. Las opciones de las cuales disponen los auditores cuando van a presentar una opinión de los estados financieros pueden ser las siguientes:

- Opinión sin salvedades o informe estándar con lenguaje explicativo
- Opinión con salvedades
- Opinión negativa
- Abstención de opinión

2. **Opinión sin salvedades o informe estándar con lenguaje explicativo.-** es la que indica una opinión “limpia” y se la emite únicamente cuando se han cumplido con las siguientes condiciones:

1. Los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados, además deben incluir las revelaciones pertinentes.

2. La auditoría se llevó de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, sin restricciones de alcance significativas que impidan a los auditores obtener evidencias necesarias para respaldar su opinión.

El lenguaje explicativo.- es el que se agrega al informe, para expresar un asunto o puntualizar los motivos para dar una opinión diferente a la opinión sin salvedades.

3. **Opinión con salvedades.-** el auditor, cuando emite una opinión con salvedades señala que los estados financieros se presentaron razonablemente de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados “a excepción de...” Los efectos de algún asunto. Estos informes se realizan cuando los estados financieros difieren de manera material con los principios de contabilidad o se imponen limitaciones al alcance de los procedimientos de los auditores.

4. **Opinión negativa.-** es una opinión en la que se presentan que los estados financieros no han sido presentados razonablemente con los principios de contabilidad generalmente aceptados y cuando las desviaciones son muy significativas y por ende los estados financieros no son confiables.

5. **Abstención de opinión.-** esto significa que no existe opinión, los auditores emiten este informe cuando no han podido conseguir evidencia suficiente y confiable para formarse una opinión sobre los estados financieros.

### **CAPITULO 3**

## **ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC E.P., EN EL AÑO 2013.**

### **3.1 Orden de Trabajo**

#### **ORDEN DE TRABAJO #001**

**De:** Ing. Genaro Peña

**Auditor Supervisor**

**Para:** Christian Moncayo

**Auditor Jefe de Equipo**

**Fecha:** 02 de Septiembre del 2013

**Asunto**

Examen a los sistemas de selección y capacitación del personal del Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.

**Origen o motivo del Examen**

Por Solicitud del Gerente de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P. y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio No. CELEC-EP-HP-SAD-684-2013, con fecha 14 de Mayo del 2013.

**Objetivo General**

Verificar que los sistemas de Selección y Capacitación este dotando a la empresa de personal con atributos y características apropiadas y que los eventos de capacitación beneficien al funcionamiento de la empresa constituyéndose en un elemento de cambio positivo del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.

## Alcance

En el examen a los sistemas de selección y capacitación del personal estudiaremos los planes y programas establecidos, la organización del área de Talento Humano, los procedimientos establecidos, el personal, los métodos y técnicas aplicadas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control.

## Objetivos Particulares

- Verificar si los planes y programas establecidos cumplen con las metas y objetivos de los sistemas.
- Verificar la correcta organización para la contratación y capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos están de acuerdo a lo normado por la LOSEP.
- Verificar que el personal este cualificado para los diferentes puestos.
- Evaluar los métodos y técnicas aplicadas en la selección y capacitación del personal.
- Determinar si los resultados son los esperados por el sistema y verificar que se realice el correcto seguimiento.
- Evaluar la relación con el organismo regulador
- Determinar si la coordinación y las medidas de control usadas son las adecuadas para los sistemas.

Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo

Equipo de Trabajo		
Nombres	Cargo	Fechas
Ing. Christian Moncayo	Auditor Jefe de Equipo	60 días
Ing. Santiago Vintimilla	Auditor	60 días

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña

**Fecha de Terminación del Examen:** 4 de Noviembre del 2013

Ing. Genaro Peña

**Auditor Supervisor**

## **3.2 Planificación Estratégica del Examen**

### **UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC E.P.**

#### **Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal**

##### **Plan Estratégico del Examen**

###### **Origen o motivo del Examen**

Por Solicitud del Gerente de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEP E.P. y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio No. CELEC-EP-HP-SAD-684-2013, con fecha 14 de Mayo del 2013.

###### **Objetivo General**

Verificar que los sistemas de Selección y Capacitación este dotando a la empresa de personal con atributos y características apropiadas y que los eventos de capacitación beneficien al funcionamiento de la empresa constituyéndose en un elemento de cambio positivo del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.

###### **Alcance**

En el examen a los sistemas de selección y capacitación del personal estudiaremos los planes y programas establecidos, la organización del área de Talento Humano, los procedimientos establecidos, el personal, los métodos y técnicas aplicadas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control

###### **Objetivos Particulares**

- Verificar si los planes y programas establecidos cumplen con las metas y objetivos de los sistemas.
- Verificar la correcta organización para la contratación y capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos están de acuerdo a lo normado por la LOSEP.

- Verificar que el personal este cualificado para los diferentes puestos.
- Evaluar los métodos y técnicas aplicadas en la selección y capacitación del personal.
- Determinar si los resultados son los esperados por el sistema y verificar que se realice el correcto seguimiento.
- Evaluar la relación con el organismo regulador
- Determinar si la coordinación y las medidas de control usadas son las adecuadas para los sistemas.

### **Proceso Metodológico del Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.**

En el examen a los sistemas de selección y capacitación del personal utilizaremos el siguiente proceso metodológico:

#### **3.2.1. Planificación**

Esta fase está orientada a familiarizarse con los sistemas de selección y capacitación del personal para obtener información y evaluar el control interno, dividido en 2 sub etapas:

##### **3.2.1.1. Planificación Preliminar**

###### **Objetivos:**

- Adquirir información y conocimiento integral de la Unidad de Negocio Hidropaute.
- Permitir que se familiarice el equipo de auditoría con los procesos administrativos, financieros, operativos y de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute.
- Proporcionar al Auditor toda la información pertinente como: Estatutos y reglamentos generales, planes, programas, manuales, organigrama de la empresa y planes estratégicos.

###### **Resultados**

###### **Reporte de la Planificación Preliminar**

El reporte contendrá el resultado del conocimiento acumulado de los sistemas de selección y capacitación del personal, detallará su planificación, base legal,



organización, personal, producción, tecnología, seguridad, mecanismos de control y comunicación de resultados.

Este reporte es de uso exclusivo por el equipo de auditoría debe ser aprobada por el supervisor.

La conformación del archivo de papeles de trabajo que manejará el flujo de información y documentos del sistema, clasificado en:

**Archivo permanente:** Son el conjunto de documentos relativos a los antecedentes, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y presupuestal que podrá utilizarse en futuros exámenes.

**Archivo corriente:** Son el conjunto de documentos, planillas, respaldos en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de auditoría, los resultados y las pruebas realizadas son de uso exclusivo del examen de los sistemas de selección y capacitación del personal.

El programa detallado como resultado de la fase de planificación específica.

### **3.2.1.2. Planificación Específica**

#### **Objetivos:**

- Evaluar el control interno del sistema de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.
- Identificar áreas críticas.
- Establecer el enfoque del examen.

#### **Resultados:**

**Para la empresa:** Informe de evaluación del control interno a los sistemas de selección y capacitación del personal, que implementado permitirá mejorar su eficacia.

#### **Para el equipo:**

- Informe de planificación estratégica.
- Matriz de evaluación de riesgo de auditoría.- En esta matriz se detallara los diferentes componentes evaluados a nivel de riesgo Inherente y de control calificado en alto, medio y bajo.

- Plan de muestreo: Nos ayuda a determinar los datos estadísticos y la evaluación del control interno que proporciona el tamaño de la muestra y definirá los tipos de pruebas de auditoría, se clasifican en:
  - **Prueba sustantiva:** Verificar la razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.
  - **Prueba de cumplimiento:** Determinar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos del control interno.
  - **Prueba de doble finalidad:** Cumplimiento de procedimientos de control y razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.
    - Programa detallado de la ejecución.
    - Papeles de trabajo.

### 3.2.2. EJECUCIÓN

Esta fase está orientada a evaluar la eficiencia, eficacia, y economía. Se identificara y se analizara los hallazgos, para lo cual se aplicara pruebas de auditoría.

#### **Objetivos:**

- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque.
- Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute.
- Identificar y desarrollar los hallazgos de Auditoría.

#### **Resultados:**

- Hallazgos: descripción lógica, completa, ordenada y detallada de las desviaciones establecidas por el auditor producto de la aplicación de pruebas y procedimientos.

En su redacción se incluirán los siguientes atributos:

1. Condición: Situación encontrada.
  2. Criterio: Normas o parámetros de comparación.
  3. Causa: razón fundamental por la que no se cumplió.
  4. Efecto: Consecuencia.
- Conclusiones

- Recomendaciones

### 3.2.3. CONCLUSIONES

Dirigida a comunicar los resultados a la terminación del examen a los sistemas de selección y capacitación del personal.

#### Objetivos:

- Comunicar los resultados obtenidos practicado y concluido.
- Terminar el examen.
- Entregar el informe.

#### Resultados:

El informe documento profesional, que describe los resultados obtenidos a los sistemas de selección y capacitación del personal y previa a su entrega al examen final debe seguir el siguiente proceso:

- Redactar el borrador.
- Conferencia donde se discutirá los resultados escritos en el borrador.
- Obtención de redacciones final del informe.
- Entrega del informe.

#### Plan de índices o referencia

Es un código alfanumérico que permite definir los papeles de trabajo.

Cuadro 3.2 Plan de Índices

Plan de índices o referencia	
P =	Planificación
PP =	Planificación Preliminar
PP/P =	Planificación Preliminar Programa
PP/N=	Planificación Preliminar Normativas
PP/R=	Planificación Preliminar Reporte
PPp=	Datos de planificación
PPN=	Normativa
PPS=	Seguridades
PPC=	Coordinación

PPCC=	Competencia
TTHH=	Talento Humano
PP/O=	Planificación Preliminar Organización
PP/M C=	Planificación Preliminar Medidas de Control
PE=	Planificación Específica
PE/P=	Planificación Específica Programas
PEA =	Ambiente interno
PEER=	Evaluación del Riesgo
PEAC=	Actividades de Control
PEIC=	Información y Comunicación
PESM=	Supervisión y Monitoreo
PE/I=	Planificación Específica Información
E =	Ejecución
E/DR=	Evaluación dinamizada de los recursos
EP=	Evaluación de la planificación
EO=	Evaluación de la Organización
E/P=	Ejecución Programa
C=	Conclusión
CB=	Conclusión Borrador del Informe
CF=	Conclusión Final
CI=	Informe

Elaborado por: Los autores

### Marcas del Examen

Son símbolos referentes por el auditor:

Cuadro 3.3 Marcas del Examen

Marcas del Examen	
//	Indicadores verificados
€	Error
^	Objetivos Alcanzados

~	Metas Alcanzadas
Ł	Cumplen con el Control Interno
Λ	Indagado
∅	Inspeccionado
C	Sin respuesta
S	Documentación Sustentador
@	No Autorizado
N	Comprobado
∇	Confirmado
D	Debilidad
F	Fortalezas
«	Pendientes de Registro
M	Corrección Realizada
Σ	Totalizado
¥	Hallazgos de Auditoría
N/A	No aplicable
*	Analizado
W	Revisión Selectiva

Elaborado por: Los autores

## Terminología

- **Sistema de Selección del Personal**

El sistema de selección del personal, tiene como función principal analizar las tareas, especificaciones humanas, y el nivel de desempeño que requiere un puesto para elegir entre varios candidatos al mejor.

- **Sistema de Capacitación del Personal**

El sistema de capacitación del personal, tiene como función principal verificar las necesidades de cada departamento y así elaborar programas de entrenamiento al personal para mejorar su funcionamiento.

- **Remuneración**

Es la retribución a la cual tiene derecho todo empleado, por haberse colocado al servicio del empleador para desarrollar actividades laborales.

- **Nomina**

Es la relación de todos los empleados o trabajadores a las cuales se le debe gratificar por su servicio o labor prestada al empleador, en esta se realiza la relación del salario o sueldo a devengar de cada uno de los trabajadores.

- **Incentivos**

Son medio de estimulación por la empresas para los empleados, con el objetivo de incrementar y mejorar su rendimiento laboral, tales como, premios, oportunidades de progreso, entre otros.

- **Sueldo**

Es la remuneración que se le cancela al trabajador por su labor prestada, descontando los aportes a prestaciones sociales, es el valor que obtiene el trabajador al momento de su pago.

- **Salario**

Es el valor establecido para remuneración de los empleados, en donde se relacionan días feriados, bono de transporte, alimentación, horas extras entre otras.

### **Evaluación Global del Riesgo de los Sistemas de Selección y Capacitación**

- Mala organización del plan de capacitación
- No existe capacitación para todo el personal
- Excesiva capacitación en el nivel operativo de la empresa
- Inexistencia de un código de ética
- No existe un departamento de auditoría interna

### **Recursos:**

- Humanos

Cuadro 3.4 Talento Humano

<b>Nombre</b>	<b>Denominación</b>	<b>Días/ Hombre</b>
Christian Moncayo	Jefe de Equipo	60 días
Santiago Vintimilla	Auditor	60 días

La supervisión de este trabajo será efectuada por: Ing. Genaro Peña.

### **Materiales:**

- 500 hojas papel bond.
- Computadoras
- 1 Disco Duro 500 Gb.
- 1 engramadora.
- 1 perforadora.
- 10 Carpetas.
- 10 bolígrafos (colores).
- 5 lápices.
- 1 tijera.
- 1 cita transparente.
- 1 saca grampas.
- 2 resaltadores.

### **Cronograma - Estrategia de tiempo**

Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo

<b>Proceso Metodológico / Actividades</b>	<b>Fase</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Comunicación de Resultados</b>	<b>Total</b>
<b>Planificación</b>	22	18	4	22
<b>Conocimiento Preliminar</b>	12			
<b>Planificación Específica</b>	10			
<b>Ejecución</b>	26	22	4	26
<b>Conclusión</b>	12		12	12
<b>Total</b>	60	40	20	60

Elaborado por: Los Autores

### **3.3 Fases**

#### **3.3.1 Planificación Preliminar.**

**Programa General para la Planificación Preliminar**

**UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE**

**Examen al los sistemas de Selección y Capacitación del Personal**

**Periodo Examinado: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PP/P**

<b>No</b>	<b>Objetivos y Procedimientos</b>	<b>Ref.</b>	<b>Hecho por</b>
	<b>Objetivos</b>		
1	Adquirir información y conocimiento integral de la Unidad de Negocio Hidropaute.		
2	Permitir que se familiarice el equipo de auditoría con los procesos administrativos, financieros, operativos y de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute.		
3	Proporcionar al Auditor toda la información pertinente como: Estatutos y reglamentos generales, planes, programas, manuales, organigrama de la empresa y planes estratégicos.		



<b>Procedimientos</b>			
1	Planifique una entrevista con el Jefe de Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute para dar a conocer el inicio del examen, sus objetivos y las fechas programadas para la entrega de informes.	O.T.#001	
2	Solicitar toda la información relacionada con la Unidad de Negocio Hidropaute.	PP/PT 1	S. V.
3	Indagar sobre políticas, valores y procedimientos utilizados en los sistemas de selección y capacitación del talento humano.	PP/PT 2	S. V.
3.1	Conocer su estructura organizacional, niveles jerárquicos y perfil competitivo del personal que labora en la empresa.		
4	Solicitar la planificación del sistema de talento humano con especial atención a los sistemas de selección y capacitación para evaluar:		
4.1	Plan de Capacitación	PP/PT 3	S. V.
4.2	Método de Selección del Personal	PP/PT 4	S. V.
5	Solicitar el análisis FODA para identificar sus fortalezas y debilidades además de sus oportunidades y amenazas.	PP/PT 5	S. V.
6	Solicitar los indicadores utilizados en el sistema de talento humano.	PP/PT 6	S. V.

2.7	Con la Información obtenida en el diagnostico preliminar realice el programa de Planificación Específica.	PP/R	S.V.
-----	---	------	------

Elaborado por: Santiago Vintimilla

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

## **UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CELEC E. P.**

### **REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

Cuenca, 10 de Septiembre del 2013.

El examen de auditoría de gestión a los sistemas de selección y capacitación se realiza de acuerdo a la orden de trabajo # 001 emitida el 02 de septiembre del 2013.

#### **Reseña Histórica de la Unidad de Negocio Hidropaute**

El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional.”

Bajo la responsabilidad del INECEL durante 25 años, aproximadamente, el Ecuador vio ejecutar las obras de electrificación con las que cuenta el país, entre ellas la Central Paute Molino.

En el año de 1998 se expide la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reformas y Reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresa de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE.

Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero de 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYÁN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y una de transmisión, TRANSELECTRIC S.A, constituyéndose la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC SOCIEDAD ANÓNIMA. El 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo N° 114 pasa a ser EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP y cada una de las empresas fusionadas se les designa como Unidades de Negocio.

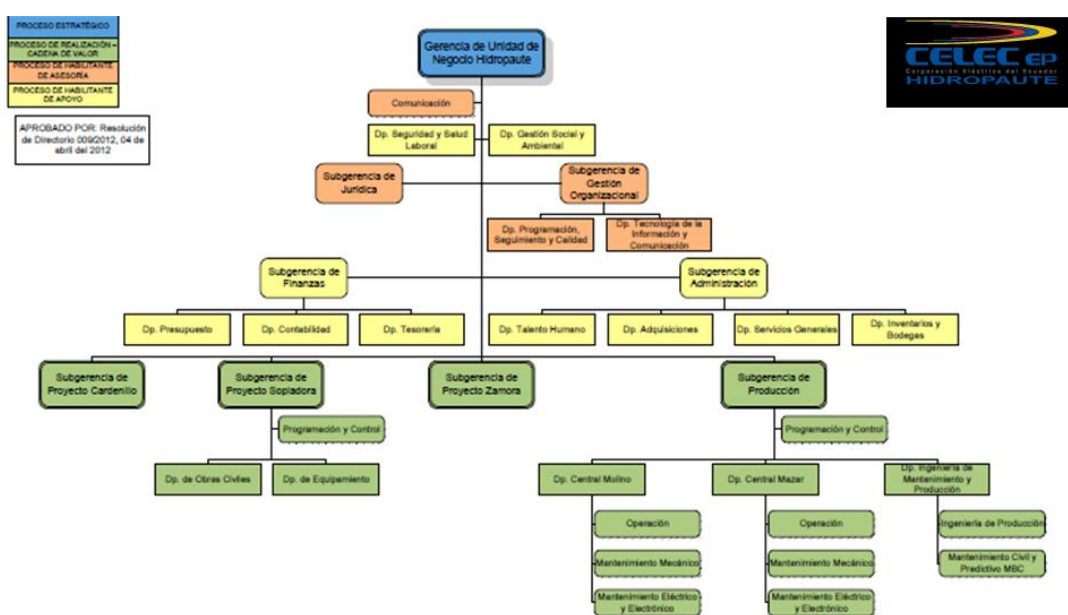
#### **Principales disposiciones legales y generales de la Unidad**

- Constitución de la Republica
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo

- Estatuto Orgánico de CELEC E.P.
- Manual de Talento Humano CELEC E.P.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Primer contrato colectivo celebrado entre CELEC E.P., y el Comité de empresa CETRA CELEC
- Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

## Estructura Orgánica

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Archivo CELEC E.P.

## Misión

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente.

## Visión

Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

## Objetivos de la Empresa

- Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.
- Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.
- Incrementar la eficiencia institucional.
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- Incrementar la sustentabilidad financiera.

## Principios y Valores Corporativos

- **Compromiso:** Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, para llevar bienestar y desarrollo a todos los rincones del país. Nos impulsa nuestra lealtad con la misión de CELEC EP.
- **Transparencia:** La información sobre nuestras acciones y resultados es clara, abierta y oportuna, siempre disponible al más exhaustivo escrutinio. Actuamos con la consciencia que lo que hacemos estará siempre a la luz pública.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.
- **Integridad:** Nuestras acciones y decisiones están siempre enmarcadas en la legalidad y en la ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas. Construimos el progreso con nuestro recto accionar, manos limpias y respeto a la palabra empeñada.
- **Respeto:** Otorgamos a todas las personas, dentro y fuera de la organización, la dignidad y consideración que nosotros deseáramos recibir, en todas las situaciones.
- **Responsabilidad Social:** Proveemos bienestar y desarrollo no solamente a nuestros clientes, sino también a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, nuestros proveedores y socios de negocios, las

comunidades en que actuamos y la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.

- **Profesionalismo:** Como personas del más alto nivel de competencia, nos exigimos nuestro mejor producto técnico, administrativo o directivo. Es nuestro hábito el estar incesantemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Somos líderes en el aprovechamiento de las tecnologías de vanguardia y de los mejores sistemas de gestión.

- **Pasión por la excelencia:** Es nuestro hábito cotidiano la búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas y de la más alta calidad en nuestros servicios. Generamos incansablemente ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y de nuestra gestión. Cuando descubrimos una oportunidad, perseguimos con tenacidad el que sea explotada para beneficio de la organización.

- **Proactividad:** El liderazgo de nuestra empresa lo conseguimos siendo líderes en cada uno de nuestros puestos de trabajo. Mantenemos la iniciativa de estar siempre atentos a los hechos y posibilidades. Nos adelantamos a los problemas, disolviéndolos antes de que se materialicen sus consecuencias.

- **Orientación a resultados:** la única medida de nuestro buen trabajo es la consecución de los objetivos buscados, en el marco de nuestros valores y principios.

## **Políticas**

- Responsabilidad Social
- Clientes – Usuarios
- Riesgos
- Proyectos
- Soberanía Eléctrica
- Financiera
- Recursos Humano
- Normativa
- Comunicación
- Información
- Gestión

- Tecnología
- Adquisiciones
- Conocimiento

**Directiva de la Unidad de Negocio Hidropaute.**

Cuadro 3.6 Directiva Administrativa de la Unidad de Negocio Hidropaute

<b>Directiva Administrativa</b>	
Ing. Tito Torres	Gerencia General
Ing. Juan Chávez	Subgerencia de Generación
Ing. Patricio Freire	Subgerencia Financiera
Ing. Freddy Vintimilla	Subgerencia Administrativa
Ing. Juan Zalamea	Subgerencia de Gestión Organizacional
Ab. Pedro Peralta	Subgerencia Jurídica
Ing. Marcelo Cabrera	Jefatura de Operación Central Molino
Ing. William Bárcenes	Jefatura de Operación Central Mazar
Ing. Xavier Páez	Jefatura de Mantenimiento
Ing. Julio Moncayo	Subgerencia de Proyecto Sopladora
Ing. Patricio Urgilés	Subgerencia de Proyecto Cardenillo
Ing. Luis Ochoa	Subgerencia de Proyecto Rio Zamora – Santiago
Ing. David Vázquez	Jefatura de Gestión Social y Ambiental
Ing. Jorge Ortiz	Jefatura de Seguridad y Salud Laboral

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 3.7 Funcionarios departamento Talento Humano

<b>Departamento de Talento Humano</b>	
Ing. Patricio Luna	Jefe Talento Humano
CPA. Mercy Mora	Analista de Nómina
Ing. Pablo Bermeo	Asistente de Talento Humano
Lcda. Erika Córdova	Trabajadora Social
Ing. Marco Alomía	Especialista de Talento Humano

Elaborado por: Los Autores

## Análisis Foda

Cuadro 3.8 Análisis FODA

<b>ANALISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Experiencia de las distintas UNIDADES DE NEGOCIO en la operación del sector eléctrico.</p> <p><b>F2.</b> Compromiso del personal.</p> <p><b>F3.</b> Integración vertical en el sector (generación, transmisión).</p> <p><b>F4.</b> Liderazgo de la alta dirección para consolidar la CELEP como una empresa líder.</p> <p><b>F5.</b> Disponer de la capacidad instalada en generación y transmisión.</p> <p><b>F6.</b> Buena base de personal técnico capacitado.</p> <p><b>F7.</b> Red de comunicación propia. (Fibra óptica).</p> <p><b>F8.</b> Apoyo de autoridades para la actualización tecnológica y modernización.</p> <p><b>F9.</b> Atención permanente al manejo ambiental.</p> <p><b>F10.</b> Economía de escala – monopolio natural.</p> <p><b>F11.</b> Sistema de Gestión de Calidad implementados en varias UNIDADES DE NEGOCIO.</p>	<p><b>O1.</b> Impulso del Gobierno (Visión).</p> <p><b>O2.</b> Vulnerabilidad – necesidad de incrementar la reserva.</p> <p><b>O3.</b> Necesidad de cambiar la estructura de la Matriz Energética.</p> <p><b>O4.</b> Diversidad de fuentes de energía alternativas.</p> <p><b>O5.</b> Apertura a nuevas fuentes de financiamiento.</p> <p><b>O6.</b> Atribuciones adicionales al Decreto 220.</p> <p><b>O7.</b> Mercados de Carbono.</p> <p><b>O8.</b> Posibilidad de alianzas estratégicas y cooperación.</p> <p><b>O9.</b> Gobernabilidad.</p> <p><b>O10.</b> Asignación a CELEP EP para ejecutar proyectos de expansión.</p> <p><b>O11.</b> Disponibilidad de nuevas tecnológicas.</p> <p><b>O12.</b> Subaditividad.</p> <p><b>O13.</b> Posible incorporación de la Distribución.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>



<p><b>D1.</b> Falta de recursos para la gestión.</p> <p><b>D2.</b> Falta fortalecer la identidad corporativa de las Unidades de Negocio.</p> <p><b>D3.</b> Falta completar normativa y directrices corporativas.</p> <p><b>D4.</b> Débil capacitación técnica especializada.</p> <p><b>D5.</b> Débil esquema de comunicación y coordinación.</p> <p><b>D6.</b> Infraestructura con alto nivel de obsolescencia.</p> <p><b>D7.</b> Restricciones en el sistema de transmisión.</p> <p><b>D8.</b> Debilidades en proceso de adquisiciones.</p> <p><b>D9.</b> Falta optimizar el Diseño organizacional y de procesos.</p> <p><b>D10.</b> Falta de aprovechamiento de infraestructura de comunicaciones.</p> <p><b>D11.</b> Implementación parcial de sistemas tecnológicos que generen información oportuna y confiable.</p> <p><b>D12.</b> No se tiene sistema de desarrollo de competencias ni plan de carrera.</p> <p><b>D13.</b> Alta edad promedio de mandos directivos y trabajadores.</p> <p><b>D14.</b> Poco énfasis a la investigación e innovación.</p> <p><b>D15.</b> Falta esquema de remuneración variable.</p> <p><b>D16.</b> Falta de un sistema de Seguridad y Salud.</p>	<p><b>A1.</b> Marco Jurídico no definido.</p> <p><b>A2.</b> Dependencia de recursos económicos del Ministerio de Finanzas (Tarifa) –Incertidumbre en flujo de recursos para inversión.</p> <p><b>A3.</b> Riesgos naturales.</p> <p><b>A4.</b> Resistencia de comunidades frente a proyecto.</p> <p><b>A5.</b> Endurecimiento de normas ambientales.</p> <p><b>A6.</b> Calentamiento Global.</p> <p><b>A7.</b> Riesgo hidrológico.</p> <p><b>A8.</b> Falta de continuidad de actores políticos.</p> <p><b>A9.</b> Decreto ejecutivo no contempla la competencia de telecomunicaciones.</p> <p><b>A10.</b> Falta de personal técnico calificado en el mercado.</p> <p><b>A11.</b> Altos tiempos de ciclo de procesos de contratación pública.</p>
--	---

<p><b>D17.</b> Débil Gestión de Riesgos.</p> <p><b>D18.</b> Débil Gestión del Conocimiento.</p>	
---	--

Fuente: Archivo CELEC E.P.

## **Principal Actividad, Operación e Instalación**

### **Actividad**

La actividad de la Unidad de Negocio Hidropaute es brindar el servicio fundamental de producción de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este servicio que comprende:

- Administración
- Operación
- Mantenimiento
- Compra
- Importación de Bienes
- Equipos
- Materiales
- Repuestos
- Contratación

### **Operación**

La Unidad de Negocio Hidropaute podrá realizar todas sus operaciones a través del Cenace (Centro Nacional de Control de Energía), ya que es el encargado de administrar la producción de todas las unidades de negocio del Ecuador con la finalidad de distribuir a las empresas eléctricas de todo el país.

### **Instalaciones**

- Dirección: Panamericana Norte Km. 7
- Teléfono: 2875192
- Correo: [informacion@CELEC.com.ec](mailto:informacion@CELEC.com.ec)
- Ruc: 176815280000

### **Proceso de Selección al Personal**

- Se crea un comité para la selección de un candidato a cubrir una vacante.
- Se realiza la convocatoria y preselección interna.
- Se realiza el reclutamiento y preselección externa.
- Se realiza la evaluación y entrevista a cada uno de aspirantes.
- Fase de resultados.
- Fase de contratación e integración a las actividades.

### **Proceso de Capacitación al Personal**

- Detectar necesidades de entrenamiento
- Establecer objetivos
- Diseñar programa de capacitación
- Capacitar y entrenar
- Evaluar la eficacia

### **Metas del Departamento de Talento Humano**

- Elegir los mejores candidatos
- Desarrollar las competencias del personal para asegurar el mejor aporte hacia la empresa medido a través de una evaluación de desempeño
  - Aplicación de normativa de forma justa y clara
  - Control integral en el manejo de nómina y datos del departamento
  - Mejorar las condiciones laborales.

### **Indicadores**

#### **Selección del Personal**

$$\frac{\text{Tiempo promedio trimestral de contratación}}{\text{Tiempo estándar}} = 27 \text{ días}$$

#### **Capacitación del Personal**

$$\frac{\text{Total Personal Capacitado}}{\text{Total Personal}} = 91\%$$

**Presupuesto 2012**

$$\frac{\text{Presupuesto Real}}{\text{Presupuesto Estimado}} = 88\%$$

**Cursos planificados y cumplidos 2012**

$$\frac{\text{Cursos realizados 2012}}{\text{Cursos planificados 2012}} = 119\%$$

### 3.3.2 Planificación Específica

#### Programa General para la Planificación Específica

#### UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

#### Examen al los sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Periodo Examinado: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2012

PE/P

No	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Hecho por
	<b>Objetivos</b>		
1	Evaluar el control interno del sistema de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano		
2	Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.		
3	Identificar áreas críticas.		
4	Establecer el enfoque del examen.		
	<b>Procedimientos</b>		

1	Mediante la aplicación de una encuesta a la Analista de Calidad y Procesos de la Unidad de Negocio Hidropaute y al Jefe de Talento Humano, determinar la integridad de la administración y cómo actúan frente a los valores éticos, de acuerdo a la comprensión y aplicación de las normas disciplinarias.	PE/PT 1	S. V.
2.2	Analice la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos, y perfil competitivo del personal de Talento Humano	PE/PT 2	S. V.
	Si la estructura orgánica se encuentra actualizada.		
	Evalué las funciones establecidas y si estas ayudan a cumplir las metas y objetivos.	PE/PT 3	S. V.
2.3	Prepare y aplique una entrevista al personal relacionado con los sistemas de selección y capacitación del personal para verificar si cumplen con las políticas y prácticas establecidas en el Reglamento de Talento Humano.	PE/PT 4	S. V.
2.4	Mediante la aplicación de un cuestionario integral evaluar los componentes del COSO.	PE/PT 5	S. V.

2.5	Observe si las técnicas utilizadas para seleccionar y capacitar al personal son adecuadas.		
2.6	Analice si el sistema que utiliza la Unidad para ingresar datos permite obtener información confiable, completa y oportuna.	PE/PT 6	S. V.
2.7	Haga el relevamiento de los sistemas de selección y capacitación mediante aplicación de diagramas de flujo.	PE/PT 7	S. V.
2.8	Resuma la información obtenida, analice y documente en la Matriz de Calificación de Riesgo, detallando cada uno de los procedimientos a seguir durante la ejecución.	PE/PT 8	S. V.

Elaborado por: Santiago Vintimilla

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

Cuenca, 19 de Septiembre de 2013

Ing. Patricio Luna Moscoso

Jefe de Talento Humano

Informe de Control Interno

Como parte de la auditoría de gestión realizada a los Sistemas de Selección y Capacitación de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E. P., con orden de trabajo # 001, hemos estudiado y evaluado el sistema de control interno con el propósito de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar nuestra opinión.

En el siguiente informe hemos expresado ciertos aspectos que consideramos deben ser incluidos para identificar factores de riesgo con respecto al funcionamiento de los controles, los mismos que se refieren a importantes deficiencias en las operaciones que describimos a continuación.



## **Inexistencia de un Código de Ética**

La Norma Técnica de Control Interno 200-01 y los principios de control interno establecen la necesidad de “La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional...” , ...” La máxima autoridad emitirá formalmente los normas propias del código de ética, ...” sin embargo en la Unidad de Negocio Hidropaute no se ha presentado este instrumento básico de comportamiento del personal que fomenta la integridad y valores éticos, esto se da debido a que la Gerencia General no ha solicitado su elaboración lo que ocasiona que el personal no conozca las normas que emite la entidad para buscar un buen ambiente laboral, seguridad y responsabilidad de parte de los trabajadores.

## **Conclusión**

Al no contar Hidropaute con un Código de Ética no podrá dar a conocer a sus empleados las normas y el comportamiento entre otras cosas que ayudaran a proveer un mejor ambiente laboral, seguridad y responsabilidad.

## **Recomendación**

### **A la Gerencia General**

Dispondrá al departamento de Talento Humano elaborar para el año 2014 un Código de Ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas y comportamiento para todos los empleados de la Unidad.

## **No existe Comunicación de Políticas, Normas y Procedimientos al Personal**

En base a las encuestas realizadas se ha comprobado que en la Unidad de Negocio Hidropaute no cumple con la comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal, la Norma de Control Interno 410-04 y los principios de control interno establecen “La máxima autoridad de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de tecnología de información y asignar el talento humano calificado e infraestructura tecnológica necesaria.”

“La unidad de tecnología de información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.”

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en el proceso de comunicación lo que ocasiona que ciertos empleados no conozcan los reglamentos, políticas, normas y procedimientos a seguir dentro de la empresa.

### **Conclusión**

Se puede determinar que la Unidad de Negocio Hidropaute no cuenta con una adecuada comunicación hacia el personal, la organización debería informar a los empleados sobre las políticas, estrategias, metas, objetivos, reglamentos, planes. Etc.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Se recomienda mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan como funciona cada departamento de la empresa y en que aporta cada uno de estos, además de conocer las normas y políticas dentro de la empresa para evitar problemas dentro de la organización.

#### **La Unidad no cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados**

La Ley Orgánica de Servicio Público Art. 82.- “La carrera del servicio público.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a motivar el ingreso y la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de una secuencia de puestos que pueden ser ejercidos en su trayectoria laboral, sobre la base del sistema de méritos.”

“La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos,

capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.”

Se ha determinado que el personal de la Unidad de Negocio Hidropaute no recibe ninguna motivación o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus actividades.

El Departamento de Talento Humano no ha visto necesario implementar un plan de incentivos lo que ocasiona que el personal no cuente con la motivación necesaria para cumplir los objetivos de la empresa.

### **Conclusión**

El no contar con un plan de incentivos para el personal permite que no incremente la productividad en el desempeño del personal, afectando al cumplimiento de sus labores, un personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada función de trabajo.

### **Recomendaciones**

#### **A la Gerencia General**

Se recomienda generar un plan de incentivos para el personal con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Unidad.

#### **No existe un Departamento de Auditoría Interna**

En base a las encuestas realizadas se ha comprobado que en la Unidad de Negocio Hidropaute no cuenta con un departamento de auditoría interna, en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado sección 2., Art. 14 “Auditoría Interna.- Las instituciones del estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo.”

La Gerencia General no se ha pronunciado con respecto a la creación de dicho departamento, la falta del mismo ocasiona que no exista una constante, adecuada y eficaz evaluación de los sistemas de Control Interno.

### **Conclusión**

El objetivo de la auditoría interna es examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno con el fin de proponer a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General**

Implementar para el año 2014 el departamento de Auditoría Interna con el fin de que exista una correcta evaluación del control interno dentro de la empresa.

#### **Existe Rotación del Personal en la Unidad de Negocio Hidropaute**

Mediante el cuestionario de control interno hemos determinado que existe rotación del personal en la empresa debido a muchos factores como:

Vacaciones

Enfermedad

Licencias

Entre otras

La Norma de Control Interno 401-01 y los principios de control interno establecen “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.”

“Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.”

“La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.”

El departamento de Talento Humano designa a las personas que cubren los puestos temporalmente, la rotación al personal ocasiona que los empleados que cubren los puestos temporalmente no conozcan todas las funciones del puesto encargado y exista demora en los procesos de la empresa.

### **Conclusión**

El objetivo de la rotación del personal es cubrir la vacante que queda libre de modo que las funciones no queden acumuladas.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Entrenar a los empleados sobre los puestos que pueden reemplazar de modo que conozcan más funciones, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta con eficacia y eficiencia.

### 3.3.3 Ejecución

#### Programa Detallado de la Ejecución

#### UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

#### Examen al los sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Periodo Examinado: 1 de Enero al 31 de diciembre del 2012

E/P

No	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Hecho por
	<b>Objetivos</b>		
1	Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque.		
2	Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute.		
3	Identificar y desarrollar los hallazgos de Auditoría.		

	<b>Procedimientos</b>		
1	Mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y economía:		
1.1	Aplicar indicadores de gestión para evaluar resultados de metas propuestas y alcanzadas por los sistemas de selección y capacitación del talento humano.	E/P 1	C. M.
1.2	Verificar el porcentaje del personal que recibió capacitación en la empresa.		
2	Mediante gráficos analice el plan de capacitación del año 2012		
2.1	Verificar si el plan de capacitación se encuentra debidamente estructurado para mejorar el rendimiento de los servidores.	E/P 2	C. M.
2.2	Observar si existe una correcta distribución de capacitaciones para todas las áreas de la empresa.		
3	Medir el grado de eficiencia de la administración de Talento Humano en: Personal suficiente en el Departamento	E/P 3	C. M.
4	Verificar si las carpetas de los candidatos a los puestos cumple con todos los requisitos	E/P 4	C. M.
5	Evaluar el presupuesto del año 2012.	E/P 5	C. M.
5.1	Verificar si excedieron el monto presupuestado.		

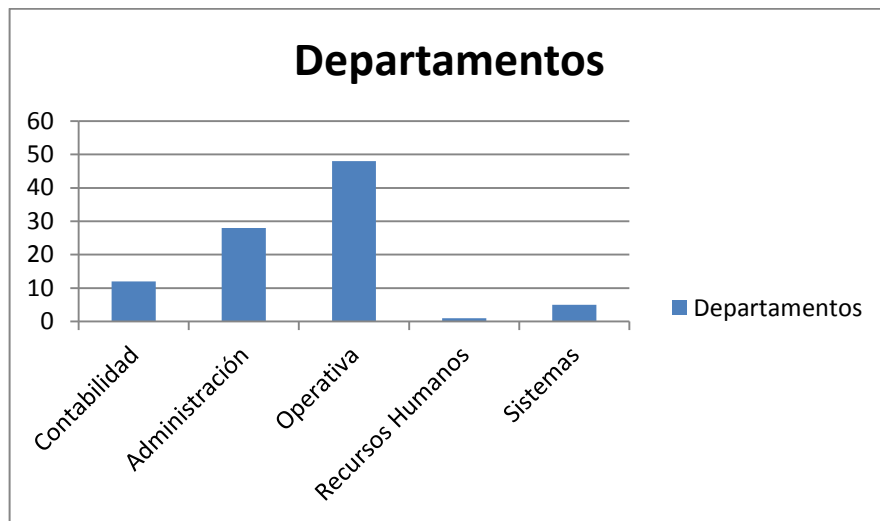
Elaborado por: Christian Moncayo

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

**La Formulación de un plan de capacitación orientado a todos los niveles de la empresa mejorará el rendimiento integral de los servidores**

A pesar de que existe un plan de capacitación y una asignación presupuestaria de parte de Talento Humano para el entrenamiento de los empleados de la entidad se pudo establecer que el personal recibe capacitación y preparación mayoritaria en el nivel operativo de la empresa como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico 3.2 Capacitación por Departamentos



Elaborado por: Los autores

Gráfico 3.3 Número de personas capacitadas por departamento.



Elaborado por: Los autores



En la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo determina que:”Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.”

La causa es que el plan de capacitación se desarrolla basado en los planes de años anteriores en los que en su mayoría se enfocan en los niveles operativos de la organización esto ocasiona que algunos departamentos reciban excesivas capacitaciones perjudicando a otros departamento que no contaran con el debido entrenamiento para el mejor desempeño dentro de la Unidad de Negocio Hidropaute.

## **Conclusión**

Al existir un plan de capacitación orientado al nivel operativo de la empresa ocasiona que algunos departamentos exista escasa capacitación perjudicando a la Unidad de Negocio Hidropaute ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros caso no, además en la Ley de Control Interno encontramos que todos los trabajadores de la entidad tendrán que ser capacitados para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

## **Recomendación**

### **A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano**

Dispondrá elaborar un plan de capacitación con la asignación presupuestaria para cada departamento de la Unidad de Negocio Hidropaute de modo que todos los empleados puedan recibir el máximo de capacitaciones en un año y por lo tanto mejorar el rendimiento dentro de todas las áreas de la empresa.

### **Incumplimiento en su totalidad en la capacitación del personal**

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados Hidropaute}} = \frac{271}{298} * 100 = 91\%$$

Encontramos que el 9% del personal no se encuentra capacitado en la Unidad de Negocio Hidropaute en la ley de Control Interno establece que todos los servidores y servidoras de una entidad serán entrenados y capacitados en todos los niveles de la entidad.

Esto se debe a que en el plan de capacitación existen excesivos cursos para el nivel operativo y pocos para el resto de niveles de la empresa, lo que ocasiona que el 9% del personal no pueda asistir por diferentes motivos a las capacitaciones y no pueda actualizar los conocimientos en ciertas áreas para un mejor desempeño dentro de la organización.

### **Conclusión**

Al existir un incumplimiento en la capacitación de una parte del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute ocasiona que los trabajadores que no asisten a los cursos, seminarios, talleres. Etc., no obtengan un mayor conocimiento en todos los niveles de la empresa para poder mejorar las actividades diarias de la Unidad y así la entidad obtenga mayores beneficios.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Dispondrá elaborar un cronograma en el que contenga nombres y fechas de modo que todos los empleados puedan asistir a las diferentes capacitaciones que elabora el Departamento de Talento Humano a principios del año.

### **Cursos planificados y cumplidos**

La Unidad de Negocio Hidropaute cuenta en su plan de capacitación 2012 con 94 cursos los cuales tenían que realizarse en el transcurso del año, de los cuales verificamos si se cumplieron, encontramos que se realizaron 112 cursos los mismo que 18 no constaban en el plan de capacitación.

$$\frac{\text{Cursos Cumplidos 2012}}{\text{Cursos Planificados 2012}} = \frac{112}{94} * 100 = 119\%$$

Esto se da debido a que la oferta por parte de empresas encargadas de dar capacitaciones es limitada, lo que impide a la Unidad de Negocio cumplir con las fechas planificadas, por lo tanto, se ven en la necesidad de buscar en el transcurso del año nuevos cursos en los que puedan asistir los empleados para recibir las capacitaciones y no interfieran con las labores de la empresa.

### **Conclusión**

Al existir poca oferta por parte de las empresas que realizan capacitaciones genera inconvenientes al cumplir lo estipulado con las fechas planificadas para los cursos, por lo tanto, el departamento de talento humano deberá buscar nuevas opciones para que el personal pueda reforzar las aéreas en las que se ha observado deficiencias.

### **Recomendación**

#### **Departamento de Talento Humano**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano realizar contratos con empresas que realicen capacitaciones para que el transcurso del año se cumpla el plan de capacitación y las fechas estimadas lo cual permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute.

**UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUE CELEC E.P.**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y  
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE AUDITORÍA**

**PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**CUENCA – ECUADOR**

## **Contenido**

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>120</b>
<b>INFORMACION INTRODUCTORIA.....</b>	<b>120</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>125</b>
<b>CONTROL INTERNO.....</b>	<b>125</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>130</b>
<b>RESULTADOS DE GESTIÓN.....</b>	<b>130</b>

## INFORME DE AUDITORÍA

Cuenca, 6 de Noviembre de 2013

Ingeniero

Patricio Luna

Jefe de Talento Humano Hidropaute

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado la auditoría de gestión al Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, la normatividad gubernamental aplicable además de los manuales y reglamentos emitidos por la Contraloría General del Estado, las cuales requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a la cuales corresponden, se haya ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el presente informe.

Atentamente,

Christian Moncayo

Auditor Jefe de Equipo

Santiago Vintimilla

Auditor Junior

## **CAPITULO I**

### **INFORMACION INTRODUCTORIA**

#### **Origen o motivo del Examen**

Por Solicitud del Gerente de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEP E.P. y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio No. CELEC-EP-HP-SAD-684-2013, con fecha 14 de Mayo del 2013.

#### **Objetivo General**

Verificar que los sistemas de Selección y Capacitación este dotando a la empresa de personal con atributos y características apropiadas y que los eventos de capacitación beneficien al funcionamiento de la empresa constituyéndose en un elemento de cambio positivo del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P.

#### **Alcance**

En el examen a los sistemas de selección y capacitación del personal estudiaremos los planes y programas establecidos, la organización del área de Talento Humano, los procedimientos establecidos, el personal, los métodos y técnicas aplicadas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control

#### **Objetivos Particulares**

- Verificar si los planes y programas establecidos cumplen con las metas y objetivos de los sistemas.
- Verificar la correcta organización para la contratación y capacitación del personal de acuerdo a las necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos están de acuerdo a lo normado por la LOSEP.
- Verificar que el personal este cualificado para los diferentes puestos.



- Evaluar los métodos y técnicas aplicadas en la selección y capacitación del personal.
- Determinar si los resultados son los esperados por el sistema y verificar que se realice el correcto seguimiento.
- Evaluar la relación con el organismo regulador
- Determinar si la coordinación y las medidas de control usadas son las adecuadas para los sistemas.

### **Misión**

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente.

### **Visión**

Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

### **Reseña Histórica de la Unidad de Negocio Hidropaute**

El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional.”

Bajo la responsabilidad del INECEL durante 25 años, aproximadamente, el Ecuador vio ejecutar las obras de electrificación con las que cuenta el país, entre ellas la Central Paute Molino.

En el año de 1998 se expide la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reformas y Reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresa de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE.

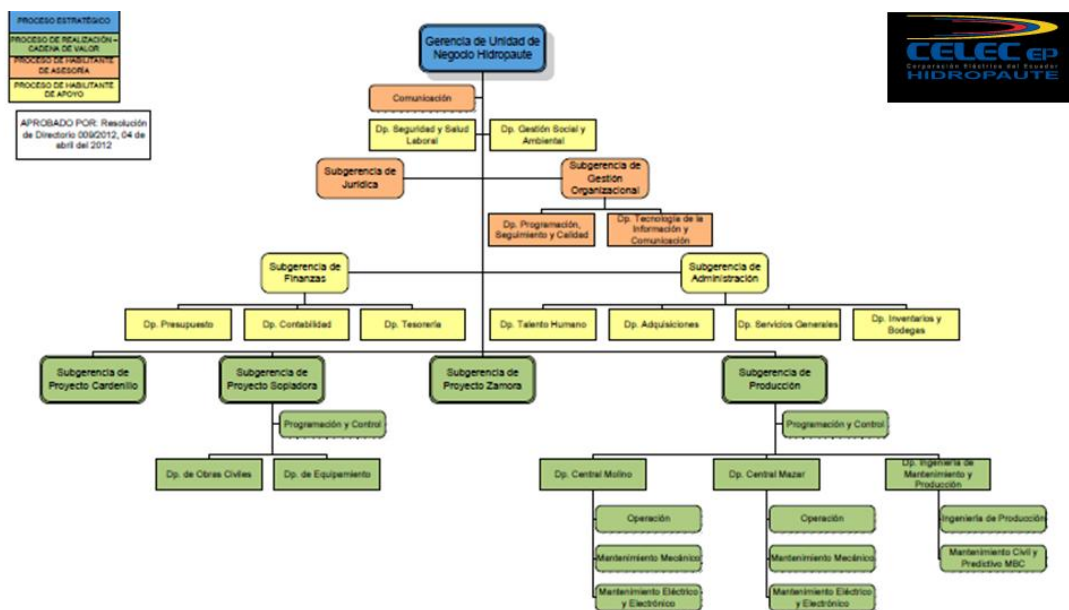
Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero de 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYÁN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y una de transmisión, TRANSELECTRIC S.A, constituyéndose la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC SOCIEDAD ANÓNIMA. El 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo N° 114 pasa a ser EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP y cada una de las empresas fusionadas se les designa como Unidades de Negocio.

### **Principales disposiciones legales y generales de la Unidad**

- Constitución de la Republica
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Estatuto Orgánico de CELEC E.P.
- Manual de Talento Humano CELEC E.P.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Primer contrato colectivo celebrado entre CELEC E.P., y el Comité de empresa CETRA CELEC
- Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

## Estructura Orgánica

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Archivo CELEC E.P.

## Directiva de la Unidad de Negocio Hidropaute.

Cuadro 3.6 Directiva Administrativa de la Unidad de Negocio Hidropaute

<b>Directiva Administrativa</b>	
Ing. Tito Torres	Gerencia General
Ing. Juan Chávez	Subgerencia de Generación
Ing. Patricio Freire	Subgerencia Financiera
Ing. Freddy Vintimilla	Subgerencia Administrativa
Ing. Juan Zalamea	Subgerencia de Gestión Organizacional
Ab. Pedro Peralta	Subgerencia Jurídica
Ing. Marcelo Cabrera	Jefatura de Operación Central Molino
Ing. William Bárcenes	Jefatura de Operación Central Mazar
Ing. Xavier Páez	Jefatura de Mantenimiento
Ing. Julio Moncayo	Subgerencia de Proyecto Sopladora

Ing. Patricio Urgilés	Subgerencia de Proyecto Cardenillo
Ing. Luis Ochoa	Subgerencia de Proyecto Rio Zamora – Santiago
Ing. David Vázquez	Jefatura de Gestión Social y Ambiental
Ing. Jorge Ortiz	Jefatura de Seguridad y Salud Laboral

Elaborado por: Los autores

Cuadro 3.7 Funcionarios departamento Talento Humano

<b>Departamento de Talento Humano</b>	
Ing. Patricio Luna	Jefe Talento Humano
CPA. Mercy Mora	Analista de Nómina
Ing. Pablo Bermeo	Asistente de Talento Humano
Lcda. Erika Córdova	Trabajadora Social
Ing. Marco Alomía	Especialista de Talento Humano

Elaborado por: Los autores

### **Metas del Departamento de Talento Humano**

- Elegir los mejores candidatos
- Desarrollar las competencias del personal para asegurar el mejor aporte hacia la empresa medido a través de una evaluación de desempeño
- Aplicación de normativa de forma justa y clara
- Control integral en el manejo de nómina y datos del departamento
- Mejorar las condiciones laborales.

## **CAPITULO II**

### **CONTROL INTERNO**

#### **Inexistencia de un Código de Ética**

La Norma Técnica de Control Interno 200-01 y los principios de control interno establecen la necesidad de “La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional....”, ...” La máxima autoridad emitirá formalmente los normas propias del código de ética, ...” sin embargo en la Unidad de Negocio Hidropaute no se ha presentado este instrumento básico de comportamiento del personal que fomenta la integridad y valores éticos, esto se da debido a que la Gerencia General no ha solicitado su elaboración lo que ocasiona que el personal no conozca las normas que emite la entidad para buscar un buen ambiente laboral, seguridad y responsabilidad de parte de los trabajadores.

#### **Conclusión**

Al no contar Hidropaute con un Código de Ética no podrá dar a conocer a sus empleados las normas y el comportamiento entre otras cosas que ayudaran a proveer un mejor ambiente laboral, seguridad y responsabilidad.

#### **Recomendación**

##### **A la Gerencia General**

Dispondrá al departamento de Talento Humano elaborar para el año 2014 un Código de Ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas y comportamiento para todos los empleados de la Unidad.

#### **No existe Comunicación de Políticas, Normas y Procedimientos al Personal**

En base a las entrevistas realizadas se ha comprobado que en la Unidad de Negocio Hidropaute no cumple con la comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal, la Norma de Control Interno 410-04 y los principios de control interno

establecen “La máxima autoridad de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de tecnología de información y asignar el talento humano calificado e infraestructura tecnológica necesaria.”

“La unidad de tecnología de información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.”

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en el proceso de comunicación lo que ocasiona que ciertos empleados no conozcan los reglamentos, políticas, normas y procedimientos a seguir dentro de la empresa.

### **Conclusión**

Se puede determinar que la Unidad de Negocio Hidropaute no cuenta con una adecuada comunicación hacia el personal, la organización debería informar a los empleados sobre las políticas, estrategias, metas, objetivos, reglamentos, planes. Etc.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Se recomienda mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan como funciona cada departamento de la empresa y en que aporta cada uno de estos, además de conocer las normas y políticas dentro de la empresa para evitar problemas dentro de la organización.

#### **La Unidad no cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados**

La Ley Orgánica de Servicio Público Art. 82.- “La carrera del servicio público.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a motivar el ingreso y la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de una

secuencia de puestos que pueden ser ejercidos en su trayectoria laboral, sobre la base del sistema de méritos.”

“La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.”

Se ha determinado que el personal de la Unidad de Negocio Hidropaute no recibe ninguna motivación o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus actividades.

El Departamento de Talento Humano no ha visto necesario implementar un plan de incentivos lo que ocasiona que el personal no cuente con la motivación necesaria para cumplir los objetivos de la empresa.

### **Conclusión**

El no contar con un plan de incentivos para el personal permite que no incremente la productividad en el desempeño del personal, afectando al cumplimiento de sus labores, un personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada función de trabajo.

### **Recomendaciones**

#### **A la Gerencia General**

Se recomienda generar un plan de incentivos para el personal con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Unidad.

#### **No existe un Departamento de Auditoría Interna**

En base a las encuestas realizadas se ha comprobado que en la Unidad de Negocio Hidropaute no cuenta con un departamento de auditoría interna, en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado sección 2., Art. 14 “Auditoría Interna.- Las instituciones

del estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo.”

La Gerencia General no se ha pronunciado con respecto a la creación de dicho departamento, la falta del mismo ocasiona que no exista una constante, adecuada y eficaz evaluación de los sistemas de Control Interno.

### **Conclusión**

El objetivo de la auditoría interna es examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno con el fin de proponer a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General**

Implementar para el año 2014 el departamento de Auditoría Interna con el fin de que exista una correcta evaluación del control interno dentro de la empresa.

#### **Existe Rotación del Personal en la Unidad de Negocio Hidropaute**

Mediante el cuestionario de control interno hemos determinado que existe rotación del personal en la empresa debido a muchos factores como:

Vacaciones

Enfermedad

Licencias

Entre otras

La Norma de Control Interno 401-01 y los principios de control interno establecen “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de



manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.”

“Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.”

“La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.”

El departamento de Talento Humano designa a las personas que cubren los puestos temporalmente, la rotación al personal ocasiona que los empleados que cubren los puestos temporalmente no conozcan todas las funciones del puesto encargado y exista demora en los procesos de la empresa.

### **Conclusión**

El objetivo de la rotación del personal es cubrir la vacante que queda libre de modo que las funciones no queden acumuladas.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Entrenar a los empleados sobre los puestos que pueden reemplazar de modo que conozcan más funciones, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta con eficacia y eficiencia.

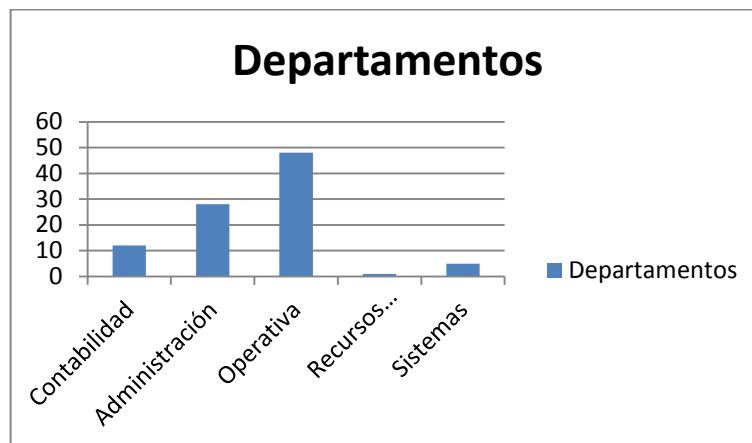
## CAPITULO III

### RESULTADOS DE GESTIÓN

**La Formulación de un plan de capacitación orientado a todos los niveles de la empresa mejorará el rendimiento integral de los servidores**

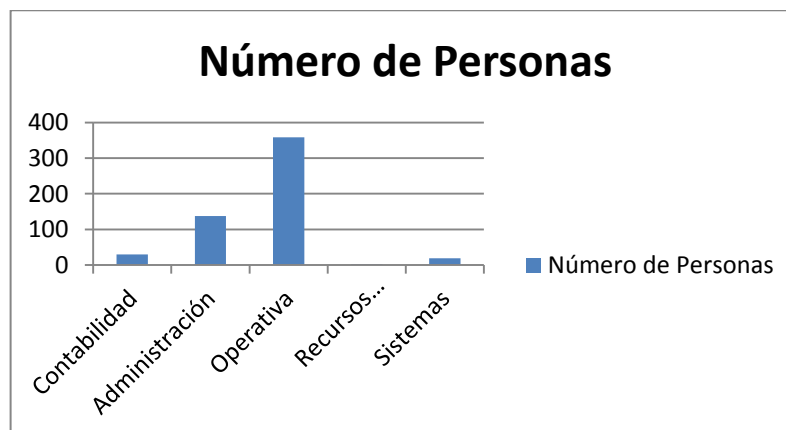
A pesar de que existe un plan de capacitación y una asignación presupuestaria de parte de Talento Humano para el entrenamiento de los empleados de la entidad se pudo establecer que el personal recibe capacitación y preparación mayoritaria en el nivel operativo de la empresa como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico 3.2 Capacitación por Departamentos



Elaborado por: Los autores

Gráfico 3.3 Número de personas capacitadas por departamento.



Elaborado por: Los autores

En la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuó determina que:”Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.”

La causa es que el plan de capacitación se desarrolla basado en los planes de años anteriores en los que en su mayoría se enfocan en los niveles operativos de la organización esto ocasiona que algunos departamentos reciban excesivas capacitaciones perjudicando a otros departamento que no contaran con el debido entrenamiento para el mejor desempeño dentro de la Unidad de Negocio Hidropaute.

## **Conclusión**

Al existir un plan de capacitación orientado al nivel operativo de la empresa ocasiona que algunos departamentos exista escasa capacitación perjudicando a la Unidad de Negocio Hidropaute ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros caso no, además en la Ley de Control Interno encontramos que todos los trabajadores de la entidad tendrán que ser capacitados para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

## **Recomendación**

### **A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano**

Dispondrá elaborar un plan de capacitación con la asignación presupuestaria para cada departamento de la Unidad de Negocio Hidropaute de modo que todos los empleados puedan recibir el máximo de capacitaciones en un año y por lo tanto mejorar el rendimiento dentro de todas las áreas de la empresa.

### **Incumplimiento en su totalidad en la capacitación del personal**

Según la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados Hidropaute}} = \frac{271}{298} * 100 = 91\%$$

Encontramos que el 9% del personal no se encuentra capacitado en la Unidad de Negocio Hidropaute en la ley de Control Interno establece que todos los servidores y servidoras de una entidad serán entrenados y capacitados en todos los niveles de la entidad.

Esto se debe a que en el plan de capacitación existen excesivos cursos para el nivel operativo y pocos para el resto de niveles de la empresa, lo que ocasiona que el 9% del personal no pueda asistir por diferentes motivos a las capacitaciones y no pueda actualizar los conocimientos en ciertas áreas para un mejor desempeño dentro de la organización.

### **Conclusión**

Al existir un incumplimiento en la capacitación de una parte del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute ocasiona que los trabajadores que no asisten a los cursos, seminarios, talleres. Etc., no obtengan un mayor conocimiento en todos los niveles de la empresa para poder mejorar las actividades diarias de la Unidad y así la entidad obtenga mayores beneficios.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento de Talento Humano**

Dispondrá elaborar un cronograma en el que contenga nombres y fechas de modo que todos los empleados puedan asistir a las diferentes capacitaciones que elabora el Departamento de Talento Humano a principios del año.

### **Cursos planificados y cumplidos**

La Unidad de Negocio Hidropaute cuenta en su plan de capacitación 2012 con 94 cursos los cuales tenían que realizarse en el transcurso del año, de los cuales verificamos si se cumplieron, encontramos que se realizaron 112 cursos los mismo que 18 no constaban en el plan de capacitación.

$$\frac{\text{Cursos Cumplidos 2012}}{\text{Cursos Planificados 2012}} = \frac{112}{94} * 100 = 119\%$$

Esto se da debido a que la oferta por parte de empresas encargadas de dar capacitaciones es limitada, lo que impide a la Unidad de Negocio cumplir con las fechas planificadas, por lo tanto, se ven en la necesidad de buscar en el transcurso del año nuevos cursos en los que puedan asistir los empleados para recibir las capacitaciones y no interfieran con las labores de la empresa.

### **Conclusión**

Al existir poca oferta por parte de las empresas que realizan capacitaciones genera inconvenientes al cumplir lo estipulado con las fechas planificadas para los cursos, por lo tanto, el departamento de talento humano deberá buscar nuevas opciones para que el personal pueda reforzar las aéreas en las que se ha observado deficiencias.

### **Recomendación**

#### **Departamento de Talento Humano**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano realizar contratos con empresas que realicen capacitaciones para que el transcurso del año se cumpla el plan de capacitación y las fechas estimadas lo cual permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Unidad de Negocio Hidropaute.

## CAPITULO 4

### Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado de este trabajo de investigación y a través de la auditoría de gestión se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones sobre los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Unidad de Negocio Hidropaute CELEC E.P., que demuestran el análisis realizado y que resume lo siguiente:

#### 4.1 Conclusiones

- La Unidad de Negocio Hidropaute no cumple con un plan de capacitación orientado a todas las áreas de la empresa ya que la mayoría de sus cursos se enfocan en la parte operativa de la entidad.
- El 9% del total de empleados de la empresa se encuentran sin capacitación esto perjudica a ciertos departamentos de la empresa ya que no reciben entrenamiento para mejorar su desempeño.
- Hidropaute no cuenta con un código de ética que es un instrumento básico para el comportamiento de los empleados que fomenta la integridad y valores éticos.
- No cuenta con un plan de incentivos que permite incrementar la productividad en el desempeño del personal, ya que un personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada puesto de trabajo afectando al cumplimiento de objetivos.
- El departamento de Talento Humano no cumple con la comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal, todos los trabajadores de la Unidad deberían conocer esta información básica de la empresa.
- Despreocupación de la Gerencia General en crear un departamento de Auditoría Interna ocasiona que no exista una constante, adecuada y eficaz evaluación de los sistemas de Control Interno.

- Existe rotación del personal por distintos motivos ocasiona que los empleados que cubren los puestos temporalmente no conozcan todas las funciones del puesto encargado y exista demora en los procesos de la empresa.

#### **4.2 Recomendaciones**

Implementar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del control interno como de los procedimientos evaluados para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de auditoría.

- Que el plan de capacitación conste de una asignación presupuestaria para cada departamento de modo que exista un equilibrio de entrenamiento para cada área de la empresa.
- Planificar un cronograma en el que consten fechas, cursos y personas que asistirán para que los empleados puedan asistir a los diferentes cursos que elabora el departamento de Talento Humano.
- Elabora para el año 2014 un código de ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas y comportamientos para todos los empleados de la Unidad.
- Se recomienda generar un plan de incentivos para el personal con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al mérito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Unidad.
- Que exista una mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan cómo funciona cada departamento de la empresa y en que aporta cada uno de estos, además de conocer las normas y políticas dentro de la empresa para evitar problemas dentro de la organización.
- Implementar para el año 2014 el departamento de Auditoría Interna con el fin de que exista una correcta evaluación del control interno dentro de la empresa.



- Entrenar a los empleados sobre los puestos que pueden reemplazar de modo que conozcan más funciones, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta con eficacia y eficiencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de Recursos y Riesgos Ecuador, Ecuador, 2006.
- CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO (Ecuador). Guía metodológica para Auditoría de Gestión, 2011.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001.
- CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2009.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Ecuador, 2001.
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt. Auditoría un Enfoque Integral, Colombia, 2000, 623 p.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Marco para la práctica Profesional de la Auditoría Interna (1era Edición), USA, 2006. 17 p.

## **PAGINAS WEB**

- Corporación Eléctrica del Ecuador, Reseña Histórica, 03/08/2013.  
[http://www.CELEC.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112%3ahidropaute&catid=47&lang=es](http://www.CELEC.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3ahidropaute&catid=47&lang=es)
- Daphne Villagrán, Proceso Administrativo, 05/09/2013.  
<http://consejos.tiendatekweb.com/2012/05/11/proceso-administrativo-para-tenderos/>

## ANEXOS

### UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 1

Conocimiento General de la Unidad

#### **Reseña Histórica de la Unidad de Negocio Hidropaute**

El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional.”

Bajo la responsabilidad del INECEL durante 25 años, aproximadamente, el Ecuador vio ejecutar las obras de electrificación con las que cuenta el país, entre ellas la Central Paute Molino.

En el año de 1998 se expide la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reformas y Reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresa de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE.

Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero de 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYÁN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y una de transmisión, TRANSELECTRIC S.A, constituyéndose la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC SOCIEDAD ANÓNIMA. El 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo N° 114 pasa a ser EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP y cada una de las empresas fusionadas se les designa como Unidades de Negocio.

#### **Principales disposiciones legales y generales de la Unidad**

- Constitución de la Republica
- Ley Orgánica de Empresas Públicas

- Código de Trabajo
- Estatuto Orgánico de CELEC E.P.
- Manual de Talento Humano CELEC E.P.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Primer contrato colectivo celebrado entre CELEC E.P., y el Comité de empresa CETRA CELEC
- Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

### **Misión**

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente.

### **Visión**

Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

### **Metas del Departamento de Talento Humano**

- Elegir los mejores candidatos
- Desarrollar las competencias del personal para asegurar el mejor aporte hacia la empresa medido a través de una evaluación de desempeño
  - Aplicación de normativa de forma justa y clara
  - Control integral en el manejo de nómina y datos del departamento
  - Mejorar las condiciones laborales.

## **Principal Actividad, Operación e Instalación**

### **Actividad**

La actividad de la Unidad de Negocio Hidropaute es brindar el servicio fundamental de producción de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este servicio que comprende:

- Administración
- Operación
- Mantenimiento
- Compra
- Importación de Bienes
- Equipos
- Materiales
- Repuestos
- Contratación

### **Operación**

La Unidad de Negocio Hidropaute podrá realizar todas sus operaciones a través del Cenace (Centro Nacional de Control de Energía), ya que es el encargado de administrar la producción de todas las unidades de negocio del Ecuador con la finalidad de distribuir a las empresas eléctricas de todo el país.

### **Instalaciones**

- Dirección: Panamericana Norte Km. 7
- Teléfono: 2875192
- Correo: [informacion@CELEC.com.ec](mailto:informacion@CELEC.com.ec)
- Ruc: 176815280000

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

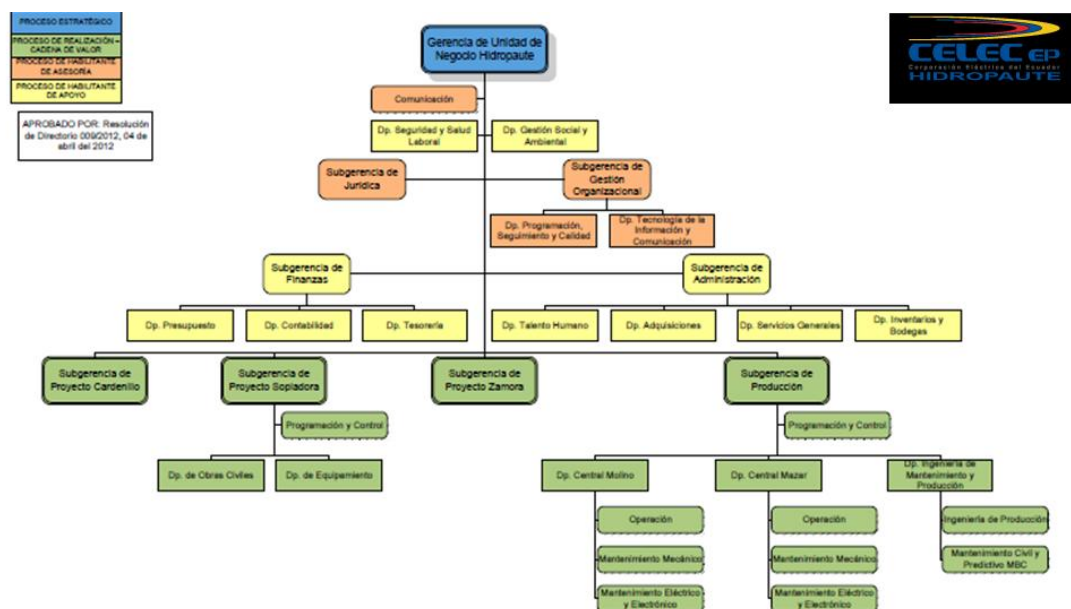
**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 2

Estructura Orgánica

### Estructura Orgánica

Gráfico A1 Estructura Orgánica



Fuente: Archivo CELEC E.P.

### Principios y Valores Corporativos

- **Compromiso:** Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, para llevar bienestar y desarrollo a todos los rincones del país. Nos impulsa nuestra lealtad con la misión de CELEC EP.
- **Transparencia:** La información sobre nuestras acciones y resultados es clara, abierta y oportuna, siempre disponible al más exhaustivo escrutinio. Actuamos con la consciencia que lo que hacemos estará siempre a la luz pública.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los

aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.

- **Integridad:** Nuestras acciones y decisiones están siempre enmarcadas en la legalidad y en la ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas. Construimos el progreso con nuestro recto accionar, manos limpias y respeto a la palabra empeñada.

- **Respeto:** Otorgamos a todas las personas, dentro y fuera de la organización, la dignidad y consideración que nosotros deseáramos recibir, en todas las situaciones.

- **Responsabilidad Social:** Proveemos bienestar y desarrollo no solamente a nuestros clientes, sino también a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, nuestros proveedores y socios de negocios, las comunidades en que actuamos y la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.

- **Profesionalismo:** Como personas del más alto nivel de competencia, nos exigimos nuestro mejor producto técnico, administrativo o directivo. Es nuestro hábito el estar incesantemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Somos líderes en el aprovechamiento de las tecnologías de vanguardia y de los mejores sistemas de gestión.

- **Pasión por la excelencia:** Es nuestro hábito cotidiano la búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas y de la más alta calidad en nuestros servicios. Generamos incansablemente ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y de nuestra gestión. Cuando descubrimos una oportunidad, perseguimos con tenacidad el que sea explotada para beneficio de la organización.

- **Proactividad:** El liderazgo de nuestra empresa lo conseguimos siendo líderes en cada uno de nuestros puestos de trabajo. Mantenemos la iniciativa de estar siempre atentos a los hechos y posibilidades. Nos adelantamos a los problemas, disolviéndolos antes de que se materialicen sus consecuencias.

- **Orientación a resultados:** la única medida de nuestro buen trabajo es la consecución de los objetivos buscados, en el marco de nuestros valores y principios.

### **Políticas**

- Responsabilidad Social
- Clientes – Usuarios
- Riesgos
- Proyectos
- Soberanía Eléctrica
- Financiera
- Recursos Humano
- Normativa
- Comunicación
- Información
- Gestión
- Tecnología
- Adquisiciones
- Conocimiento

### **Directiva de la Unidad de Negocio Hidropaute.**

Cuadro A1 Directiva Administrativa de la Unidad de Negocio Hidropaute

<b>Directiva Administrativa</b>	
Ing. Tito Torres	Gerencia General
Ing. Juan Chávez	Subgerencia de Generación
Ing. Patricio Freire	Subgerencia Financiera
Ing. Freddy Vintimilla	Subgerencia Administrativa
Ing. Juan Zalamea	Subgerencia de Gestión Organizacional
Ab. Pedro Peralta	Subgerencia Jurídica



Ing. Marcelo Cabrera	Jefatura de Operación Central Molino
Ing. William Bárcenes	Jefatura de Operación Central Mazar
Ing. Xavier Páez	Jefatura de Mantenimiento
Ing. Julio Moncayo	Subgerencia de Proyecto Sopladora
Ing. Patricio Urgilés	Subgerencia de Proyecto Cardenillo
Ing. Luis Ochoa	Subgerencia de Proyecto Rio Zamora – Santiago
Ing. David Vázquez	Jefatura de Gestión Social y Ambiental
Ing. Jorge Ortiz	Jefatura de Seguridad y Salud Laboral

Elaborado por: Los autores

Cuadro A2 Funcionarios departamento Talento Humano

<b>Departamento de Talento Humano</b>	
Ing. Patricio Luna	Jefe Talento Humano
CPA. Mercy Mora	Analista de Nómina
Ing. Pablo Bermeo	Asistente de Talento Humano
Lcda. Erika Córdova	Trabajadora Social
Ing. Marco Alomía	Especialista de Talento Humano

Elaborado por: Los autores

### **Proceso de Selección al Personal**

- Se crea un comité para la selección de un candidato a cubrir una vacante.
- Se realiza la convocatoria y preselección interna.
- Se realiza el reclutamiento y preselección externa.
- Se realiza la evaluación y entrevista a cada uno de aspirantes.
- Fase de resultados.
- Fase de contratación e integración a las actividades.

### **Proceso de Capacitación al Personal**

- Detectar necesidades de entrenamiento

- Establecer objetivos
- Diseñar programa de capacitación
- Capacitar y entrenar
- Evaluar la eficacia

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 3

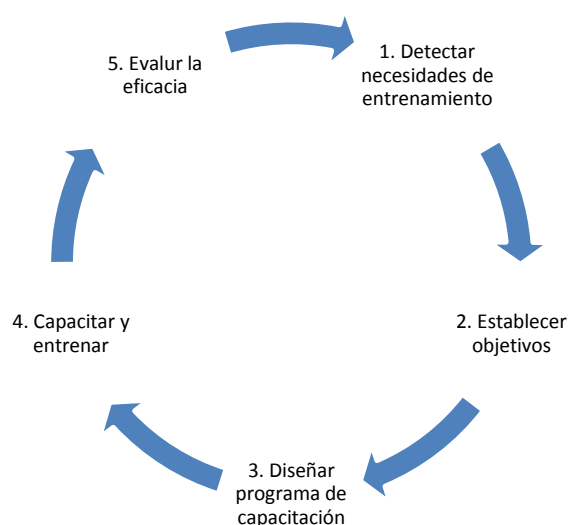
Plan de Capacitación 2012

### Plan de Capacitación 2012

El proceso para la elaboración del plan de capacitación para el año 2012 que se detalla a continuación está fundamentado en la identificación de: las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para, a través de distintas estrategias, capacitar a los funcionarios según los lineamientos objetivos y estrategias corporativas.

El proceso realizado y a desarrollar se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico A2 Medición de Desempeño



Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 1.- DETECTAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El mecanismo utilizado para detectar las necesidades de capacitación que conforman el plan de capacitación para el año 2012 fue el siguiente:

- La primera fuente utilizada para detectar las necesidades de capacitación fue la vinculación de la evaluación de desempeño realizada al personal, pues con el resultado individual de estas, se identificó necesidades de desarrollo en áreas de conocimiento y destrezas donde el funcionario requiere entrenamiento y desarrollo.
- El perfil integral de competencias es igualmente una fuente muy importante, utilizada para detectar las necesidades, pues a las actividades esenciales se consideró como el objetivo de capacitación porque el ser “esenciales” se capacitara a las personas en los más relevante y no en lo secundario.
- El tercer mecanismo utilizado fue el análisis de necesidades mediante consultas a los jefes de área y retroalimentación de requerimiento puntuales.

## **2. – OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar el nivel de desarrollo de las competencias alcanzado por el personal en el último periodo, que fue del 87.71%, para mejorar su desempeño y los resultados de los procesos donde participen.

Dotar de capacitación al personal de la unidad de negocio de una forma efectiva (GPR).

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Con los resultados de los evaluación del periodo 2011 se determinaron competencias que no se encuentran en un nivel óptimo, el plan del año 2011 está centrado en fortalecer las mismas, al final de las capacitaciones y la transferencia de aprendizaje, se mejoraría las competencias que se señalan a continuación y que corresponden a los diferentes cargos de acuerdo a su perfil:

Cuadro A3 Competencias a desarrollar año 2012

<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR AÑO 2012</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS</b>
Administración y gestión	Acción correctiva y/o preventiva
Auditoría Ambiental	Comprobación
Auditoría Informática	Detección de averías
Auditoría Seguridad y Salud Ocupacional	Diseño de tecnología
Computadores y electrónica	Escritura
Contabilidad	Evaluación de aspectos e impactos ambientales
Derecho Civil	Evaluación de ideas
Electricidad	Evaluación de Riesgos
Electrónica	Formular una visión
Finanzas	Generación de ideas
Fisioterapia	Hablado
Geología	Identificación de aspectos e impactos ambientales
Gestión Ambiental	Identificación de peligros
Gestión de Bodegas	Identificación de problemas
Gestión de Compras	Inspección de productos
Gestión de Calidad	Instalación
Gestión de Mantenimiento	Juicio y toma de decisiones
Gestión de Proyectos	Liderazgo
Gestión por Procesos	Manejar programas informáticos Externos
Gestión RRHH por competencias	Manejo de recursos financieros
Informática y computación	Mantenimiento de equipos
Mecánica	Monitoreo y control

Mecánica Automotriz	Negociación
Medicina Ocupacional	Operación y control
Recursos Humanos	Orientación / asesoramiento
Relaciones Públicas	Orientación de servicio
Secretariado	Pensamiento analítico
Seguridad y Salud en el Trabajo (Ocupacional)	Percepción de sistemas y entornos
Sistemas Eléctricos de Potencia	Planificación
Técnicas de análisis, diseño, construcción y/o fiscalización obras civiles (Ing. Civil)	Selección de equipo
Técnicas de comunicación organizacional	Servicio y atención al personal/cliente/usuario
Técnicas de contratación pública (Procedimientos compras públicas)	Trabajo en equipo
Técnicas de Mantenimiento Mecánico Predictivo	
Técnicas de soldadura	
Telecomunicaciones	
Tributación	

Fuente: Archivo CELEC E.P.

### 3. PROGRAMA DE FORMACION

Para la determinación de las acciones que conforman el programa se ha tomado en cuenta:

- Características de los individuos
- La retroalimentación que otorgo los resultados de la evaluación de desempeño del personal.
- Verificación de factores como las capacitaciones reiterativas y de secuencia.

- Características del entorno laboral donde se desenvuelve el empleado.

Con esta combinación de variables se ha determinado desarrollar las siguientes acciones:

Cuadro A4 Participación a capacitaciones

<b>ACCION DE CAPACITACION</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
Curso de Educación Ambiental al personal de CELEC EP – Hidropaute	43
Curso de Desarrollo de Habilidades de Gestión para Mandos Medios	35
Curso de Estabilidad de Sistemas Eléctricos de Potencia	32
Curso de Compras Públicas para Técnicos de Entidades Contratantes	31
Curso de Practicas y Técnicas de Construcción	18
Curso de Administración y Gestión de Proyectos con Microsoft Professional 2010	17
Curso de control Vehicular en el sector público	15
Curso de Tipos de Iluminación y conexiones	14
Curso de Detección de Averías	13
Curso de Planeación Estratégica de Mantenimiento y Diseño de Indicadores de Gestión	12
Curso de Neumática	11
Curso de Evaluación Probabilística para Proyectos Hidroeléctricos con @RISK	10
Curso de Mantenimiento de Equipos	10
Curso de PNL Trídica	10
Curso de Seguridad y Salud Ocupacional para las Empresas Eléctricas	10
Curso de Soldadura Eléctrica Básica	10
Curso de Controladores Lógicos Programables	9

Curso de Fundamentos de la Lubricación	9
Curso de Montaje Mecánico, Ajustes y Tolerancia	9
Curso de Alineamiento de Maquinas	8
Curso de Protecciones de Generadores Eléctricos	8
Curso de Soldadura TIG, MIG_MAG	8
Curso sobre Técnicas de Trabajo en Equipo	8
Curso de Líquidos Penetrantes Nivel I y II	7
Curso de Oleo hidráulica	7
Curso de Partículas Magnéticas Cert. Nivel I y II	7
Programa de Auditoría del Sistema de Gestión de Riesgos del Trabajo	7
Congreso de Secretarias y Asistentes Ejecutivas	6
Curso de Auditoría de Proyectos	6
Curso de Electro neumática	6
Curso de IBM Cognos BI Analyze Data v. 10.1	6
Curso de IBM Cognos Report Studio	6
Curso de MATLAB	6
Curso de RCT Nivel II Tribología Centrada en Confiabilidad	6
Curso de Actualización Tributaria 2013	5
Curso de Calculo y Selección de bombas	5
Curso de Comunicación Digital y Redes Sociales	5
Curso de Gerencia de Servicios IT con ITIL V	5
Curso de Mantenimiento de Interruptores	5
Curso de Diseño Estructural	4
Curso de Gestión de Mantenimiento Basado en Indicadores	4
Curso de Inspección Visual I y II	4
Curso de manejo de GPS	4
Curso de CNC para Maquina Vertical	3



Curso de Fundamentos de Gobierno por Resultados	3
Curso de Gestión de Activos Físicos Bajo Estándar PAS 55:2008	3
Curso de Gestión de Inventarios	3
Curso de Metrología	3
Curso de NFPA 10: Extintores Portátiles de Incendios	3
Curso de Sistema Nacional de Contratación Pública	3
Curso de Técnicas de Organización de la Información	3
Curso de Termografía Nivel 1	3
Curso de Ultrasonido Pasivo (Opción a Certificación Inspector Nivel 1)	3
Programa de Desarrollo de Habilidades de Gestión para Mandos Medios	3
Comprobar supervisada mente el funcionamiento de equipo / maquinarias	2
Curso de Análisis de Riegos en IT con Enfoque ISO 27005	2
Curso de Análisis de Vibraciones I	2
Curso de Auditoría de Gestión para el Sector Público	2
Curso de Comunicación Efectiva con PNL	2
Curso de Electrónica Automotriz	2
Curso de Gestión de la Capacitación de Detección de Necesidades Formativas	2
Curso de Habilidades Gerenciales para la Gestión del Cambio	2
Curso de Modelos Dinámicos de Reposición	2
Curso de NFPA Certificación CEPI (Especialista en Protección contra incendios)	2
Curso de Técnicas de Recopilación de Información	2
Programa de especialización ASTM de Recubrimiento de Protección	2

Programa de Gestión y Dirección de Proyectos Basada en Estándares del PMI	2
Programa de Planeación Financiera y Presupuestaria	2
Curso de Actualización en el control de Bienes Públicos	1
Curso de Actualización Tributaria para el Sector Público	1
Curso de Administración Financiera de la Operación	1
Curso de Análisis de pruebas Eléctricas (FP. DP Mohn)	1
Curso de Aplicación de la Planificación Estratégica CGE	1
Curso de Aplicación de los Comprobantes de Venta y Retención	1
Curso de Auditores Internos Sistemas Integrados de Gestión	1
Curso de Auditoría a las Compras Públicas	1
Curso de Automatización Industrial	1
Curso de Compras Públicas para Entidades	1
Curso de Desarrollo Profesional de la Asistente Gerencial	1
Curso de Evaluación de Impactos Ambientales y Auditoría	1
Curso de Evaluación Fisiológica (Ergonómica) y Factores Psicosociales en el Trabajo	1
Curso de Instrumentación y monitoreo de presas, grandes obras y deslizamientos	1
Curso de la Oralidad en el Proceso Civil	1
Curso de Ley de Seguridad Social – Beneficios y Obligaciones	1
Curso de Manejo del Portal de Compras Públicas	1
Curso de Más de 100 Casos Prácticos de Compras Públicas y Procedimientos Contractuales	1
Curso de Organización Profesional de Eventos	1
Curso de Orientación de Servicio	1
Curso de Técnicas Efectivas en Coaching	1

Programa Académico de Redes Cisco	1
Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas para el Sector Público.	1
Programa de Especialistas en LINUX	1
Programa de Gerencia de Mantenimiento	1
Programa de Normas Internacionales de Información Financiera	1

Fuente: Archivo CELEC E.P.

El programa está establecido desarrollarlo entre enero y noviembre del 2012.

El costo referencial del programa es: \$ 138,256.

#### **4.- EVALUAR LA EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO**

La evaluación del nivel de entrenamiento se enfoca en dos grandes propósitos:

Nivel de capacitación; al finalizar una capacitación específica se valora la reacción; que consiste en evaluar la percepción de los participantes respecto a la acción de capacitación.

Nivel de desempeño; al finalizar el periodo se realizara la fase de evaluación de desempeño, que permitirá probar el grado de transferencia. Si el desempeño no mejora en los aspectos abordados por la capacitación, es claro que el programa fue inefectivo.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 4

Método de Selección del Personal



MEMORANDO No. CELEC EP-HP-SAD-2818-2012

Cuenca, 28 de Junio del 2012

Para: Juan Leonardo Espinoza Abad

GERENTE DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

De: Patricio Luna M.

JEFE DE TALENTO HUMANO

ASUNTO: PROCESO PARA CONTRATACIÓN EXTERNA DE MÉDICOS

Por medio del presente pongo a su consideración que se llevó a cabo el proceso de selección de personal, para una vacante, para el puesto de Médico, el mismo que fue autorizado mediante Memorando No. CELEC EP-HP-SAD-2798-2012. En este proceso participaron 6 candidatos siendo la persona más idónea para el cargo:

- SIGCHO SÁNCHEZ RODRIGO FABIÁN


Por lo antes mencionado, solicito su autorización, para que la persona indicada pase a ocupar este cargo de Médico, laborara dentro del Departamento de Seguridad y Salud Laborales. Dicha contratación se realizaría bajo el régimen de Matriz de Personal, por el lapso de 2 años con un periodo de prueba de 90 días.

Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

PATRICIO LUNA M.

JEFE DE TALENTO HUMANO

	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Página 1 de 2</b>
	<b>INFORME DE PROCESO DE SELECCIÓN</b>	<b>CÓDIGO: HP-TH-F010</b>
	<b>Protegido por:</b> Jefatura de Talento Humano	<b>REVISIÓN: 00</b>
	<b>Almacenamiento:</b> Impreso	<b>FECHA ELAB:</b>

## 1 ANTECEDENTE

El 28 de mayo de 2012, mediante memorando No. CELEC EP HPA – JSS-2310-12, se autorizó iniciar un proceso de selección e inducción para **cubrir 2 vacantes de “MÉDICO”**

Mediante memorando No. CELEC EP-HP-SAD-2798-2012 de fecha 26 de junio de 2012, se pone en conocimiento que ingresa a laborar únicamente un médico, pidiéndose autorización a la Gerencia para realizar el proceso con un nuevo grupo de candidatos.

El Comité de Selección de este proceso lo conformaron:

- PATRICIO LUNA M – JEFE DE TALENTO HUMANO, por el área de Talento Humano
- FREDY VINTIMILLA R. – SUBGERENTE ADMINISTRATIVO, por el área de administración
- JORGE ORTIZ S, - JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL, por el área interesada de Seguridad y Salud Ocupacional

## 2 PROCESO

### CONVOCATORIA Y PRESELECCIÓN INTERNA

Se realizó el análisis de posibles candidatos internos dentro de la Unidad de Negocio, el cual NO proporciono posibles candidatos afines al perfil requerido. Por lo que se pasó a la fase de reclutamiento externo.

## **RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN EXTERNA**

Se reclutaron candidatos externos de las siguientes fuentes de información, en el siguiente orden:

- Base de datos de hojas de vida físicas de Hidropaute
- Bolsa de Trabajo Hidropaute

Se obtuvo un banco de **7 candidatos externos**.

Se hizo la preselección de los candidatos, basados en los parámetros de calificación, que son cumplir los requisitos mínimos de formación y experiencia del Perfil por Competencias del Cargo.

La pre-selección determinó evaluar a los siguientes candidatos:

- CAMPOVERDE MERCHÁN FELIPE XAVIER
- GONZALEZ ORTIZ ÍTALO
- ESPINOZA PINOS MARIA JAQUELINE
- SACTA GUAMÁN JAIME HERNÁN
- SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIÁN

## **FASE DE SELECCIÓN: EVALUACIÓN Y ENTREVISTA**

A los candidatos preseleccionados se les procedió a:

- Tomar un test de aceptabilidad en el campamento
- Prueba de conocimiento de Medicina Ocupacional
- Test de Organización
- Desarrollar una Entrevista de Eventos Conductuales, realizada por el comité de selección

Se ejecutó el procesamiento de las puntuaciones obtenidas para calcular el “Análisis de Distancias” entre los evaluados y el perfil del cargo.

Se realizó el examen pre-ocupacional al primero y segundo finalista, obteniendo resultados favorables.

### 3 RESULTADOS

El proceso determinó el siguiente orden de prelación de resultados y cumplimiento del perfil:

Cuadro A5 Resultados de Aspirantes

CANDIDATO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PERFIL (*)	ORDEN POR RESULTADO (*)
SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIÁN	MEDIO	1
CAMPOVERDE MERCHÁN FELIPE XAVIER	MEDIO	2
GONZALEZ ORTIZ ÍTALO	MEDIO	3
ESPINOZA PINOS MARIA JAQUELINE	MEDIO	4
SACTA GUAMÁN JAIME HERNÁN	MEDIO	5
(*) Los resultados se detallan en el anexo del informe, el mismo que es emitido como resultado del procesamiento de los datos en el sistema de administración de recursos humanos COMPERS – Selección		

Fuente: Archivo CELEC E.P.

Es importante señalar que la candidata Espinoza Pinos María Jacqueline participó en el proceso anterior, al tener un ajuste al cargo medio se le incluyó también en este proceso y definir el candidato que tenga el mayor ajuste al perfil.

28 de junio del 2012

**PATRICIO LUNA M**

**MIEMBRO DE COMITÉ DE SELECCIÓN**

**FREDY VINTIMILLA R.**

**MIEMBRO DEL COMITÉ DE SELECCIÓN**

**JORGE ORTIZ S.**

**MIEMBRO DE COMITÉ DE SELECCIÓN**

Cuadro A6 Resultados de Selección

<b>RESULTADOS DE SELECCIÓN</b>						
<b>CARGO: MÉDICO</b>						
<b>PROCESO DE SELECCIÓN: MÉDICO</b>						
<b>Totales obtenidos por los candidatos (Requerido vs. Alcanzado)</b>						
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>MÉDICO</b>	<b>SACTA GUAMAN JAIME HERNAN</b>	<b>GONZALEZ ORTIZ ITALO</b>	<b>CAMPOVERDE MERCHAN FELIPE XAVIER</b>	<b>SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIAN</b>	<b>ESPINOZA PINOS MARIA JACQUELINE</b>
Adaptabilidad para convivir en Campamentos	9	8,00	9,00	8,00	9,00	8,00
Generación de ideas	8	8,00	6,00	6,00	8,00	6,00
Medicina General	9	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Organización de la Información	8	4,00	6,00	8,00	8,00	6,00
Orientación / asesoramiento	9	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00
Orientación de servicio	9	9,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Recopilación de información	9	8,00	7,00	8,00	8,00	8,00
Seguridad y Salud en el Trabajo (ocupacional)	8	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
	Diferencia	4,90	4,36	3,61	2,83	4,47
	Ajuste al car	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO

<b>NOMBRE</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>PUESTO</b>
SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIÁN	2,83	1
CAMPOVERDE MERCHÁN FELIPE XAVIER	3,61	2
GONZALEZ ORTIZ ÍTALO	4,36	3
ESPINOZA PINOS MARIA JAQUELINE	4,47	4
SACTA GUAMÁN JAIME HERNÁN	4,9	5


Fuente: Archivo CELEC E.P.



Cuadro A7 Competencias a Calificar

TABULACIÓN PARA MÉDICO																										
COMPETENCIAS	REQ	CAMPOVERDE MERCHAN ITALO XAVIER					GONZALEZ ORTIZ ITALO FABIÁN					SACTA GUAMÁN JAIME HERNÁN					SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIÁN					ESPINOZA PINOS MARIA JACQUELINE				
		PL	JO	FV	PROM	RES	PL	JO	FV	PROM	RES	PL	JO	FV	PROM	RES	PL	JO	FV	PROM	RES	PL	JO	FV	PROM	RES
ADAPTIBILIDAD PARA CONVIVIR EN CAMPAMENTOS	9	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
ADAPTIBILIDAD PARA CONVIVIR EN CAMPAMENTOS	9	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
GENERACIÓN DE IDEAS	8	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
MEDICINA GENERAL	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	8	5	5	5	5	4	3,13	3,13	3,13	3	3	0,94	0,94	0,94	0	2	4,22	4,22	4,22	4	4	2,5	2,5	2,5	2	3
ORIENTACIÓN ASESORAMIENTO	9	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4
ORIENTACIÓN ASESORAMIENTO	9	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
ORIENTACIÓN ASESORAMIENTO	9	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	9	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	9	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	9	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3
RECOPIACION DE LA INFORMACIÓN	9	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3
RECOPIACION DE LA INFORMACIÓN	9	4	4	5	4	4	3	3	2	2	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	8	3,73	3,73	3,73	3	3	3,5	3,5	3,5	3	3	3,47	3,47	3,47	3	3	3,62	3,62	3,62	3	3	2,66	2,66	2,66	2	3

Fuente: Archivo CELEC E.P.

	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>Página 1 de 1</b>
		<b>CÓDIGO: HP-TH-F010</b>
	<b>INFORME PRE-OCUPACIONAL</b>	
	<b>Protegido por:</b> Jefatura de Talento Humano	<b>REVISIÓN: 00</b>
	<b>Almacenamiento:</b> Impreso	<b>FECHA ELAB:</b>

Cuadro A8 Chequeo Medico

<b>1.- SOLICITUD DE CHEQUEO MÉDICO</b>		
Fecha:	01/07/2013	
Área a ingresar:	SALUD OCUPACIONAL	
Cargo a ingresar:	MÉDICO	
Doctor:	DIEGO ROMÁN	
enviamos al señor (a/ita):	SIGCHO SANCHEZ RODRIGO FABIÁN	, de edad (años) 34
con C.I. N°	0703866749	para que se le practique el examen }
Médico de pre-ocupacional, considerando los requisitos exigidos para ocupar el cargo indicado.		
	4081681	/
Teléfonos/Celular:	0983466027	
		TALENTO HUMANO

<b>2.- INFORME DE CHEQUEO MÉDICO PREOCUPACIONAL</b>	
Fecha de chequeo:	01/07/2013

Apto

No Apto

EXÁMENES MÉDICOS DE CONTROL REQUERIDOS EN EL AÑO EN CURSO AL TRABAJADOR SEGÚN SU CARGO/FUNCIÓN:

Observaciones: Paciente que luego de realizarse todos los exámenes amnésicos-físicos exámenes de laboratorio

Exámenes de sangre se encuentra bien de su salud

Diego Román p

Nombre Médico

Firma

### 3. VISTO BUENO

Con la presente, cúpleme informar el resultado del examen pre-ocupacional realizado a la persona solicitada. El cual tuvo un resultado favorable  , NO favorable  , para ocupar el cargo en selección.

Nombre y Firma Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional

Fuente: Archivo CELEC E.P.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 5

Análisis FODA

### Análisis Foda

Cuadro A9 Análisis FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Experiencia de las distintas UNIDADES DE NEGOCIO en la operación del sector eléctrico.</p> <p><b>F2.</b> Compromiso del personal.</p> <p><b>F3.</b> Integración vertical en el sector (generación, transmisión).</p> <p><b>F4.</b> Liderazgo de la alta dirección para consolidar la CELEP como una empresa líder.</p> <p><b>F5.</b> Disponer de la capacidad instalada en generación y transmisión.</p> <p><b>F6.</b> Buena base de personal técnico capacitado.</p> <p><b>F7.</b> Red de comunicación propia. (Fibra óptica).</p> <p><b>F8.</b> Apoyo de autoridades para la actualización tecnológica y modernización.</p> <p><b>F9.</b> Atención permanente al manejo ambiental.</p> <p><b>F10.</b> Economía de escala – monopolio natural.</p> <p><b>F11.</b> Sistema de Gestión de Calidad implementados en varias UNIDADES</p>	<p><b>O1.</b> Impulso del Gobierno (Visión).</p> <p><b>O2.</b> Vulnerabilidad – necesidad de incrementar la reserva.</p> <p><b>O3.</b> Necesidad de cambiar la estructura de la Matriz Energética.</p> <p><b>O4.</b> Diversidad de fuentes de energía alternativas.</p> <p><b>O5.</b> Apertura a nuevas fuentes de financiamiento.</p> <p><b>O6.</b> Atribuciones adicionales al Decreto 220.</p> <p><b>O7.</b> Mercados de Carbono.</p> <p><b>O8.</b> Posibilidad de alianzas estratégicas y cooperación.</p> <p><b>O9.</b> Gobernabilidad.</p> <p><b>O10.</b> Asignación a CELEP EP para ejecutar proyectos de expansión.</p> <p><b>O11.</b> Disponibilidad de nuevas tecnológicas.</p> <p><b>O12.</b> Subaditividad.</p> <p><b>O13.</b> Posible incorporación de la Distribución.</p>

DE NEGOCIO.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> Falta de recursos para la gestión.</p> <p><b>D2.</b> Falta fortalecer la identidad corporativa de las Unidades de Negocio.</p> <p><b>D3.</b> Falta completar normativa y directrices corporativas.</p> <p><b>D4.</b> Débil capacitación técnica especializada.</p> <p><b>D5.</b> Débil esquema de comunicación y coordinación.</p> <p><b>D6.</b> Infraestructura con alto nivel de obsolescencia.</p> <p><b>D7.</b> Restricciones en el sistema de transmisión.</p> <p><b>D8.</b> Debilidades en proceso de adquisiciones.</p> <p><b>D9.</b> Falta optimizar el Diseño organizacional y de procesos.</p> <p><b>D10.</b> Falta de aprovechamiento de infraestructura de comunicaciones.</p> <p><b>D11.</b> Implementación parcial de sistemas tecnológicos que generen información oportuna y confiable.</p> <p><b>D12.</b> No se tiene sistema de desarrollo de competencias ni plan de carrera.</p> <p><b>D13.</b> Alta edad promedio de mandos directivos y trabajadores.</p> <p><b>D14.</b> Poco énfasis a la investigación e innovación.</p> <p><b>D15.</b> Falta esquema de remuneración variable.</p>	<p><b>A1.</b> Marco Jurídico no definido.</p> <p><b>A2.</b> Dependencia de recursos económicos del Ministerio de Finanzas (Tarifa) –Incertidumbre en flujo de recursos para inversión.</p> <p><b>A3.</b> Riesgos naturales.</p> <p><b>A4.</b> Resistencia de comunidades frente a proyecto.</p> <p><b>A5.</b> Endurecimiento de normas ambientales.</p> <p><b>A6.</b> Calentamiento Global.</p> <p><b>A7.</b> Riesgo hidrológico.</p> <p><b>A8.</b> Falta de continuidad de actores políticos.</p> <p><b>A9.</b> Decreto ejecutivo no contempla la competencia de telecomunicaciones.</p> <p><b>A10.</b> Falta de personal técnico calificado en el mercado.</p> <p><b>A11.</b> Altos tiempos de ciclo de procesos de contratación pública.</p>

<p><b>D16.</b> Falta de un sistema de Seguridad y Salud.</p> <p><b>D17.</b> Débil Gestión de Riesgos.</p> <p><b>D18.</b> Débil Gestión del Conocimiento.</p>	
--	--

Fuente: Archivo CELEC E.P.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PP/PT 6 Documentos de los Sistemas de Selección y Capacitación.

### Documentos solicitados para la contratación del personal

- Hoja de Vida
- Record Policial
- Declaración Patrimonial juramentada
- Solicitud de certificación de no tener impedimento legal para ejercer cargo público.
- Preparación académica de acorde al cargo

### Indicadores de Talento Humano

#### Selección del Personal

$$\frac{\text{Tiempo promedio trimestral de contratación}}{\text{Tiempo estándar}} = 27 \text{ días}$$

#### Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Total Personal Capacitado}}{\text{Total Personal}} = 91\%$$

#### Presupuesto 2012

$$\frac{\text{Presupuesto Real}}{\text{Presupuesto Estimado}} = 88\%$$

#### Cursos planificados y cumplidos 2012

$$\frac{\text{Cursos realizados 2012}}{\text{Cursos planificados 2012}} = 119\%$$

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 1  
Calidad

Encuesta a Analista de Procesos y

### ENCUESTA A LA ANALISTA DE PROCESOS Y CALIDAD

Ing. Marcela Coronel

**1. ¿Cuáles son las principales disposiciones legales y generales de la Unidad?**

- Constitución de la República.
- L.O.E.P. (Ley orgánica de Empresas Públicas)
- Código de trabajo
- Estatuto Orgánico de CELEC E.P.
- Manual de Talento Humano correspondiente a CELEC E.P.
- Reglamento interno de trabajo de CELEC E.P.
- Primer contrato colectivo celebrado entre CELEC E.P., y Comité de Empresa CETRA CELEC.
- Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**2. ¿Son conocidas estas disposiciones por el personal?**

Tanto la Constitución de la República como las Leyes al ser de cumplimiento obligatorio todos debemos conocer, a nivel de reglamentos, fueron socializados para conocimiento de todos.

**3. ¿Existe un código de ética?**

No contamos con un código de ética.

**4. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo dentro de la oficina?**

Considero que si porque se labora bajo condiciones de trabajo en equipo.

**5. ¿Existe un manual que detalla deberes y funciones?**

Existe un Manual de Funciones el que contiene los perfiles de cada cargo,

**6. ¿El personal de la oficina realiza tareas diferentes para las que fueron contratadas?**

No.



## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 2

Encuesta al Jefe de Talento Humano

### ENCUESTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Ing. Patricio Luna

**1. Detallar quienes conforman el personal de Talento Humano**

- CPA. Mercy Mora S. Analista de Nómina
- Ing. Marco Alomía C. Especialista de Talento Humano
- Ing. Pablo Bermeo A. Asistente de Talento Humano
- Lcda. Erika Córdova O. Trabajadora Social
- Ing. Patricio Luna M. Jefe de Talento Humano

**2. ¿Conoce cuáles son sus funciones en la empresa?**

Si conozco.

**3. ¿A más de sus funciones, realiza otro tipo de actividad dentro de la empresa?**

No.

**4. ¿Cuáles son las disposiciones para el Departamento de Talento Humano?**

- Código de trabajo
- Estatuto Orgánico de CELEC E.P.
- Manual de Talento Humano correspondiente a CELEC E.P.
- Reglamento interno de trabajo de CELEC E.P.
- Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**5. ¿La unidad cuenta con un manual de funciones?**

Sí.

**6. ¿Existen estatutos y reglamentos internos?**

Sí, tenemos los emitidos por la Matriz de CELEC EP.

**7. ¿Factores que influyen en la selección y capacitación del personal?**

En la Selección del personal, de acuerdo a los requerimientos del cargo, la educación y experiencia, permite acceder al proceso y en base del análisis de

competencias se desarrolla todo el proceso (nuestra Empresa se apega al Modelo de gestión del Talento Humano por competencias).

La capacitación se orienta a las brechas que existe entre las competencias exigidas por el cargo y las competencias del personal, además se capacita en función de cambios tecnológicos y ascensos que puedan exigir nuevas o mejoramiento de competencias.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 3

Encuesta al Departamento de Talento Humano

### ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

#### **1. ¿Función del Departamento de Talento Humano?**

La función se centra en el cumplimiento de los subsistemas orientado a lograr el mayor aporte del personal hacia la empresa a través de la realización profesional y personal de los servidores.

#### **2. ¿Responsabilidades del Departamento de Talento Humano?**

Están contenidas en la normativa y demás disposiciones de la Matriz de CELEC EP.

#### **3. ¿Informes que realizan a la Gerencia?**

Canalizado a través de la Subgerencia Administrativa se presenta los temas relacionados con los subsistemas de Talento Humano

#### **4. ¿Problemas identificados en los procesos para seleccionar y capacitar al personal?**

En procesos de selección puede presentarse cuando el perfil del cargo exija condiciones muy específicas que podría requerir mayor tiempo para conseguir candidatos. En capacitación que es específica, la oferta de las empresas que capacitan suelen ser muy reducida lo que impide que una capacitación se realice exactamente con la fecha planificada.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 4

Encuesta al Analista de Nómina

### ENCUESTA AL ANALISTA DE NOMINA

#### 1. ¿Controles realizados para seleccionar y capacitar al personal?

En el periodo 2009, 2010 y 2011, la Contraloría General del Estado realizó el examen respectivo cuyos resultados son de gran importancia para nosotros. Todo proceso de selección, se realiza con la conformación de un comité. La capacitación se realiza con una evaluación de reacción y posterior evaluación de competencias (anualmente).

#### 2. ¿Metas del departamento de Talento Humano?

- Elegir los mejores candidatos
- Desarrollar las competencias del personal para asegurar el mejor aporte hacia la empresa medido a través de una evaluación der desempeño
- Aplicación de normativa de forma justa y clara
- Control integral en el manejo de nómina y datos del departamento
- Mejorar las condiciones laborales

#### 3. ¿Se comprueba la veracidad de información de los postulantes a los puestos?

Si, tanto en la parte Educativa como de experiencia.

#### 4. ¿Proceso para capacitar al personal?

Existe un borrador de reglamento de capacitación que la Matriz de CELEC E.P., lo está culminando. Además anualmente se prepara un plan de capacitación.

#### 5. ¿Se realiza algún tipo de informe cuando seleccionan o capacitan al personal?

Se realiza el informe que consta de un acta en la cual se plasma el proceso detallado, el mismo que va firmado con responsables, los miembros de la comisión y que permite recibir la autorización de contratación.

**6. ¿El sistema informático que utiliza la unidad procesa información confiable y oportuna?**

Si contamos con dos sistemas para el efecto

**7. ¿En cuánto depende el departamento de los sistemas informáticos?**

Existe una dependencia alta de sistemas informáticos.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 5

Cuestionario Integral

Cuadro A10 Cuestionario de Control Interno

<b>UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE</b>						
<b>Componentes Examinados: Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación.</b>						
<b>Evaluación del Control Interno a los sistemas de selección y capacitación</b>						
SUBCOMPONENTES	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observación
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
¿Posee la Unidad de Negocio Hidropaute un código de ética?		X		10	0	La Unidad esta consciente de implementar un código de ética por el momento solo se rigen por el reglamento interno.
¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc, se basan en la honestidad y equidad?	X			10	10	
¿El Gerente y los directivos orientan al personal sobre la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, para obtener un mejoramiento continuo?	X			10	8	
¿Se presenta la información financiera y de gestión de manera oportuna?	X			10	10	

¿El estilo de administración de la entidad está basada en la eficiencia, eficacia y transparencia operacional?	X			10	9	
¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos, mediante los cuales se estimula y practica y la auto evaluación para el mejoramiento continuo?	X			10	8	
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			10	10	
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción, y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización?	X			10	10	
¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan operativo anual (POA)?	X			10	10	

¿La segregación de funciones y responsabilidades están claramente identificadas?	X			10	10	
¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los empleados?	X			10	8	El plan se encuentra elaborado para ciertos empleados de la Unidad.
¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la empresa?	X			10	10	
¿Existe rotación del personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Unidad de Negocio Hidropaute en la prestación de sus servicios?	X			10	0	Esto se debe a varios factores, los empleados no conocen todas las funciones de los puestos que laboran temporalmente.
¿Existen Manuales de Procesos?	X			10	10	
¿Los directivos observan la constitución y demás leyes relacionadas con la Unidad?	X			10	10	



¿La unidad cuenta con un plan de incentivos en relacion con los objetivos y logros alcanzados?		X		10	0	La Unidad no consta con un plan de incentivos.
¿Se realiza evaluaciones al desempeño del personal?	X			10	10	
¿Existe comunicación de politicas, normas y procedimientos al personal?		X		10	0	Hidropaute posee poca comunicacion interna con sus empleados.
<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>						
¿La entidad cuenta con mision, vision, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			10	10	
¿El personal de la Unidad de Negocio Hidropaute participa en la propuesta de objetivos y consecucion de los mismos?	X			10	8	Los objetivos son desarrollados por gerente y sub gerente de cada área.
¿Disponen de una metodologia estructurada y divulgada para el Analisis de Riesgo?	X			10	10	
¿El plan estrategico se ha difundido a toda la Unidad?	X			10	10	Se encuentra en la pagina web de Hidropaute.

¿Existe compromiso del Gerente, los Subgerentes y de todos los niveles de la empresa para alcanzar los objetivos, cumpliendo los controles y la gestión de riesgos?	X			10	10	
¿La Unidad a formulado indicadores de gestión institucionales y por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?	X			10	9	
¿La comunicación es oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal?		X		10	0	Hidropaute posee poca comunicacion interna con sus empleados.
¿Se informa a traves de fuentes externas de eventos de manera oportuna?	X			10	10	
¿Las transacciones de la Unidad se sustentan con documentos originales o foto copias?	X			10	10	

¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	X			10	10	
<b>ACTIVIDADES O PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>						
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción, y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización?	X			10	10	
¿Cumplen los empleados del Sistema de Talento Humano con la metas establecidas en un periodo determinado?	X			10	10	
¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			10	8	
¿Los planes y procedimientos de la Unidad se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes, y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración?	X			10	10	

¿La documentación tanto física como magnética es accesible a los altos directivos para fines de evaluación?	X			10	9	
¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X			10	10	
¿Esta debidamente controlado el acceso a los sistemas de información?	X			10	10	
¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X		10	0	Actualmente no existen métodos para motivar a los empleados de la Unidad de Negocio Hidropaute
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
¿La dirección de la unidad ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir información con fines de gestión y control?		X		10	0	
¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de datos?	X			10	10	

¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades a través de los controles establecidos?	X			10	10	
¿Existe documentación oportuna y apropiada por parte del sistema de talento humano para la toma de decisiones?	X			10	10	
¿El software utilizado es lo suficientemente confiable?	X			10	8	
<b>MONITOREO</b>						
¿Existe un departamento de Auditoría Interna?		X		10	0	La Unidad no cuenta con un departamento de Auditoría Interna
¿Se aplican la recomendaciones de auditorías anteriores?	X			10	10	
¿La Unidad evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno a través del departamento de auditoría interna y departamento de riesgos?	X			10	10	
<b>TOTAL</b>				440	345	

Elaborado por: Los autores

Calificacion Total (CT)

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderacion Total (PT)

$$NC = \frac{345}{440} \times 100 = 78,41\%$$

Nivel de Riesgo

Determinacion del Nivel de Riesgo

Riesgo de Control = 100 - NC

Confianza = 78,41%

Riesgo de Control = 100 - 78,41

Baja	Moderada	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Alto	Moderado	Bajo

Riesgo de Control = 21,59%

Riesgo = 21,59%

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 6

Resumen de la Información

Luego de la visita a la Unidad y realizar las encuestas a cada uno de los empleados en sus diferentes áreas de trabajo hemos observado que en la empresa no se ha presentado un código de ética, este instrumento básico de comportamiento del personal que fomenta la integridad y valores éticos para los empleados, hemos observado que la entidad no cumple con todos los requisitos establecidos en la norma de control interno donde establece que “La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional...” , ...” La máxima autoridad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, ...”.

Además en la Unidad se ha comprobado que no existe comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal por parte del departamento de Talento Humano en la norma de control interno establece que la unidad de de tecnología de información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización.

La Unidad no cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados la norma de control interno establece “La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos.”

Así mismo no cuenta con un departamento de Auditoría Interna que les permita supervisar, controlar y coordinar los procesos del control interno en las diferentes áreas de la empresa.

Existe rotación de empleados en la empresa lo que ocasiona que el desempeño de los departamentos disminuya.

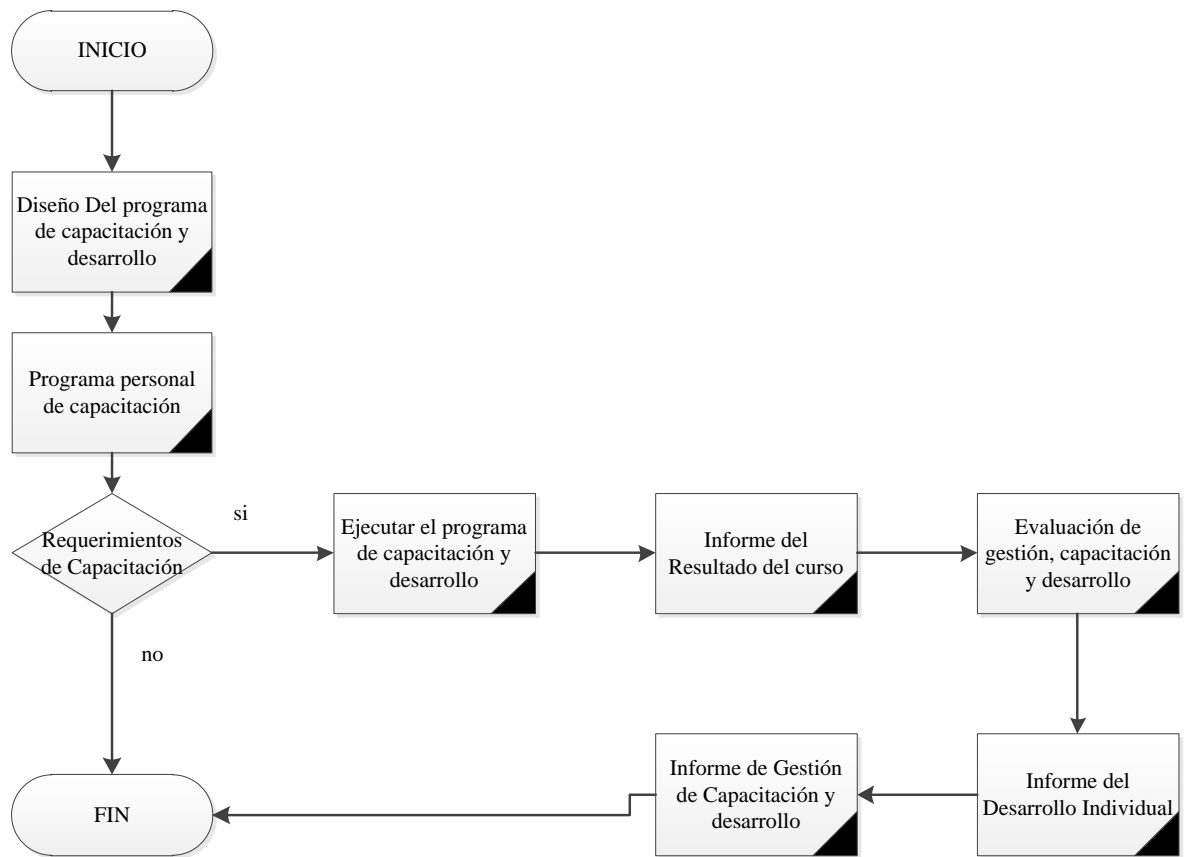
## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 7

Diagramas de Flujo

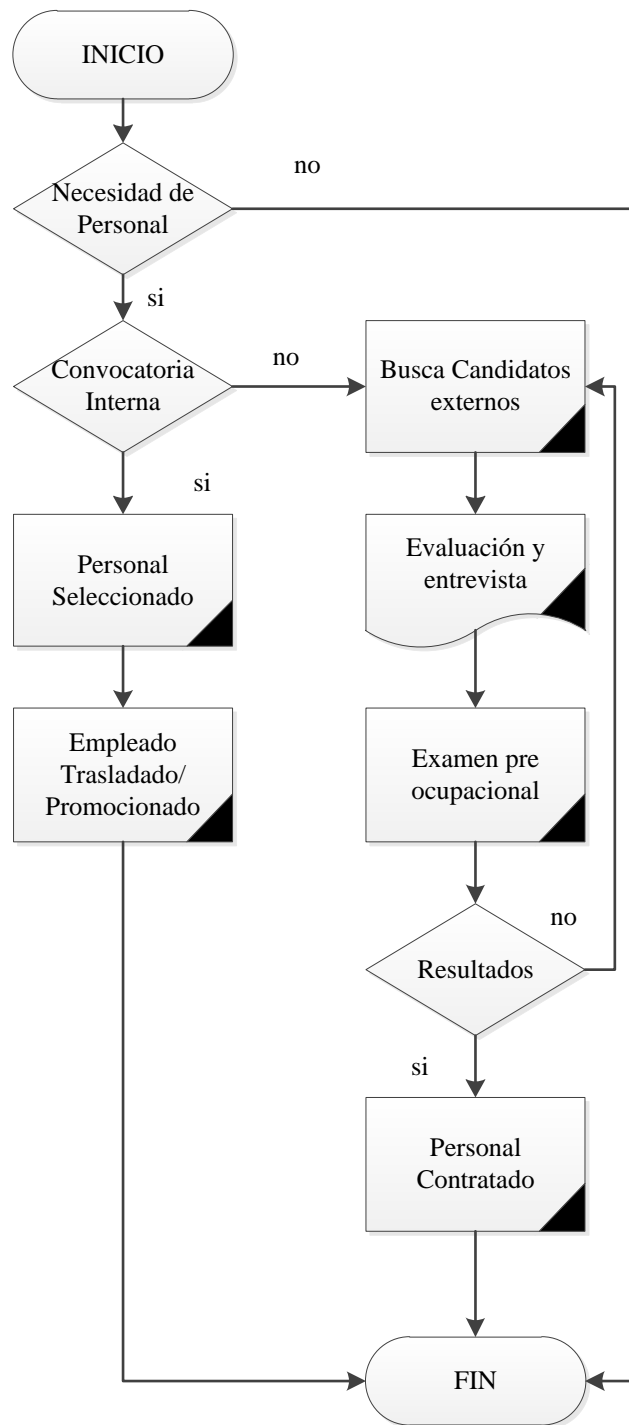
Gráfico A3 Diagramas de Flujo del Proceso de Capacitación.



Elaborado por: Los autores



Gráfico A4 Diagramas de Flujo del Proceso de Selección.



Elaborado por: Los autores

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** PE/PT 8

Matriz de Calificación

Gráfico A5 Matriz de Calificación

No	Componentes	Riesgo de Control			Riesgo Inherente			Enfoque de Auditoría
		A	M	B	A	M	B	
1	Inexistencia de un Código de Ética	X			X			Pruebas de cumplimiento
2	No existe comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal	X				X		Pruebas de cumplimiento
3	La Unidad no cuenta con un plan de incentivos en relación con lo objetivos y logros alcanzados		X				X	Pruebas de cumplimiento
4	No existe un departamento de Auditoría Interna	X			X			Pruebas de cumplimiento
5	Existe Rotación del Personal en la Unidad de Negocio Hidropaute		X			X		Pruebas de cumplimiento
Elaborado por: Santiago Vintimilla				Aprobado por: Ing. Genaro Peña				

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** E/PT 1

Indicadores de Talento Humano

### Indicadores de Talento Humano

Selección del Personal

$$\frac{\text{Tiempo promedio trimestral de contratación}}{\text{Tiempo estándar}} = 27 \text{ días}$$

Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados Hidropaute}} = 91\%$$

Cursos planificados y cumplidos 2012

$$\frac{\text{Cursos realizados 2012}}{\text{Cursos planificados 2012}} = 119\%$$

Del estudio realizado al cumplimiento de objetivos y metas se ha podido establecer que la capacitación al personal en el año 2012 no se ha cumplido en un 9% del total del personal.

La entidad aprobó para el año 2012 en su plan de capacitación 94 cursos los cuales tendrían que realizarse en el transcurso del año, de los cuales verificamos su cumplimiento, encontramos que excedieron en un 19% el total de los cursos, por lo tanto 18 cursos no constaban en el plan de capacitación.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

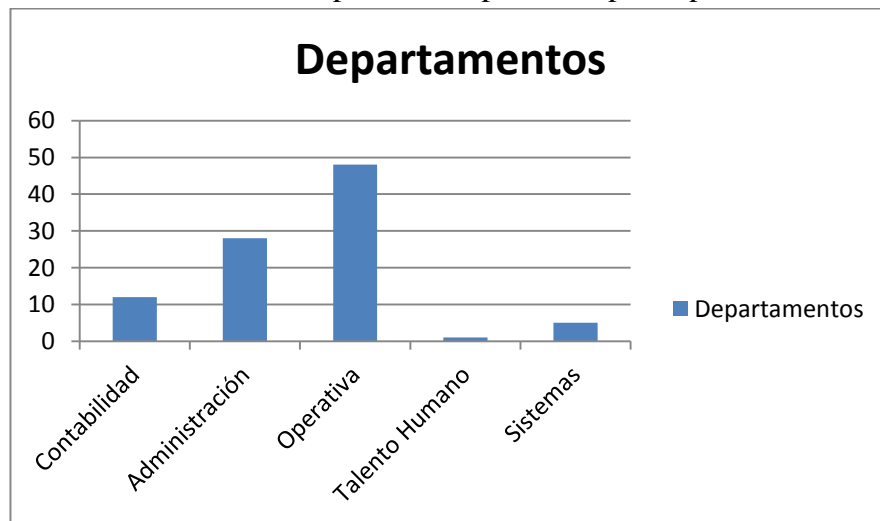
**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** E/PT 2

Plan de Capacitación

La Unidad de Negocio Hidropaute cuenta con un plan de capacitación y una asignación presupuestaria anual, el entrenamiento de los empleados se distribuyó de la siguiente manera:

Gráfico A6 Número de personas capacitadas por departamento



Elaborado por: Los autores

Gráfico A7 Capacitación por Departamentos



Elaborado por: Los autores

La causa fue que el plan de capacitación se desarrollo en base a la evaluación de desempeño y a los planes de años anteriores en los que en su mayoría se enfocan a niveles operativos de la organización perjudicando a otros departamentos que no contaran con suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de las actividades de la empresa.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** E/PT 3                      Talento Humano

Empleados del Departamento de Talento Humano

Mediremos si el personal que labora en el sistema de Talento Humano es la cantidad necesaria para poder cumplir con las metas y objetivos del sistema:

$$\frac{\text{Nro de empleados del Departamento de Talento Humano}}{\text{Nro de empleados de la Unidad de Negocio Hidropaute}} = \frac{5}{298} = 2\%$$

Del 100% de empleados que tiene la Unidad de Negocio Hidropaute el 2% desempeña funciones de Talento Humano, el sistema se encuentra muy bien estructurado ya que mantienen reglas y procedimientos de acuerdo con la Leyes y reglamentos establecidos en el Ecuador.

## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** E/PT 4

Contratación del Personal

Contratación del Personal

Mediante este estudio verificaremos si el sistema de Talento Humano se está cumpliendo con las normas y procedimientos para selección al personal, además realizaremos una entrevista a distintos miembros del personal para ver si existe un nivel de satisfacción en el proceso para seleccionar al personal por parte de la entidad.

$$\frac{\text{Nro de contrataciones 2012}}{\text{Total del personal Unidad de Negocio Hidropaute}} = \frac{72}{298} = 24\%$$

Hemos observado que el 24% del total del personal de la entidad ha ingresado en el año 2012.

Del 24% tomaremos una muestra para determinar si de verdad están cumpliendo con las normas y procedimientos para contratación del personal en entidades públicas.

$$n = \frac{Z^2 p \times q \times N}{e^2 N - 1 + (Z^2 \times p \times q)}$$

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad a favor 50%

q = Probabilidad en contra 50%

N = Población o universo

e = Error de estimación 10%, nivel de confianza 90% + 1 = 1,90

Z = 1,90

$$n = \frac{1,90^2 0,50 \times 0,50 \times 72}{0,10^2 72 - 1 + (1,90^2 \times 0,5 \times 0,5)} = \frac{64,98}{1,6125} = 40$$

De los 72 empleados contratados revisaremos 40 de sus ingresos para comprobar la documentación.

$$\frac{\text{Carpetas que cumplen con documentación}}{\text{Total de la muestra}} \times 100 = \frac{40}{40} \times 100 = 100\%$$

Una vez revisada de forma minuciosa las carpetas hemos verificado que el sistema de Talento Humano selección de manera correcta los candidatos para los puestos en los que se requiere el ingreso del personal.



## UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

**COMPONENTES EXAMINADOS:** Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

**Papeles de Trabajo:** E/PT 5

Presupuesto Capacitación Talento Humano

$$\frac{\text{Monto Utilizado 2012}}{\text{Presupuesto 2012}} = \frac{121500}{138256} = 88\%$$

Hemos determinado que monto utilizado en el año 2012 se ajusto de correcta manera al presupuesto establecido esto se debe a que la gerencia no aprobó unas maestrías y seminarios que complementaban el plan de capacitación.