

# UCUENCA

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**

“Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la  
Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. periodo 2017-2020”

Trabajo de titulación previo la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial /  
Licenciado en Administración de Empresas.  
**Modalidad:** Proyecto Integrador.

**Autor/es:**

Verónica Elizabeth Chérrez Ballesteros  
CI: 0104702089  
vcherrez@hotmail.es

Verónica Alexandra Padilla Ávila  
CI: 0105386338  
vero.alexa.p22@gmail.com

**Tutor:**

Ing. Ximena Katherine Peralta Vallejo, PhD.  
CI: 0103095972

**Cuenca – Ecuador**

**07-junio-2022**

## **Resumen:**

El desarrollo del presente trabajo denominado “Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. periodo 2017-2020” se ha enmarcado en un diagnóstico inicial de la gestión financiera actual mantenida por la Empresa en base a macro procesos por niveles, determinando con ello la necesidad de sugerir una actualización.

Para la construcción del modelo propuesto, se ha tomado herramientas estratégicas, financieras y la aplicación de la Normativa de Control Interno emitida por la Contraloría General del Estado, evaluando así ambientes que han generado respuestas ante cuestionarios aplicados en el área financiera, definiendo de esta manera las actividades que los diferentes actores realizan en el área; además mediante levantamiento de diagramas de flujo, se han identificado los procesos que necesitan mayor atención como clave para la consecución del objetivo primordial de la entidad, haciendo énfasis en una planificación más coordinada, con estándares de monitoreo y seguimiento constante.

Así pues, la propuesta del modelo constituye una recopilación de los cambios propuestos por cada etapa de análisis de acuerdo a las falencias que se han presentado.

**Palabras claves:** Modelo de gestión. Estratégico. Financiero. Control.

## **Abstract:**

The development of this research work called "Proposal of improvement to the short term Financial Management Model used by Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. period 2017-2020" has been framed in an initial diagnosis of the current Financial Management maintained by the Company based on macro processes by levels, thus determining the need to suggest an update.

For the construction of the proposed Model, strategic and financial tools have been used, as well as the application of the Internal Control Regulations issued by the General Comptroller's Office, thus evaluating environments that have generated answers to questionnaires applied in the financial area, defining the activities that the different actors perform in the area; also, by means of flow charts, the processes that need more attention have been identified as key for the achievement of the main objective, emphasizing a more coordinated planning, with monitoring standards and constant follow-up.

Thus, the proposal of the Model is a compilation of the changes proposed by each stage of analysis according to the deficiencies that have been presented.

**Key words:** Management model. Strategic. Financial. Control.

## Índice del Trabajo

Agradecimiento	13
Dedicatoria	14
Introducción	15
Capítulo I	17
1. Antecedentes – Marco teórico	17
<i>1.1 Antecedentes</i>	17
1.1.1 Generalidades de la Empresa	17
1.1.2 Reseña Histórica de la Empresa	17
1.1.3 Mapa estratégico	22
1.1.4 Indicadores estratégicos y metas	24
1.1.5 Mapa de macro procesos	31
1.1.6 Estructura organizacional	33
1.1.7 Base Legal	35
1.1.7.1 Constitución de la República del Ecuador (2021)	35
1.1.7.3 Regulaciones	39
<i>1.2 Marco teórico</i>	41
1.2.1 Análisis estratégico financiero	41
1.2.1.1 Análisis FODA cruzado	43
1.2.2 Análisis financiero	44
1.2.2.1 Métodos de análisis financiero	44
1.2.2.2 Análisis Vertical	45
1.2.2.3 Análisis Horizontal	45
1.2.2.4 Análisis de Ratios	46
1.2.2.5 Análisis de liquidez	49
1.2.2.6 El Fondo de Operación Mínimo Requerido (FOMR)	54
1.2.3 Evaluación de Control interno	56
1.2.3.1 Estándares Internacionales y Normativa Ecuatoriana	57
1.2.3.2 Componentes del Control Interno	57
1.2.3.3 Métodos de evaluación de control interno	60
1.2.4 Gestión financiera	63
	4

1.2.4.1	Objetivos y Componentes de la Gestión Financiera	64
1.2.4.2	Identificación de riesgos financieros	65
1.2.4.3	Planificación financiera de corto plazo	69
1.2.4.4	Modelos de Gestión Financiera	73
Capítulo II		75
2. Diagnóstico Estratégico - Financiero		75
2.1 <i>Análisis estratégico</i>		75
2.1.1	Levantamiento del FODA	75
2.1.2	FODA Cruzado	81
2.2 <i>Análisis Financiero</i>		90
2.2.1	Análisis horizontal	90
2.2.2	Análisis vertical	98
2.2.3	Análisis de ratios	105
2.2.4	Análisis de liquidez	121
2.2.5	Determinación del Fondo de Operación Mínimo requerido	144
2.4 <i>Evaluación del control interno</i>		146
2.4.1 Mapa de procesos y procedimientos financieros		146
2.4.1.1 Flujos		146
2.4.1.1.1 Gestión del Efectivo		149
2.4.1.1.2 Gestión de Garantías		151
2.4.1.2 Formularios de registro		152
2.4.1.3 Matrices de caracterización		157
2.4.2 COSO I		160
2.4.2.1 Aplicación de cuestionarios		160
2.3 <i>Gestión financiera</i>		193
2.3.1 Identificación de riesgos financieros		193
Capítulo III.		195
3. Propuesta de mejora al Modelo de Gestión financiera de corto plazo.		195
3.1 Propuesta estratégica		195
3.2 Plan financiero de corto plazo propuesto		200
3.3 Levantamiento de procesos		207

3.3.1 Gestión del Efectivo	209
3.3.2 Gestión de Inventarios.	212
3.3.3 Gestión de Exigibles	215
3.3.4 Gestión de Garantías	220
3.4 Matrices de caracterización propuestas	221
3.4.1 Gestión del Efectivo	221
3.4.2 Gestión de Inventarios	229
3.4.3 Control de Exigibles	233
3.4.4 Control de Garantías	241
3.5 Propuesta de mejora al modelo	246
Conclusiones	254
Recomendaciones	259
BIBLIOGRAFÍA	267
Anexos	273

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Integración de Capital .....	19
<b>Tabla 2</b> Junta general de accionistas .....	20
<b>Tabla 3</b> Filosofía de gestión CENTROSUR .....	21
<b>Tabla 4</b> OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Ciudadanía).....	26
<b>Tabla 5</b> OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Finanzas).....	28
<b>Tabla 6</b> OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Operaciones) .....	29
<b>Tabla 7</b> OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Aprendizaje) .....	30
<b>Tabla 8</b> Direcciones CENTROSUR.....	34
<b>Tabla 9</b> Estructura del sector eléctrico en el ámbito institucional. ....	37
<b>Tabla 10</b> Decretos ejecutivos relacionados con el servicio de energía eléctrica en Ecuador. ....	38
<b>Tabla 11</b> Regulaciones a través de resoluciones .....	40
<b>Tabla 12</b> Métodos de análisis financiero.....	44
<b>Tabla 13</b> Ratios de Liquidez .....	47
<b>Tabla 14</b> Ratios de Endeudamiento .....	47
<b>Tabla 15</b> Ratios de Actividad.....	48
<b>Tabla 16</b> Ratios de Rentabilidad .....	49
<b>Tabla 17</b> Fuentes y usos .....	51

<b>Tabla 18</b>	Tipo de actividades del flujo de efectivo .....	51
<b>Tabla 19</b>	Métodos para la Elaboración del Estado de flujo de efectivo.....	52
<b>Tabla 20</b>	FOMR .....	55
<b>Tabla 21</b>	Valores para evaluación de Control Interno .....	61
<b>Tabla 22</b>	Simbología flujogramas .....	62
<b>Tabla 23</b>	Semaforización de riesgos .....	68
<b>Tabla 24</b>	Matriz de la Probabilidad del Impacto.....	69
<b>Tabla 25</b>	Esquema de arquitectura organizacional .....	74
<b>Tabla 26</b>	FODA.....	77
<b>Tabla 27</b>	FODA Cruzado .....	81
<b>Tabla 28</b>	Análisis Horizontal – Balance General.....	91
<b>Tabla 29</b>	Análisis Horizontal – Balance General.....	96
<b>Tabla 30</b>	Análisis Vertical-Balance General.....	98
<b>Tabla 31</b>	Análisis Vertical-Estado de Resultados .....	103
<b>Tabla 32</b>	Ratios de liquidez.....	106
<b>Tabla 33</b>	Ratios de endeudamiento .....	108
<b>Tabla 34</b>	Ratios de actividad.....	112
<b>Tabla 35</b>	Ratios de rentabilidad .....	114
<b>Tabla 36</b>	Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2017-2018.....	123
<b>Tabla 37</b>	Estado de Utilidades Retenidas 2017-2018 .....	124
<b>Tabla 38</b>	Estado de flujo de Efectivo 2018 .....	124
<b>Tabla 39</b>	Resumen Estado de flujo de Efectivo 2018 .....	125
<b>Tabla 40</b>	Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2018-2019.....	126
<b>Tabla 41</b>	Estado de Utilidades Retenidas 2018-2019 .....	127
<b>Tabla 42</b>	Estado de flujo de efectivo 2019.....	127
<b>Tabla 43</b>	Resumen Estado de flujo de efectivo 2019.....	128
<b>Tabla 44</b>	Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2019-2020.....	129
<b>Tabla 45</b>	Estado de Utilidades Retenidas 2019-2020 .....	130
<b>Tabla 46</b>	Estado de flujo de efectivo 2020.....	130
<b>Tabla 47</b>	Estado de flujo de efectivo 2020.....	131
<b>Tabla 48</b>	Resumen Estados de flujo de efectivo 2018-2020.....	132
<b>Tabla 49</b>	Flujo de caja.....	138
<b>Tabla 51</b>	Resumen Estado de flujo de efectivo proyectado al 2021 .....	201

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Mapa Estratégico 2017-2021 .....	22
<b>Ilustración 2</b>	Alineación de Objetivos y Estrategias.....	23
<b>Ilustración 3</b>	Procesos principales de CENTROSUR (Nivel 0).....	31

<b>Ilustración 4</b> Macro procesos .....	32
<b>Ilustración 5</b> Estructura Organizacional CENTROSUR (Organigrama) .....	34
<b>Ilustración 6</b> Modelo del Mapa de riesgos .....	68
<b>Ilustración 7</b> Acciones FODA .....	88
<b>Ilustración 8</b> Fuentes efectivo y uso de recursos 2018 .....	132
<b>Ilustración 9</b> Fuentes efectivo y uso de recursos 2019 .....	133
<b>Ilustración 10</b> Fuentes efectivo y uso de recursos 2020 .....	134
<b>Ilustración 11</b> Flujos de efectivo 2018-2020 .....	135
<b>Ilustración 12</b> Flujo de caja .....	143
<b>Ilustración 13</b> Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Efectivo. ....	166
<b>Ilustración 14</b> Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Inventario .....	170
<b>Ilustración 15</b> Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Exigible. ....	174
<b>Ilustración 16</b> Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión de Garantías .....	178
<b>Ilustración 17</b> Resumen de Calificaciones de los procedimientos por Gestión .....	179
<b>Ilustración 18</b> Plano Cartesiano MPI.....	194
<b>Ilustración 19</b> Flujos de efectivo 2017-2021 .....	201
<b>Ilustración 20</b> Flujograma flujo de caja.....	209
<b>Ilustración 21</b> Flujograma Liquidación de flujo de caja mensual. ....	210
<b>Ilustración 22</b> Flujograma Control diario de Saldo de Efectivo. ....	211
<b>Ilustración 23</b> Flujograma Recepción de materiales adquiridos. ....	212
<b>Ilustración 24</b> Flujograma Entrega de bienes y materiales.....	213
<b>Ilustración 25</b> Flujograma Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia. ...	214
<b>Ilustración 26</b> Flujograma Convenios por faltante de bienes. ....	215
<b>Ilustración 27</b> Flujograma Convenio por Importación/ Exportación de energía.....	216
<b>Ilustración 28</b> Flujograma Convenio por Importación/ Exportación de energía.....	217
<b>Ilustración 29</b> Flujograma Subsidio por enfermedad. ....	218
<b>Ilustración 30</b> Flujograma Cheques.....	219
<b>Ilustración 31</b> Flujograma Control de Garantías. ....	220
<b>Ilustración 32</b> Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 1) .....	247

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Mapa estratégico 2017-2021 (1-8).....	273
<b>Anexo 2</b> Cuestionario FODA .....	278
<b>Anexo 3</b> Tabulación Cuestionario FODA .....	286
<b>Anexo 4</b> Cuestionario de Control interno.....	291

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Verónica Elizabeth Chérrez Ballesteros en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. período 2017-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 07 de junio de 2022



Verónica Elizabeth Chérrez Ballesteros

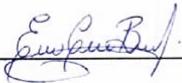
C.I: 0104702089

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Verónica Elizabeth Chérrez Ballesteros, autora del trabajo de titulación "Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. período 2017-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 07 de junio de 2022



Verónica Elizabeth Chérrez Ballesteros

C.I: 0104702089

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Verónica Alexandra Padilla Ávila en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. período 2017-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 07 de junio de 2022



---

Verónica Alexandra Padilla Ávila

C.I: 0105386338

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Verónica Alexandra Padilla Ávila, autora del trabajo de titulación "Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo empleado por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. período 2017-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 07 de junio de 2022



---

Verónica Alexandra Padilla Ávila

C.I.: 0105386338

## Agradecimiento

Queremos expresar en primera instancia nuestra gratitud a Dios, por las bendiciones y la fuerza para recorrer este camino y obtener uno de nuestros anhelos más deseados, a nuestros padres y hermanos por estar presentes, con su apoyo incondicional, brindándonos su fortaleza en los momentos de dificultad, por su amor, trabajo y sacrificio en estos años.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad de Cuenca por los conocimientos compartidos a lo largo de nuestra formación; así como a la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, por la apertura para la realización de este proyecto investigativo dentro de su prestigiosa institución. De manera especial a nuestra tutora, Ing. Ximena Peralta por su paciencia, entrega, constancia y supervisión de nuestro trabajo para que haya podido llevarse a término.

Finalmente, nuestro agradecimiento a los funcionarios de la Empresa Eléctrica que de una manera u otra nos han ayudado en el proceso de todas las formalidades, permitirnos ampliar y desarrollar nuestros conocimientos con su aportarte de ideas para la elaboración de este Trabajo de titulación.

*Verónica Chérrez  
Verónica Padilla*

## Dedicatoria

Con mucho esfuerzo, amor y cariño dedicamos nuestro trabajo de titulación a nuestros padres, por ser el pilar fundamental en nuestras vidas para la consecución de nuestras metas; por todos los valores que han inculcado en nuestros corazones, por ser nuestra motivación y orgullo; sobre todo por la confianza que han depositado siempre en nosotras.

*Verónica Chérrez  
Verónica Padilla*

## Introducción

A consecuencia de la globalización inminente en la que nos encontramos envueltos, resulta necesario analizar los resultados de las acciones financieras, en torno a las actividades económicas que se desarrollan como giro propio del negocio de cada Empresa, alrededor de la toma de decisiones y consecución de los objetivos estratégicos empresariales para promover la rentabilidad financiera mediante el manejo racional de los recursos financieros.

El Proyecto Integrador presentado a continuación tiene como finalidad aportar a la actualización del Modelo de Gestión Financiera actual, basado en un sistema de Gestión de Calidad por procesos actualmente mantenido por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR; en donde, a consecuencia de la última auditoría de calidad en el año 2017 se sugiere la actualización de procedimientos y documentación como herramienta clave para la toma de decisiones.

Para gestionar los procedimientos financieros de forma adecuada, se ha tomado como base niveles de macro procesos para dimensionar el alcance de la Gestión; disponiendo con ello una Gestión del Efectivo, Gestión de Inventarios, Gestión del Exigible, Gestión de Garantías, e incluyendo la necesidad de involucrar una denominada Gestión de Fondo de Maniobra, como pilar fundamental para complementar este Modelo de Gestión.

Por ello, se ha considerado una serie de herramientas estratégicas y procesos previamente existentes, aplicando criterios de normativa legal para evaluaciones de Control Interno a los actores involucrados, con el fin de minimizar los impactos negativos de manejo de recursos financieros, criterios de control, monitoreo y seguimiento adecuado.

Para cubrir la necesidad de actualización del Modelo y la consecución de los objetivos, el desarrollo del proyecto se ha organizado en tres capítulos; cada uno de ellos aportando de manera sistemática información pertinente para su estudio; el primer capítulo contiene información referente a antecedentes de la Empresa Eléctrica CENTROSUR, su reseña histórica, mapa estratégico, indicadores estratégicos y metas, mapas de macro procesos y la estructura organizativa; adicionalmente cuenta con la normativa, la base legal y regulaciones que enmarcan este estudio.

Posteriormente, en el capítulo segundo, se cuenta con un diagnóstico de la Empresa, compuesta por análisis estratégico, análisis financiero, y evaluación de control interno, comprendiendo ello factores que influyen en la Gestión financiera, como: análisis de factores internos como externos, análisis de tendencia, análisis de ratios, determinación del Fondo de Operación Mínimo requerido (FOMR), identificación de riesgos financieros, y aplicación de COSO I.

Finalmente, en el capítulo tercero se genera la propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de corto plazo, cuyo objetivo desemboca en la propuesta a la mejora del Modelo empírico de Gestión Financiera actual, aterrizado a las circunstancias actuales dominantes de la Empresa mediante flujos de procedimientos estructurados y revisados, incluyendo una caracterización para agilizar la secuencia del Modelo y las actividades empresariales; así mismo, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones en torno al Modelo sugerido y al beneficio que aporta a la Empresa.

## Capítulo I

### 1. Antecedentes – Marco teórico

#### 1.1 Antecedentes

##### 1.1.1 Generalidades de la Empresa

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. – CENTROSUR forma parte del sector energético del país, como una Empresa dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica con un área de prestación de servicio que considera a las provincias de Azuay, Cañar (exceptuando la ciudad de Azogues y el cantón Déleg) y Morona Santiago (excluyendo la ciudad de Huamboya, Palora, Gualaquiza y Saraguro) cubriendo un total de  $30.273km^2$ , lo cual representa el 11,81% del territorio ecuatoriano (CENTROSUR, 2021).

Por otro lado, la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, respecto al proceso de distribución indica que debe coordinar lineamientos que garanticen la satisfacción de la demanda requerida, suscribiendo con el consumidor o usuario final el respectivo contrato de suministro de electricidad; además, la actividad de comercialización comprende la compra de bloques de energía eléctrica. Por tanto, la jurisdicción coactiva de este tipo de empresas tendrá lugar en el cobro de las deudas relacionadas con la prestación del servicio público de energía eléctrica (SPEE) y del servicio de alumbrado público general (SAPG) (CENTROSUR, 2021).

##### 1.1.2 Reseña Histórica de la Empresa

Desde el año 1987 cuando fue creada en Loja la primera planta eléctrica por la Sociedad Sur Eléctrica se ha suscitado una serie de hechos, como el de 1929, cuando se conformó una

nueva instalación para la producción de energía de origen hidroeléctrico, o el profundo cambio en el marco institucional, organizacional y regulador que tuvo lugar en la década de los 80 y 90 a partir del 2007 el cambio de gobierno trajo consigo una transformación del modelo económico que tuvo repercusiones en la matriz productiva y energética del país que se mantiene hasta el momento donde existe una cobertura eléctrica del 97,18% (Cevallos, 2017).

En la actualidad la CENTROSUR C.A ha logrado destacar en el sector de distribución y comercialización de energía del país, con un precedente histórico, cuyos inicios datan desde 1950, con la creación de la “Empresa Eléctrica Miraflores S.A.”, cuyos iniciales inversores fueron: Municipio de Cuenca y Corporación de Fomento; posteriormente, en 1961 el entonces CREA, como se le conocía al Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago se involucró como inversionista, así como también INECEL en septiembre de 1963; para este año se cambió la denominación a “Empresa Eléctrica Cuenca S.A. (Plan Estratégico Institucional CENTROSUR C.A., 2017-2021).

En 1979, su razón social fue modificada a “Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.” incluyendo a las provincias de Azuay y Cañar como parte de su área de prestación del servicio; mientras que, en 1987, INECEL como accionista mayoritario, incorpora a la provincia de Morona Santiago como parte de su área de prestación de servicio, tomando responsabilidad sobre la gestión de su sistema eléctrico. En el año 1996, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, divide las empresas del sector en lo que sería ahora: Empresas de Generación y Transmisión (Empresa Electro Generadora del Austro S.A.) y Empresas de Distribución y Comercialización (CENTROSUR).

Además, a partir de enero de 2015, CENTROSUR trabaja bajo los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, con la cual se dispone su

constitución como una Empresa Pública, teniendo incidencia en ámbitos estructurales, organizacionales y de procedimientos internos.

Así pues, en sesión N° 266, celebrada el 15 de julio de 2019, la Junta General de Accionistas de CENTROSUR, de conformidad con lo dispuesto en el último inciso del Art. 192 de la Ley de Compañías, resolvió autorizar la circulación de acciones que se encontraban en tesorería, por \$27.200.000; así como la autorización de transferencia a título oneroso de mencionadas acciones, que mantenía registrado en la cuenta de Aportes para Futura Capitalización por el monto de \$27.200.000 a favor del accionista Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables; este acto societario culminó con el registro en el Libro de Acciones y Accionistas el 27 de septiembre de 2019 y la posterior notificación a la Superintendencia de Compañías, resultando una integración de capital detallado a continuación:

**Tabla 1** Integración de Capital

<b>Accionista</b>	<b>Capital Social [\$]</b>	<b>Participación [%]</b>
Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables	135.428.171	87,54
GAD Municipal de Cuenca	12.632.784	8,17
Gobierno Provincial del Cañar	3.885.866	2,51
Gobierno Provincial de Morona Santiago	1.272.305	0,82
GAD Municipal de Morona	463.598	0,30
GAD Municipal de Sígsig	449.525	0,29
GAD Municipal de Santa Isabel	348.524	0,23
GAD Municipal de Biblián	207.778	0,13
Gobierno Provincial del Azuay	21.090	0,01
<b>Capital Total</b>	<b>154.709.641</b>	<b>100,00</b>

Nota: Tomado del Informe de la Administración, Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. (2020). En la tabla se observan la integración de capital de CENTROSUR, desde su accionista mayoritario hasta su accionista minoritario.

La Junta General de Accionistas figura como organismo máximo dentro de la compañía; los cuales bajo las normativas y disposiciones de rigor toman decisiones resolutivas establecidas legal o estatutariamente en torno a los intereses de la entidad; además de funcionar como ente fiscalizador, promueven el normal funcionamiento de la entidad. En 2022 mantiene la integración por los representantes legales de accionistas, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 2** *Junta general de accionistas*

<b>Institución</b>	<b>Representante legal</b>
Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables	Ing. Juan Carlos Bermeo Calderón
GAD Municipal de Cuenca	Ing. Pedro Palacios Ullauri
Gobierno Provincial del Cañar	Dr. Byron Pacheco Ordoñez
Gobierno Provincial de Morona Santiago	Tlgo. Rafael Antuni Catani
GAD Municipal de Morona	Ing. Franklin Galarza Guzman
GAD Municipal de Sígsig	Econ. Pablo Ullauri Quezada
GAD Municipal de Santa Isabel	Sr. Ernesto Guerrero Rodríguez
GAD Municipal de Biblián	Econ. Guillermo Espinoza Sánchez
Gobierno Provincial del Azuay	ScIga. Cecilia Méndez Mora

Fuente: Informe de la Administración, Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. (2021).

En referencia a los elementos orientadores, estos están formados por la filosofía de gestión (misión, visión, valores y los objetivos estratégicos) que aporta a la ejecución de políticas sectoriales, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (2017) y que se exponen en la Tabla 3.

**Tabla 3** *Filosofía de gestión CENTROSUR*

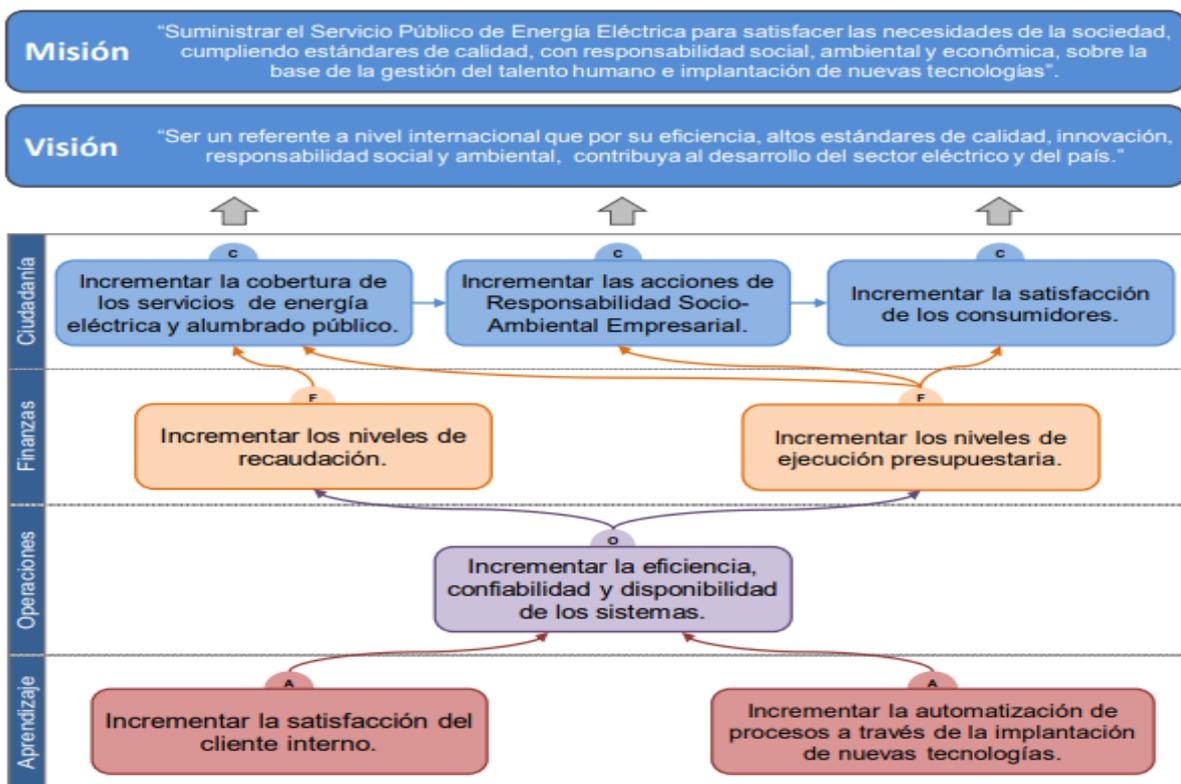
Aspectos	Detalle
<b>Misión</b>	“Suministrar el Servicio Público de Energía Eléctrica para satisfacer las necesidades de la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con responsabilidad social, ambiental y económica, sobre la base de la gestión del talento humano e implantación de nuevas tecnologías” (Plan estratégico 2017-2021 CENTROSUR, 2018, p. 35).
<b>Visión</b>	“Ser un referente a nivel internacional que, por su eficiencia, altos estándares de calidad, innovación, responsabilidad social y ambiental, contribuya al desarrollo del sector eléctrico y del país” (Plan estratégico 2017-2021 CENTROSUR, 2018, p. 35).
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Calidez</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público;</li> <li>• Incrementar la satisfacción de los consumidores;</li> <li>• Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial;</li> <li>• Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria;</li> <li>• Incrementar los niveles de recaudación;</li> <li>• Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.</li> <li>• Incrementar la satisfacción del cliente interno;</li> <li>• Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.</li> </ul>

Nota: Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR C.A. (2017-2021). En la tabla se puede observar la Filosofía de gestión de CENTROSUR.

## 1.1.3 Mapa estratégico

Las perspectivas que atienden los mapas estratégicos se orientan al aprendizaje (activos intangibles de la organización), las operaciones (procesos internos), el aspecto financiero (gestión eficiente de los recursos) y ciudadanía (beneficios para los clientes y ciudadanos relacionados con el producto o servicio), siendo una herramienta metodológica para agrupar los Objetivos Estratégicos Institucionales con la finalidad de crear valor sostenido a sus partes interesadas y actores (Kaplan y Norton, 2004). En el caso del mapa estratégico de CENTROSUR, se contemplan estos aspectos considerando la misión y visión tal como se muestra en la Ilustración 1.

**Ilustración 1** Mapa Estratégico 2017-2021



Fuente: Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021).  
Elaboración: Junta Ejecutiva CENTROSUR.

Por otro lado, se puede evidenciar que, la arquitectura con la que fue elaborado el esquema, cumple la relación causa-efecto con todos los Objetivos Estratégicos Institucionales, su correlación se presenta en la Ilustración 2.

**Ilustración 2** Alineación de Objetivos y Estrategias

DIMENSIÓN	 <b>OBJETIVOS</b>	 <b>ESTRATEGIAS</b>	Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.	Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.	Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.	Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.	Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.
CIUDADANÍA	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	X					
	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	X	X	X	X	X	X
	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	X				X	
FINANZAS	Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.	X	X	X	X		X
	Incrementar los niveles de recaudación.			X	X		
OPERACIONES	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.	X	X	X			
APRENDIZAJE	Incrementar la satisfacción del cliente interno.						X
	Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.	X			X		

Fuente: Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021).  
Elaboración: Junta Ejecutiva CENTROSUR.

La alineación estratégica contribuye al direccionamiento de dichas estrategias con la finalidad de que la organización pueda cumplir con sus objetivos y le permita optimizar los rendimientos. Para lograrlo, es necesario partir de un conocimiento de la estrategia que promoverá la unidireccionalidad en los objetivos de todas las áreas, en función del alcance de los objetivos generales, considerando el rol de cada uno de los colaboradores y el impacto que pueden causar las actividades que realizan (Banguero, et al., 2018).

## 1.1.4 Indicadores estratégicos y metas

En el caso de los indicadores estratégicos, se tratan de aquellos que permiten explicar la meta que se desea alcanzar, es decir, se trata de la evolución de determinados parámetros en un tiempo específico y, generalmente se presentan gráficamente para una mejor visualización, entendiendo que deben estar asociados a los objetivos estratégicos (Membrado, 2013).

Para CENTROSUR, este ejercicio de alineación se realizó con relación a: Plan Maestro de Electricidad (2016-2025), Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), y Plan Sectorial (Anexos 1). Además, se presentan en los respectivos indicadores realizados por la Junta Ejecutiva en el mismo periodo 2017-2021 (Tabla 4) en base a los objetivos estratégicos, línea base y metas de cada objetivo en cada una de las perspectivas: ciudadanía, finanzas, operaciones y aprendizaje (Plan estratégico 2017-2021 CENTROSUR, 2018, p. 39).

De esta manera, en dicho cuadro de indicadores, se puede evidenciar que cada uno de los objetivos estratégicos tiene especificado su dimensión, indicador anual, así como las estrategias a aplicar para la consecución de los fines proyectados; enfatizando sobre su alineación al Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial y el Ministerio Rector.

**Tabla 4 OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Ciudadanía)**

N°	Perspectiva	Objetivo	Línea base 2017	Meta 2018 I S	Meta 2018 II S	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Áreas involucradas	Unidad	Frecuencia medición	
1	Ciudadanía	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	Azuay: 98,04%	Azuay: 98,45%	Azuay: 98,86%	Azuay: 98,86%	Azuay: 98,86%	Azuay: 98,86%	DIPLA	DIDIS, DICO, DIPLA, DIMS	[%]	Semestral	
			Cañar: 96,18%	Cañar: 96,28%	Cañar: 96,38%	Cañar: 96,38%	Cañar: 96,38%	Cañar: 96,38%					Cañar: 96,38%
		Morona Sant. 90,07%	Morona Sant. 91,71%	Morona Sant. 93,35%									
		Total: 96,91%											
2			Energía no consumida por implementación de planes de eficiencia energética. (*)	577,143	133,004	266,008	266,008	266,008	266,008	DIDIS	DIPLA, DIMS	[kWh]	Semestral
3			Crecimiento de alumbrado público vial en km. (*)	339,20	30,00	60,00	60,00	60,00	60,00	DIDIS	DIPLA, DIMS	[km]	Trimestral
4	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	Porcentaje de Errores en la Facturación (PEF). (**)	0,31%	0,28%	0,28%	0,25%	0,23%	0,21%	DICO	DIDIS, DIMS	[%]	Mensual	
5		Índice de Comunicación (IC).	46,10%	44,12%	46,00%	49,00%	52,00%	55,00%	PE	DIDIS, DICO, DIMS, DIPLA	[%]	Bimestral	
6		Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL). CIER (**)	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	DICO	DIDIS, DIMS, PE, DIPLA	[%]	Anual	

7		Índice de cumplimiento promedio de los parámetros de calidad del producto (ICP). (**)	98,04%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	DIPLA	DIMS, DIDIS	[%]	Trimestral
8	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio Ambiental Empresarial.	Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC) Componente Responsabilidad Socio Ambiental. (**)	78,11%	83,00	83,00	83,5	83,5	84,00	DIPLA	PE, DIDIS, DIMS, DICO	[%]	Bimestral
9		Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales. (*)	25,207	11,73	23,46	23,92	24,38	24,84	DICO	DIDIS, DIMS, DAF	Número	Mensual
10		Número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción. (*)	12,01	5,865	11,73	11,965	12,204	12,448	DICO	DIDIS, DIMS	Número	Mensual

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021). En la tabla se puede observar los OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Ciudadanía).

**Tabla 5** OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Finanzas)

N°	Perspectiva	Objetivo	Línea base 2017	Meta 2018 I S	Meta 2018 II S	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Áreas involucradas	Unidad	Frecuencia medición
11	Finanzas	Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.	Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión. (*)	33,17%	45,00%	90,00%	90,00%	90,00%	DIPLA	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Mensual
12			Porcentaje de cumplimiento presupuestario (explotación).	87,17%	40,00%	98,00%	98,00%	98,00%	DAF	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Mensual
13		Incrementar los niveles de recaudación.	Eficiencia en la recaudación.	104,54%	100,50%	101,00%	101,00%	101,00%	100,00%	DICO	DIDIS, DIMS	[%]

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021). En la tabla se puede observar los OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Finanzas)

**Tabla 6** OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Operaciones)

N°	Perspectiva	Objetivo	Línea base 2017	Meta 2018 I S	Meta 2018 II S	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Áreas involucradas	Unidad	Frecuencia medición
14		Índice de Pérdidas (técnicas más no técnicas). (**)	6,25%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	DIPLA	DIDIS, DIMS, DICO	[%]	Mensual
15	Operaciones	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.										
		TAL - Tiempo total de interrupción de servicio a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	1,80	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	DIDIS	DIMS, DIPLA	[Horas]	Mensual
16		FAL - Frecuencia media de interrupción del sistema a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	2,20	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	DIDIS	DIMS, DIPLA	[Veces]	Mensual

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021). En la tabla se puede observar los OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Operaciones).

**Tabla 7 OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Aprendizaje)**

N°	Perspectiva	Objetivo	Línea base 2017	Meta 2018 I S	Meta 2018 II S	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Áreas involucradas	Unidad	Frecuencia medición	
17	Aprendizaje	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	28,01	6	12	12	12	12	DTH	TODAS LAS ÁREAS	[Horas]	Semestral	
18		Índice de Clima Laboral. (**)	81,30%	81,30%	81,30%	81,30%	82,30%	82,30%	DTH	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Bienal	
19		Ejecución del plan de seguridad de la información.	N/A	15,00%	30,00%	70,00%	100,00%		DITIC	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Semestral	
20		Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.	Ejecución del plan de reforzamiento de la infraestructura de TIC.	N/A	10,00%	20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	DITIC	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Semestral
21		Ejecución presupuestaria del proyecto de Infraestructura de Medición Avanzada (AMI).	N/A	20,00%	60,00%	100,00%			DICO	DICO, DITIC	[%]	Semestral	

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021). En la tabla se puede observar los OE, indicadores, línea base y metas 2017-2021 (Perspectiva: Aprendizaje).

## 1.1.5 Mapa de macro procesos

CENTROSUR, mediante su sistema de Gestión de Calidad basado en procesos, ha logrado plasmar un concepto de “Mejora continua” en sus procesos estratégicos, operativos y de soporte. A continuación, se presenta el mapa de macro procesos (Ilustración 3), donde se visualiza la interacción de los mismos en cuanto al soporte respecto de su cadena de valor (Actividades principales).

**Ilustración 3** *Procesos principales de CENTROSUR (Nivel 0)*

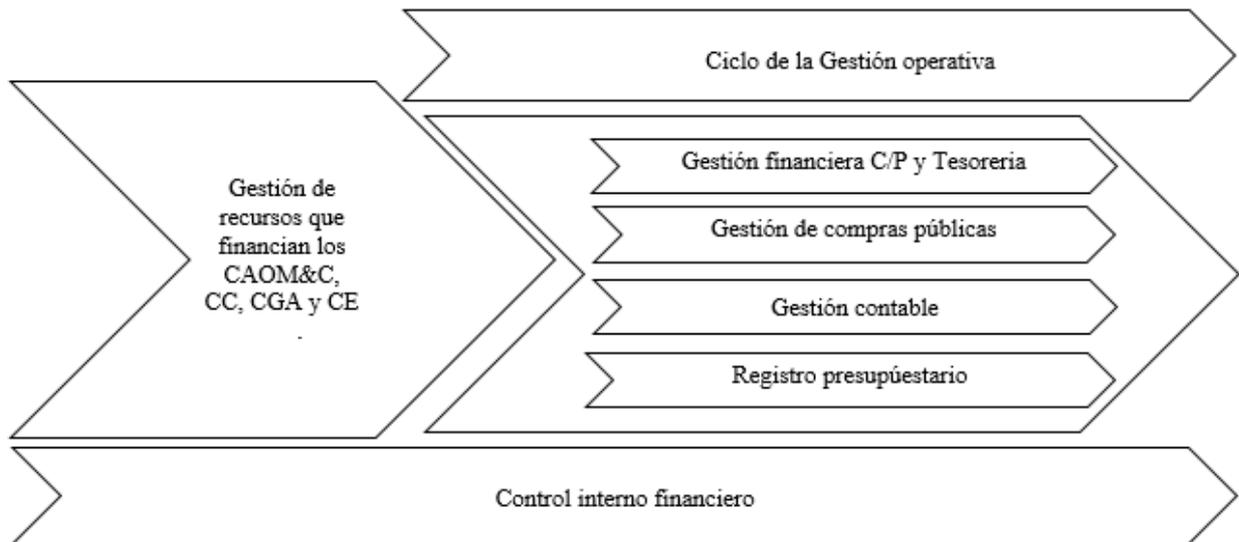


Fuente: Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021).  
Elaboración: Junta Ejecutiva CENTROSUR.

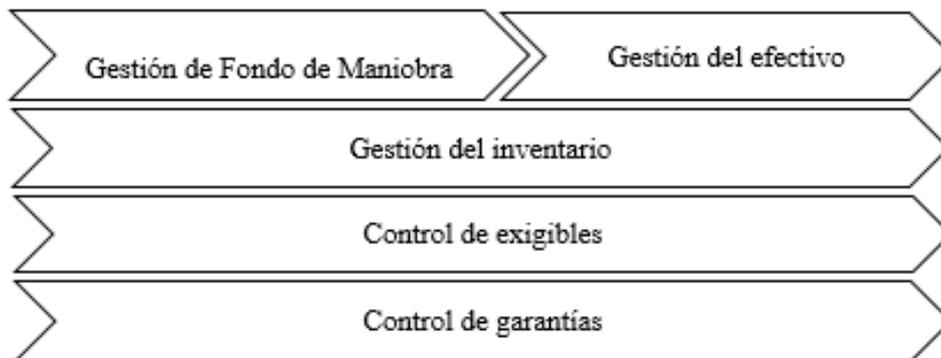
El levantamiento de procedimientos posibilita registrar en base a documentos, toda aquella información que se encuentra vinculada con cada uno de los procesos de la organización y su objetivo es servir de instrumento de dirección para el aseguramiento de la calidad de los productos o servicios que ofrece una organización, buscando alcanzar la satisfacción y expectativas de sus clientes internos y externos. El alcance de este trabajo de investigación lleva a la evaluación del control interno del macro proceso financiero, el cual tiene diferentes niveles que van desde el 0 hasta el 3 (Ilustración 4).

## Ilustración 4 Macro procesos

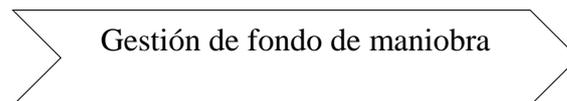
### Nivel 1. Financieros



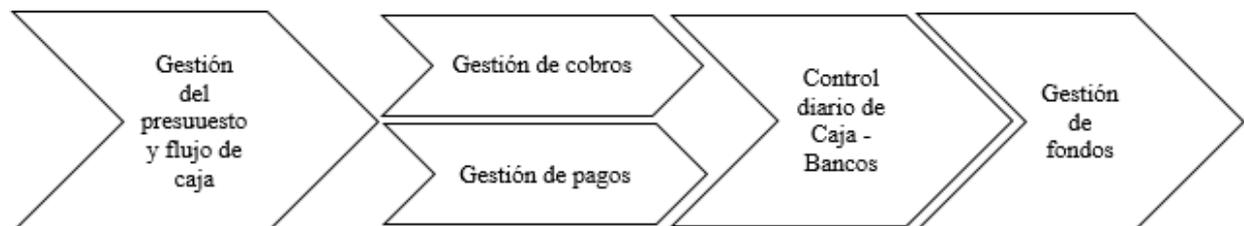
### Nivel 2. Gestión financiera C/P y Tesorería



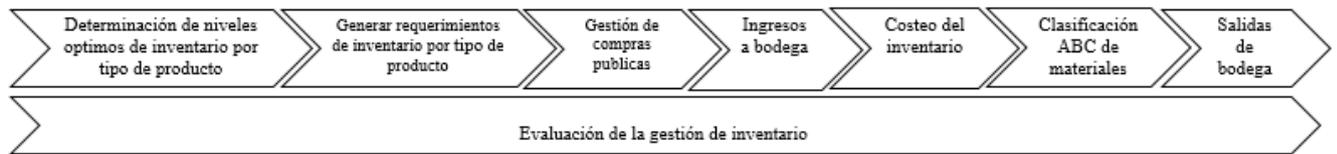
### Nivel 3. Gestión del fondo de maniobra



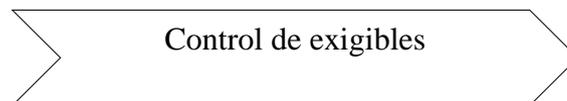
### Nivel 3. Gestión del efectivo



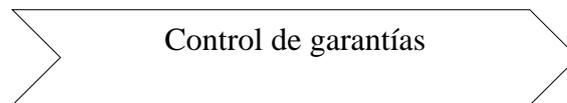
## Nivel 3. Gestión del inventario



## Nivel 3. Control de exigibles



## Nivel 3. Control de garantías



Fuente: Plan Estratégico 2017-2021. Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Así pues, la estructura anteriormente indicada en el Nivel 2. Gestión financiera C/P y Tesorería, constituye el considerado Modelo de Gestión financiera de corto plazo y tesorería actual de la CENTROSUR, el mismo que está constituido por los procedimientos que conforman el Nivel 3. Esta parte enmarca el desarrollo de este Proyecto integrador, para la ejecución de cada etapa de análisis.

### 1.1.6 Estructura organizacional

A partir de la estructura organizacional, las empresas identificada cada puesto, función y a quien reportar sus actividades. Esta estructura establece además la forma de operación de una empresa y ayuda al logro de metas permitiendo un crecimiento a futuro (Brume, 2019). La Estructura organizacional de la CENTROSUR basada en direcciones se detalla a continuación:

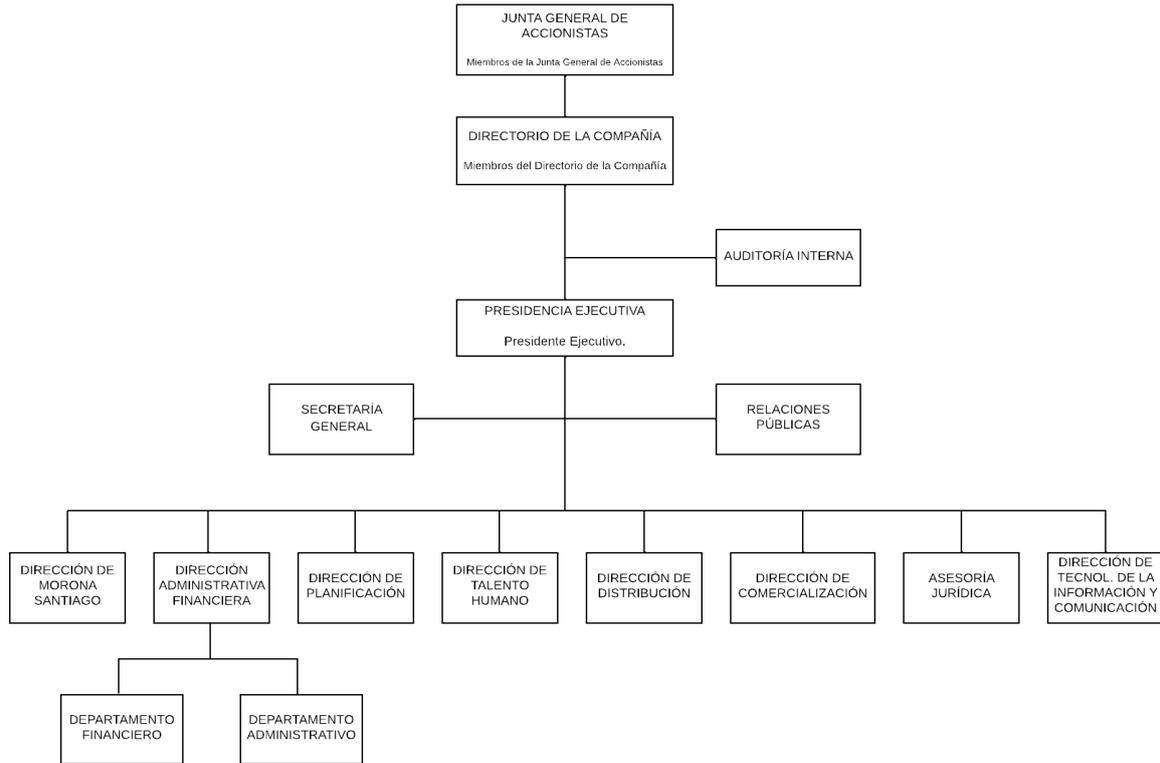
**Tabla 8** *Direcciones CENTROSUR*

Dirección Principal	DIDIS	Dirección de Distribución
	DICO	Dirección de Comercialización
Dirección de Soporte	DAF	Dirección Administrativa Financiera
	DAJ	Dirección de Asesoría Jurídica
	DIPLA	Dirección de Planificación
	DTH	Dirección de Talento Humano
	DITIC	Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR C.A (2017-2021). En la tabla se puede observar las Direcciones de CENTROSUR.

En el caso de CENTROSUR, esta estructura está dirigida por la Presidencia Ejecutiva, que, a su vez, proporciona información sobre su actuar a un Directorio constituido por miembros del Ministerio Rector y accionistas minoritarios. El organigrama vigente se detalla en la Ilustración 5.

**Ilustración 5** *Estructura Organizacional CENTROSUR (Organigrama)*



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2017-2021. Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Se evidencia que la estructura organizacional vigente mantiene una estructura vertical funcional, en donde el líder se encuentra en la parte superior y los subordinados en las áreas inferiores. La presidencia ejecutiva, siendo el nivel jerárquico más alto dentro de la empresa a su vez debe su función al Directorio, representado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).

## 1.1.7 Base Legal

### 1.1.7.1 Constitución de la República del Ecuador (2021)

El marco regulatorio del Sistema Eléctrico en el Ecuador y que corresponde al marco jurídico vigente preciso para este estudio parte de lo enunciado en la Constitución de la República del Ecuador el cual es aplicable para el sector de la distribución y comercialización

eléctrica del país en artículos como el 52, del referido texto normativo constitucional menciona que: “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Constitución de la República del Ecuador, 2021, p. 27). Además, garantizaría mecanismos de control en cuanto a calidad, y reparación de daños presentados en estos bienes o servicios.

En lo que concierne la administración, regulación, control y gestión de la energía eléctrica como un sector estratégico, entre los artículos 313 y 314 indican que: “Es un derecho que le corresponde al Estado quien además de garantizarla como un servicio público y su provisión deberá responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad” (Constitución de la República del Ecuador, 2021, p. 98). Además de acuerdo al artículo 314, donde se indica además que los precios y tarifas de estos servicios serán equitativos (Constitución de la República del Ecuador, 2021, p. 98).

En este orden de ideas, el quinto capítulo de la constitución referido a los sectores estratégicos, servicio y empresas públicas, señala en el artículo 315 que: “Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.” (Constitución de la República del Ecuador, 2021, p. 98).

### **1.1.7.2 Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica – LOSPEE (2015)**

De acuerdo a esta Ley Orgánica se busca dar garantía de este tipo de servicio público en virtud de que cumpla con los principios constitucionales enunciados anteriormente. De acuerdo a lo que especifica la norma, la estructura institucional que debe sostener el sector eléctrico se describe en la Tabla 10.

**Tabla 9** Estructura del sector eléctrico en el ámbito institucional.

<b>Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables (MERNNR)</b>	<b>Órgano rector y planificador.</b>
La Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables (ARC)	Organismo técnico administrativo gestor de regular y controlar las actividades relacionadas con los servicios públicos de energía eléctrica.
Operador Nacional de Electricidad (CENACE)	Órgano técnico estratégico que actúa como operador técnico del Sistema Nacional Interconectado (S.N.I.) y administrador comercial de las transacciones de bloques energéticos, responsable de abastecer energía eléctrica al mínimo costo posible.
Institutos Especializados	Investigación

*Nota:* Tomado del Plan Estratégico CENTROSUR C.A (2017-2021). En la tabla se puede observar la estructura del sector eléctrico en el ámbito institucional.

Así pues, cada organismo tiene su delimitación, su alcance y responsabilidad en torno a la regulación, gestión y control de las actividades relacionadas al sector eléctrico. De acuerdo a la referida Ley, entre las atribuciones y deberes de la ARC, destacan: Realizar estudios y análisis técnicos y financieros para la elaboración de las regulaciones, pliegos tarifarios y acciones de control (LOSPEE, 2015).

En este caso, el artículo 53 se relaciona con la planificación e inversión en el sector eléctrico donde señala que: “La inversión requerida para ejecutar los proyectos de generación, transmisión y de distribución por parte de las entidades y empresas públicas, será realizada con

cargo al Presupuesto General del Estado y/o a través de recursos propios” (Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica de 2015). Asimismo, el artículo 55 indica acerca de los principios tarifarios donde lo social y lo ambiental deben ser parte de ellos.

En cuanto al costo de este servicio, éstos comprenden de acuerdo al artículo 56, los costos vinculados a las siguientes etapas: generación, transmisión, distribución y comercialización; y del servicio de alumbrado público general.

**Tabla 10** *Decretos ejecutivos relacionados con el servicio de energía eléctrica en Ecuador.*

<b>Decreto Ejecutivo</b>	<b>Detalle</b>
1017 (16 de marzo 2020)	Estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, sobre la base de la Declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria, las recomendaciones de la OMS y del Comité de Operaciones de Emergencia Nacional COE.
1036 (6 de mayo de 2020)	La unión de: la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCE), la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH) y la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCM), formaron la “Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables (ARCERNNR), cuyo proceso culminó el 1 de julio del año 2020; a partir de ello, la Coordinación Técnica de Regulación y Control Eléctrico – (CTRCE) conjuntamente con las Direcciones que la conforman dentro de la ARCERNNR, son los responsables de gestionar y velar por el cumplimiento de todas las actividades previstas y los trámites pendientes de la Ex ARCONEL.
74 (11 de junio de 2020)	El Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables ejecute las acciones necesarias para transparentar los procesos de facturación eléctrica a nivel nacional. así como para analizar la implementación de medidas de aplicación inmediata en beneficio de todos los ecuatorianos. Estas medidas descritas deben garantizar los principios de solidaridad. equidad, eficiencia, responsabilidad social.

*Nota:* Tomado de la Regulación eléctrica del gobierno ecuatoriano (2020). En la tabla se puede observar los Decretos ejecutivos relacionados con el servicio de energía eléctrica en Ecuador.

### 1.1.7.3 Regulaciones

La Ley orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica en el año 2015 publicó un suplemento en el cual manifiesta la creación de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ex ARCONEL, hoy ARCERNNR), este organismo técnico administrativo se encarga del ejercicio de la potestad estatal de regulación y control de las actividades que tengan relación con el servicio público de energía eléctrica y alumbrado público (ARCONEL, 2020).

Por lo que, todas las funciones, atribuciones, proyectos, programas, representaciones y delegaciones en cuanto a decretos, leyes, reglamentos y demás normativa vigente que le correspondían a la Agencia de Regulación y Control Minero, a la Agencia de Regulación y Control de Electricidad y a la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, serían asumidas por la ARC; esto conllevó a que iniciara sus actividades el 1 de julio del mismo año de la fusión, llegando a ser la administradora del Sistema Único de Información Estadística del Sector Eléctrico (LOSPEE, 2015).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se detallan a continuación algunas de las principales resoluciones establecidas desde 2012 a 2020, las cuales repercuten en las actividades de la empresa (Tabla 11). Estas regulaciones, tienen la función de establecer indicadores, índices y límites de calidad para el servicio de distribución y comercialización de la energía eléctrica y, por otro lado, también tienen la tarea de marcar los procedimientos de registro, medición y evaluación de la distribución y comercialización a ser cumplidos por las empresas eléctricas.

**Tabla 11** *Regulaciones a través de resoluciones*

<b>Resolución</b>	<b>Detalle</b>
Resolución N° 064 del 4 de junio de 2012	Eliminación del concepto de Fondo de Reposición para las etapas de generación, transmisión y distribución; se ajusta el concepto de costos de administración, operación y mantenimiento; se encarga a la Administración del CONELEC codificar la normativa relacionada
Resolución N° 006 del 28 de diciembre de 2018	Prestación del Servicio de Alumbrado Público General, norma las condiciones técnicas que permitan a las Empresas eléctricas distribuidoras prestar el servicio de alumbrado público general con calidad y eficiencia.
Resolución N° 004 del 19 de septiembre de 2017	Regulación para Grandes Consumidores, regula los requisitos, características, condiciones y procedimientos para la calificación de Grandes Consumidores en el Sector Eléctrico Ecuatoriano, así como sus obligaciones y responsabilidades.
Resolución N° 022 del 25 de junio de 2019	Calidad del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, reforma la disposición transitoria primera relacionado con las etapas de aplicación de la Regulación No. ARCONEL 005/18.
Resolución N° 022 del 25 de junio de 2019	Calidad del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, reforma la disposición transitoria primera relacionada con las etapas de aplicación de la Regulación No. ARCONEL 005/18.
Resolución N° 037/19 del 10 de enero de 2020	Metodología para la Determinación de Precios de Reserva de los Procesos Públicos de Selección en el Ecuador, establecer la metodología para la determinación de precios de reserva de los Procesos Públicos de Selección en el Ecuador
Resolución N° 001 del 19 de junio de 2020	Distribución y comercialización de energía eléctrica, regular los aspectos técnicos, comerciales y operativos entre: la distribuidora y el consumidor; y, la distribuidora, el transmisor y el consumidor, cuando corresponda; en la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Fuente: Resoluciones Eléctricas del Gobierno Ecuatoriano (2012-2020).

Estas Regulaciones, tienen la función de establecer indicadores, índices y límites de calidad para el servicio de distribución y comercialización de la energía eléctrica, y, por otro lado,

también tienen la tarea de marcar los procedimientos de registro, medición y evaluación de la distribución y comercialización a ser cumplidos por las Empresas eléctricas.

## **1.2 Marco teórico**

La gestión financiera comprende cada uno de los resultados de las acciones financieras que se realizan en virtud de atender a las necesidades de la Empresa de acuerdo con la realización de las actividades económicas en relación a la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos financieros previstos para el crecimiento de la Empresa (Aguilar, 2021).

Así pues, la gestión financiera en toda organización desempeña una función muy significativa que consiste en: el manejo y control de operaciones, gestión de fuentes de financiación, efectividad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad en la generación de información clave para la toma de decisiones. Esta, debe centrarse en dos aspectos fundamentales como son: la rentabilidad y liquidez y, en el caso de las Empresas públicas del Ecuador, hágase referencia a la rentabilidad social (Huacchillo, et al., 2020).

### **1.2.1 Análisis estratégico financiero**

Cuando se hace referencia a este tipo de análisis, es preciso indagar acerca del FODA que se ha utilizado como una herramienta útil aplicable a todo tipo de empresas debido a que permite realizar una evaluación pormenorizada actual; siendo también una metodología de trabajo para facilitar la toma de decisiones. Generalmente esta herramienta ha sido empleada por responsables estratégicos, pero también es adecuado su uso por departamentos empresariales, líderes, iniciadores de proyectos o por aquellas personas interesadas en conocer la situación actual de una situación en particular (Sánchez, 2020).

Por tanto, un análisis FODA financiero permitirá detectar las brechas existentes en la Dirección Administrativa Financiera y su Departamento Financiero, es decir, permitirá identificar las debilidades y riesgos; pero también oportunidades de mejora en la gestión financiera actual. El análisis estratégico tiene como finalidad generar estrategias factibles que se puedan sugerir incorporar al Modelo Financiero vigente.

Es preciso entender que FODA es el acrónimo de cada una de las variables que se analizan (internas y externas) en virtud de conseguir las principales causas-efectos de la situación específica de análisis dentro de la organización, tal como expone Fred (2013), las cuales son:

- Fortalezas: Capacidades especiales y por lo que tiene una posición privilegiada con respecto al resto. Recursos que pueden ser controlados como: capacidades, habilidades, todo aquello que se desarrolla positivamente;
- Oportunidades: Factores positivos, que son descubiertos en el entorno lo que permite obtener ventajas;
- Debilidades: Aquellos factores que llevan a una situación desfavorable o recursos que se carece, habilidades que no se poseen o desarrollan de forma positiva; y
- Amenazas: Provenientes del entorno y que puede provocar problemas graves.

Estas variables, permitirán determinar la cantidad, calidad y oportunidad de la información que sea capaz de recopilar una Empresa con relación a su entorno, esta herramienta representa uno de los más valiosos activos, y que puede ser aprovechada para identificar tendencias como también para prever impactos y poder establecer pronósticos de acción. Mientras más información se genere acerca del entorno de una organización la aplicación que se le dé al análisis FODA será mucho más útil y efectiva.

## 1.2.1.1 Análisis FODA cruzado

Es importante entender, que una vez se ha realizado el análisis FODA, es preciso cruzar los principales factores críticos de manera que estos permitan generar estrategias en cada una de esas dimensiones identificadas. Esto es lo que se conoce como la variante FODA cruzada que contribuye con la adecuación de la Empresa, por lo que, sus directivos tienen opción de desarrollar 4 tipos de estrategias:

1. FO (fortalezas-oportunidades), mediante las fortalezas internas se puede sacar provecho de las oportunidades externas;
2. DO (debilidades-oportunidades), pretende superar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas;
3. FA (fortalezas-amenazas), por medio del uso de las fortalezas de la Empresa, se pretende reducir las amenazas; y
4. DA (debilidades-amenazas), se autodenominan tácticas defensivas, reduciendo debilidades internas y evitando amenazas externas.

## Procedimiento para la elaboración del análisis FODA

Para desarrollar la matriz FODA es preciso seguir una serie de pasos que garantizarán la efectividad de dicha herramienta. En primer lugar, es preciso realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la Empresa, así como de las fortalezas y debilidades internas claves de la organización. De manera que, posteriormente se puedan adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente; lo mismo se realiza con las debilidades oportunidades (DO), las fortalezas y amenazas (FA) y las debilidades y amenazas (DA) (Sánchez, 2020).

## 1.2.2 Análisis financiero

El análisis financiero constituye otra herramienta importante para el desarrollo de los planes estratégicos debido a que proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones económicas relacionadas a una empresa (Gaitán, 2020). Por lo tanto, el análisis financiero involucra métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la Empresa (Guardo, et al 2018).

Para ello, las principales herramientas para el análisis están relacionadas al Estado de Resultados Integral y Estado de Situación Financiera de la organización, estructurados para medir los resultados de las operaciones e identificar el panorama financiero de la empresa, con la finalidad de hacer eficiente la toma de decisiones de los directivos.

### 1.2.2.1 Métodos de análisis financiero

El análisis financiero se basa en la aplicación de una serie de técnicas y procedimientos (análisis vertical y horizontal, ratios, indicadores, entre otros) que permiten analizar la información que fuera registrada contablemente, con el fin de obtener una visión objetiva de la situación financiera actual de la Empresa y cómo se prevé que esta evolucione a futuro, a partir de lo cual, los agentes económicos y/o partes interesadas puedan tomar decisiones.

**Tabla 12** *Métodos de análisis financiero*

<b>Tipo de Análisis</b>	<b>Detalle</b>
Análisis de Tendencias	Análisis Vertical Análisis Horizontal
Análisis de Ratios	Ratios de Liquidez Ratios de Endeudamiento Ratios de Eficiencia o Actividad Ratios de Rentabilidad

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Van J. y Wachowicz J. (2013).

Al respecto, un análisis de tendencia proporciona una perspectiva sobre los cambios que han ido ocurriendo dentro del ámbito financiero y el desempeño de la Empresa. Esta evaluación se la representa en porcentajes de los Estados Financieros y se puede realizar a través de dos métodos: (Van J. y Wachowicz J., 2013).

### **1.2.2.2 Análisis Vertical**

Consiste en calcular qué porcentaje de participación tiene cada cuenta con relación al grupo que pertenece, comprendiendo que el grupo representa el 100% (porcentaje de participación).

- El 100% del Estado de Situación Financiera es el total de activos.
- El 100% del Estado de Resultados Integral es el total de ingresos.

Este análisis pretende determinar la distribución de los activos y pasivos, en cuanto a si son idóneos de cara a sus necesidades tanto operativas como financieras. Permitirá obtener una visión clara de la estructura del estado financiero analizado, determinar el peso o importancia de las cuentas dentro del estado financiero, buscar una estructura idónea para la Empresa permitiendo mayor rentabilidad y una situación equilibrada, y evaluar cambios estructurales producidos en dos o más ejercicios consecutivos.

### **1.2.2.3 Análisis Horizontal**

El análisis horizontal está dado por la comparación de Estados Financieros, se busca medir las variaciones o comportamientos que se han generado entre dos periodos. Con esto se puede identificar las cuentas que han tenido variaciones significativas y para ello, se necesita los Estados Financieros de por lo menos dos años consecutivos. A través del análisis horizontal se comparan variaciones de las cuentas y se logra obtener información sobre: incremento o disminución de cada una de las cuentas de los Estados Financieros, si las variaciones han contribuido o no al crecimiento de la entidad, conclusiones sobre si el incremento de una cuenta

apoya al incremento de otra o lo perjudica, sobre la evolución del negocio durante el transcurso del tiempo y permite tomar decisiones para mejorar el Estado Financieros del mismo.

#### **1.2.2.4 Análisis de Ratios**

En efecto, el análisis de ratios es el resultado de relacionar dos datos financieros dividiendo una de las cantidades para la otra. Logrando comparaciones históricas, es decir, una ratio actual con una ratio pasado o comparaciones entre Empresas similares en un determinado tiempo. Esto busca identificar mejoras o deterioros financieros y niveles de desempeño de una Empresa (Van J. y Wachowicz, J., 2013)

Para ello, se aplicará por medio de “taxonomías” que, según Marín (2021) se entiende como una ciencia que estudia principios de clasificación, métodos y fines, de acuerdo a una serie de agrupaciones en base a características similares y jerarquía de términos, permitiendo de esta manera organizar contenidos para una mejor comprensión.

- Por lo cual, el formato a aplicar para la taxonomía del análisis de ratios, se basará en información clasificada metodológicamente por medio de datos históricos proporcionados, cuyo contenido mostrará: nombre del ratio, definición breve, unidad de medida, objetivos y metas, método de medición, definición y conceptos, periodicidad, fuente de datos, justificación, objetivo estratégico, resultados gráficos y un análisis de propuesta de cambio de meta.

#### **Ratios de Liquidez**

Las razones de liquidez son entendidas como aquellas que “miden la capacidad de una Empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo” (Van J. y Wachowicz, J., 2013, p.138).

**Tabla 13** *Ratios de Liquidez*

<b>Ratio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Expresión</b>
Liquidez corriente	Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales. - Activo corriente > Pasivo corriente = Óptimo - Activo corriente = Pasivo corriente = Riesgo - Activo corriente < Pasivo corriente = Ilíquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo	Muestra si una empresa posee los suficientes activos para poder cubrir su deuda a corto plazo.	$A. corriente - P. corriente$
Prueba ácida	Muestra la capacidad para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez. Exceptúa la cuenta de inventarios, por lo que es un valor más preciso de la liquidez. Mientras más alto sea el valor, indicará mejor nivel de pagos.	$\frac{A. corriente - Inventarios}{P. corriente}$

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020).

## **Ratios de Endeudamiento**

En este caso, este ratio mide el grado en el que una Empresa se encuentra financiada por deuda. Mientras mayor sea el coeficiente, mayor será la cantidad de dinero que se usa de otras personas para poder generar utilidades (Van J. y Wachowicz, J., 2013, p.139). La particularidad de esta ratio radica en el interés que tiene por indicar las posibilidades o garantías de la Empresa ante el acreedor de manera que, el ratio de endeudamiento con valor igual a uno se considera bajo y denota incapacidad adicional de endeudamiento, mientras que los cercanos a una cifra de dos denotan un nivel de endeudamiento medio (Massons, 2014).

**Tabla 14** Ratios de Endeudamiento

<b>Ratio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Expresión</b>
Endeudamiento del	Mide el nivel de autonomía financiera.	

activo	Mientras más alto, más dependencia tiene la Empresa de sus acreedores, llevando a una poca capacidad de endeudamiento.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento patrimonial	Mide la capacidad de créditos y ayuda a identificar quienes financian mayormente a la Empresa, muestra el origen de los fondos que se utilizan (propios o ajenos) además de indicar si el capital o el patrimonio son suficientes.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento del activo fijo	Mide la cantidad de dinero que se tiene como patrimonio por unidad invertida en activos fijos. Cociente $\geq 1$ , muestra que la totalidad del activo fijo se pudo financiar con el patrimonio de la Empresa, sin necesidad de préstamos.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
Apalancamiento	Mide la cantidad de dinero que pertenece al activo que haya sido conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020).

## Ratios de Actividad

Este tipo de ratios mide la efectividad al momento de utilizar sus activos, es decir, cuán rápido puede convertir sus cuentas en ventas o efectivo (entradas o salidas) (Tabla 15).

**Tabla 15** *Ratios de Actividad*

Ratio	Descripción	Expresión
Rotación del activo fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias que han sido vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Rotación de Ventas	Indica el número de veces que, en un nivel de ventas, se han utilizado los activos. Mientras mayor es el volumen de las ventas realizadas con determinada inversión, mayor eficiente será la dirección del negocio.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020).

## Ratios de Rentabilidad

Estos ratios relacionan las ganancias dadas por ventas y la inversión. Permitiendo evaluar las utilidades de la Empresa con respecto a un nivel de ventas determinado, nivel de activos o inversión de accionistas (Van J. y Wachowicz, J., 2013, p.139).

**Tabla 16** *Ratios de Rentabilidad*

<b>Ratio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Expresión</b>
Rentabilidad neta del activo (Análisis Dupont)	Muestra la capacidad de los activos para producir utilidades.	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{A.\ total}$
Margen de utilidad bruta	Muestra la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la Empresa de cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.	$\frac{Ventas\ N. - Costo\ ventas}{Ventas}$
Margen de utilidad operacional	Muestra si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado.	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$
Margen de utilidad neta	Muestra la utilidad neta de la Empresa por cada dólar que hay en ventas.	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	Muestra el nivel de rentabilidad que se ofrece a los accionistas por el capital que han invertido, no toma en cuenta los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores.	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Patrimonio}$
Rendimiento sobre la inversión ROI	Muestra la capacidad que tiene el activo para generar utilidades	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ totales}$

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020).

### 1.2.2.5 Análisis de liquidez

El dinero en efectivo es el activo más líquido, debido a que es fácilmente intercambiable por otros activos en cualquier momento, por ello que, una herramienta para el análisis de la liquidez es el estado de flujo de efectivo, este estado es fundamental para las operaciones de la empresa, representa partidas de efectivo o de equivalentes de efectivo que se pueden convertir

con mayor facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días (Bravo, et al., 2007). El Estado de flujo de efectivo convierte los datos del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera en información de flujos de efectivo, este estado se compone por tres secciones:

1. Flujos de efectivo de las actividades de operación,
2. Flujos de efectivo de las actividades de inversión, y
3. Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento.

Después de identificar cada sección, se suman los resultados para calcular el incremento o decremento neto del flujo de efectivo. Existen dos métodos para la elaboración del flujo de efectivo, estos son: el método indirecto y el método directo.

## **Método Indirecto**

Este método consiste en determinar el flujo neto de efectivo generado de las actividades operacionales a partir del resultado neto del periodo. A estos resultados se le disminuirán o agregarán los montos de ingresos y gastos que no representan flujos operacionales de efectivo; además del flujo neto de efectivo generado de las actividades inversión y financiamiento, de esta forma el proceso se basa en:

1. Obtener los Estados Financieros de periodos consecutivos,
2. Calcular las variaciones,
3. Identificar si cada variación corresponde a una fuente o a un uso,
4. Determinar el tipo de actividad: Operación, Inversión o Financiamiento, y
5. Armar el Estado de flujo de efectivo.

Para la identificación de las variaciones en cuanto a Fuente o Uso, se puede determinar de la siguiente manera:

**Tabla 17** Fuentes y usos

	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
Activo	↓ (-)	↑ (+)
Pasivo	↑ (+)	↓ (-)
<b>Patrimonio</b>		

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Van J. y Wachowicz J. (2013).

En cuanto a la determinación de tipo de actividades, unas formas para su identificación consisten en localizar la zona a la cual representa, es decir:

**Tabla 18** Tipo de actividades del flujo de efectivo

<b>Cuenta</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Tipo de actividad</b>
Activo Corriente	<i>Actividades de operación</i>	Pasivo Corriente	<i>Actividades de operación</i>
Activo No corriente	<i>Actividades de inversión</i>	Pasivo No corriente Patrimonio	<i>Actividades de financiamiento</i>

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Van J. y Wachowicz J. (2013).

Tanto el Activo corriente como el Pasivo corriente ya sea que se encuentren identificadas como fuentes o uso, estas pertenecen a actividades de operación; las variaciones de las cuentas pertenecientes al Activo no corriente en cambio representan actividades de inversión; mientras que tanto las variaciones del Pasivo no corriente como del Patrimonio forman parte de las actividades de financiamiento. En cuanto a la estructura del Estado de flujo de efectivo, tanto para el Método Indirecto como Directo, viene estructurado de la siguiente manera: flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiamiento da como resultado el flujo neto.

La diferencia estructural entre estos dos métodos es la forma de obtener el flujo de operación, como se describe posteriormente en la Ilustración 6, el método Directo posee un análisis diferente para su cálculo.

## Método Directo

La diferencia consiste en que el Método Directo determina el flujo neto de la operación de diferente manera, este se presenta por separado en las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos. Para la determinación del flujo neto de Inversión y Financiamiento, se sigue el mismo procedimiento que el método anterior, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 19** Métodos para la Elaboración del Estado de flujo de efectivo

<b>Estado flujo de efectivo</b>	
<b>Indirecto</b>	<b>Directo</b>
<i>Flujo de efectivo de la Operación</i>	<i>Flujo de efectivo de la Operación</i>
(+) Fuentes de la operación	Valores cobrados a clientes
(-) Usos de la operación	(-) Valores cancelados por compras y gastos
(=) Flujo Neto de efectivo de la operación	(+) Otros ingresos
	(-) Gastos financieros
<i>Flujo de efectivo de la inversión</i>	(+) Otras fuentes de efectivo
(+) Fuentes de la inversión	(-) Otros usos de efectivo
(-) Usos de la inversión	(=) Flujo Neto de efectivo de la operación
(=) Flujo Neto de la inversión	
	<i>Flujo de efectivo de la inversión</i>
<i>Flujo de efectivo de financiamiento</i>	(+) Fuentes de la inversión
(+) Fuentes de financiamiento	(-) Usos de la inversión
(-) Usos de financiamiento	(=) Flujo Neto de la inversión
(=) Flujo Neto de efectivo de financiamiento	
	<i>Flujo de efectivo de financiamiento</i>
<b>Saldo final del efectivo</b>	(+) Fuentes de financiamiento
	(-) Usos de financiamiento
	(=) Flujo Neto de efectivo de financiamiento
	<b>Saldo final del efectivo</b>

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Van J. y Wachowicz J. (2013).

El tercer documento de fundamental importancia es el Estado de flujo de efectivo, este resalta la importancia de los datos del flujo de efectivo para las operaciones. Esto se logra a través de convertir la información del Estado de Resultados Integral y del Estado de Situación Financiera en información basada en el criterio del efectivo. A partir de estos datos, la Empresa puede lograr mejores condiciones con la evaluación de su capacidad para invertir en nuevos equipos, pagar dividendos en efectivo, o realizar otras actividades similares.

El Estado de flujo de efectivo debe ser utilizado conjuntamente con el resto de los Estados Financieros, ya que de esta forma suministrará información que permita a evaluar los cambios en los activos de una entidad, su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos y su estructura financiera, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias que se puedan presentar. Toda esta información es de gran utilidad para la evaluación de la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiendo desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades.

Otra herramienta que pueden ayudar al estudio de la situación financiera y a la toma de mejores decisiones es el Cash Flow, Presupuesto de Caja o más conocido como Flujo de caja. De esta forma, la importancia de este instrumento financiero radica en la visualización de las necesidades de efectivo que tendrá la Empresa en el corto plazo (Dobaño, 2019).

Algunos aspectos a considerar para la elaboración del Flujo de caja representan la estructura del mismo. Se comienza con el saldo inicial; los ingresos, contienen los valores de efectivo que ingresaran a la Empresa como resultado de sus actividades. Los Egresos, contiene el rubro de efectivo que saldrá de la Empresa como resultado de sus actividades. Y por último el saldo de flujo de Caja o Saldo final, este representa el efecto del financiamiento en la liquidez de la

Empresa; es decir el flujo de caja representa la suma del beneficio neto, amortizaciones y provisiones (Dobaño, 2019).

## **1.2.2.6 El Fondo de Operación Mínimo Requerido (FOMR)**

Las finanzas se ocupan del balance que una Empresa debe apuntar, es por ello que se debe establecer decisiones financieras, cuyo requisito radica en planificar el financiamiento a corto plazo o denominado operativo, cuyas entradas clave incluyen la proyección de ventas y datos operativos y financieros; y, por otro lado, el financiamiento a largo plazo o denominado estratégico, que van de 2 a 10 años, estos planes reciben el apoyo del presupuesto anual (Gitman, L. y Zutter, C., 2016).

Por ello, dependiendo del giro de negocio de cada empresa se determina el capital, la deuda a largo plazo y el inmovilizado inicial; remitiéndonos a la diferencia resultante entre los recursos a largo plazo y la inversión financiera de largo plazo como inicio del funcionamiento de la empresa, es decir la parte operativa o financiación a corto plazo, objeto de nuestro análisis.

El término Fondo de Operación Mínimo Requerido (FOMR), también conocido como Fondo de Maniobra (FM), o Capital de Trabajo; según Gitman, L. y Zutter, C. (2016), lo define como la diferencia entre los activos y pasivos corrientes de la empresa, es decir la parte de los recursos permanentes que financia el activo circulante de la Empresa, por lo tanto, desde el punto de la financiación, mantener un Fondo de maniobra suficiente, es una garantía para la estabilidad de la Empresa.

De esta manera tenemos:

Tabla 20 FOMR

<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>
Activo Corriente	Pasivo Corriente
	<b>FOMR</b>
Activo No corriente	

Fuente: Gitman, L., y Zutter, C. (2016).  
Elaboración: Autoras

En donde, el activo circulante es superior al pasivo circulante, es decir es suficiente para cubrir el exigible a corto plazo. Esta relación permite que por medio de la utilización del FOMR se pueda medir la liquidez de la Empresa, de acuerdo a la relación que cuanto más ingreso generen los activos para cubrir sus deudas a corto plazo, mayor será la capacidad de pago de las deudas al vencimiento.

Por lo tanto, el FOMR como se lo ha denominado para este caso, es una herramienta necesaria para poder operar; CENTROSUR, al figurar como una Empresa de distribución de energía eléctrica, basa su análisis de capacidad de generación de fondos de operación mínimo requerido para operar de acuerdo a la práctica y manejo de sus cuentas, en dos rubros importantes: el Gasto Corriente y el Gasto de Inversión.

## Cálculo del FOMR

$$FOMR = Gasto Corriente + Gasto de Inversión de Activo Fijo$$

Para interpretar el resultado obtenido tenemos:

*Si el Gasto Corriente < al Gasto de Inversión de Activo Fijo*

En este caso la empresa no es capaz de financiar íntegramente su inmovilizado y existirá un déficit de financiación, que la empresa deberá cubrir con recursos negociados, o recurrir a endeudarse con recursos negociados a corto plazo u otras formas de crédito a corto plazo.

*Si el Gasto Corriente > al Gasto de Inversión*

Ello indica que aquel exceso de fondos que nos quedaba para financiación es suficiente para cubrir las operaciones de la empresa.

*Si el Gasto Corriente = al Gasto de Inversión*

Significa que la empresa se encuentra financiando su ciclo de explotación con recursos a corto plazo, esto ocasionaría que en algún momento no pueda responder a sus obligaciones.

Finalmente, una adecuada gestión y financiación del circulante de una Empresa conlleva una determinación de un Fondo de Operación Mínimo Requerido (FOMR) cuyo objetivo principal será ayudar a la empresa a obtener de un Flujo de caja apropiado para que pueda realizar sus operaciones y disminuir el incumplimiento de pasivos a corto plazo (Pusma y Mamani 2019).

Cabe mencionar que teóricamente no existen documentos que sustenten dicho análisis basado en una terminología como FORM, el establecimiento de esta fórmula, análisis e interpretación es aplicable como se ha mencionado antes, en base a la experiencia específica de la CENTROSUR, es decir no es técnicamente fundamentado sino operativamente validado y con la ayuda de documentos explicativos en temas relacionados.

### **1.2.3 Evaluación de Control interno**

Este se considera otro mecanismo para la obtención de un Plan Estratégico y Operativo, donde la Contraloría General del Estado menciona a las Normas de Control Interno como un mecanismo que busca garantizar que las actividades de una organización se desarrollen de manera efectiva y de calidad en sus productos o servicios, tomando en consideración la relación costo-beneficio de cada proceso establecido y el volumen de operaciones; tomándose en cuenta

además que las mencionadas Normas tienen el carácter de ser flexibles, permitiendo ajustarlas a las circunstancias (Mantilla, 2018).

### **1.2.3.1 Estándares Internacionales y Normativa Ecuatoriana**

Existe un conjunto de leyes, principios, normas y reglamentos que marcan un camino a seguir para la implementación de Control interno dentro de una entidad, a nivel nacional e internacional, de acuerdo a ello, se mencionan las siguientes:

Estándares Internacionales:

- COSO (Coso I),
- COSO ERM (Coso II),
- Ley Sarbanes Oxley, y
- Principios para el gobierno corporativo.

Normativa Ecuatoriana:

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado,
- Normativa del Sistema de Administración Financiera, y
- Normas Internacionales de Información Financiera.

### **1.2.3.2 Componentes del Control Interno**

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009) se basan en cinco componentes que integran el COSO I, a continuación, se describen cada uno del componente de acuerdo a la Norma y los diferentes elementos relacionados a las entidades del sector público que serán evaluados:

## **Ambiente de control**

Hace mención a las circunstancias y comportamientos de una entidad vista desde una perspectiva de control interno. Si el ambiente de la entidad incentiva a la realización del trabajo del personal, entonces se habla de un ambiente propicio para el control. Esto está relacionado directamente a la manera en la que se desarrollan las actividades, se establecen los objetivos y se identifican posibles riesgos.

## **Valoración de riesgos**

Para la evaluación del riesgo se establecerán todos aquellos mecanismos para la identificación, análisis y tratamiento de riesgos que podrían comprometer la consecución de objetivos. Dado que, el riesgo es la probabilidad de que un suceso no deseado ocurra, será responsabilidad de todos aquellos quienes conforman la entidad el ejecutar acciones que permitan mitigarlos.

## **Actividades de control**

Toda la organización debe ejecutar actividades de control, en cada uno de los niveles que la conforman y todas sus funciones. Estas actividades representan tanto un control de detección como de prevención y para ello se realizan actividades como:

- Separación de funciones incompatibles,
- Procedimientos de aprobación y autorización,
- Control de acceso a recursos y archivos,
- Revisión del desempeño de operaciones,

- Segregación de responsabilidades de autorización,
- Ejecución, registro y comprobación de transacciones,
- Revisión de procesos, y,
- Acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

## **Sistemas de Información y comunicación**

Dentro de este componente, la información y comunicación debe ser de forma pertinente, suficiente, y oportuna para que sirva a todos aquellos que conforman la entidad en el cumplimiento de sus responsabilidades, a su vez, esta información y comunicación debe ser eficiente y eficaz. Un sistema de información y comunicación adecuado está formado por una metodología en la cual se debe registrar, procesar, resumir e informar acerca de todas las operaciones, ya sean estas: administrativas, técnicas y financieras que pertenezcan a la entidad.

## **Seguimiento o Monitoreo**

Establecer procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones de forma periódica o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno es lo que caracteriza el componente de Seguimiento o Monitoreo. Realizar un seguimiento permite evaluar la calidad del funcionamiento del control interno, ya que orientará a la identificación de controles débiles para promover su reforzamiento, así como asegurar que los resultados se atiendan de manera efectiva. Esta actividad se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado.

### 1.2.3.3 Métodos de evaluación de control interno

Existen tres métodos que se aplican para evaluar el control interno según Estupiñán (2020), como son: cuestionarios especiales, flujogramas y descripciones narrativas. En el primer caso, está constituido por cuestionarios compuestos por un conjunto de preguntas, las mismas que deben ser contestadas por todos los actores involucrados en los procesos y procedimientos a ser evaluados. Una respuesta podrá ser positiva o negativa. Por su parte, una respuesta positiva indicará una puntuación óptima para el sistema de control interno, mientras que una respuesta negativa, advertirá sobre una posible debilidad.

En el caso de los flujogramas, también conocidos como Diagramas de flujo son figuras o gráficos que conjuntamente representan una serie de procesos o actividades por medio de la utilización de símbolos. Al diseñar un flujograma de control interno, este mostrará de forma precisa el flujo de la información y los documentos que se procesan. Este diagrama proporciona una imagen clara del sistema, mostrando la naturaleza y secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, fuentes, distribución de documentos y situación de los registros.

Finalmente, las descripciones narrativas, consisten en una descripción detallada de aquellos procedimientos considerados como los más importantes y las características que tiene un sistema de control interno dentro de cada área, cada actividad, departamento y empleado. Para la aplicación de la evaluación es necesario contar con toda la información necesaria a nivel individual de cada uno de los procedimientos.

Posterior a la tabulación de respuestas como resultado de una aplicación del método de Cuestionarios especiales, se debe totalizar la ponderación y las calificaciones, obteniéndose una calificación porcentual, como resultado de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Calificación total (CT)} * 100}{\text{Ponderación total (PT)}}$$

La calificación porcentual indica el grado de confianza que se puede tener de los controles y a su vez, conocer el nivel del riesgo que pueden llegar a tener los procesos evaluados, además de ser el punto de partida para la identificación de brechas y oportunidades de mejora. Se cuenta con una tabla de valores que refleja lo antes mencionado emitida por la Contraloría General del Estado (Tabla 21).

**Tabla 21** Valores para evaluación de Control Interno

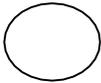
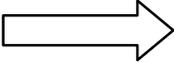
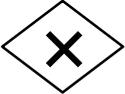
<b>Confianza Ponderada</b>	<b>Confianza</b>	<b>Riesgo</b>
15% - 50%	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

Fuente: Manual General de Auditoría Gubernamental (2020).

El control interno se considera un proceso interactivo, en el que todos sus componentes participan de forma muy relacionada. Pero, no se lo debe considerar como una secuencia de operaciones ya que implica una interrelación constante de sus componentes. Hay que recordar que una de las partes más importantes de la Evaluación de Control Interno es la comunicación de resultados, y la implementación de recomendaciones.

En este caso los flujogramas, será el primer método utilizado para detallar actividades correspondientes a cada proceso y sus respectivos actores; sirviéndose de base para identificar la secuencia de procedimientos, sus posibles falencias y recomendaciones de mejora, con el continuo uso del método de cuestionarios especiales.

**Tabla 22** Simbología flujogramas

Símbolo	Significado
	Inicio-fin: Indica el principio y final de un proceso. Evento intermedio: Indica donde sucede algo entre el inicio y el fin de un proceso. Sin que indique que el proceso termina.
	Documento impreso o digital: Indica la generación de un documento.
	Base de datos (data base): Indica cuando la salida de una actividad es almacenada electrónicamente.
	Tarea: Describe brevemente la actividad que se realiza dentro del proceso.
	Subproceso: Es una actividad que a su vez contiene otras actividades.
	Transporte: Indica hacia donde se traslada un proceso o actividad.
	Dirección del flujo: Indica el sentido del flujo.
	Asociación: Enlaza una tarea con información relacionada.
	Compuerta paralela: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del procedimiento.
	Decisión: Se anota la pregunta sobre la cual debe decidir o cumplir con algún requisito específico.



Decisión compleja: Se usa cuando se necesita controlar puntos de decisión complejos dentro del proceso. Permite continuar a la siguiente actividad independientemente de si la actividad anterior se cumplió o no.



Anotación: Se utiliza en el caso de que requiera ingresar información adicional en la diagramación.

---

Fuente: Bizagi Modeler Versión 2.0. Guía de usuario (2019)  
Elaboración: Autoras

## 1.2.4 Gestión financiera

Como mecanismo para la detección y consolidación de posibles brechas y la posterior toma de decisiones con oportunidades de mejora, se plantea el uso de herramientas como el FODA financiero, que, de acuerdo a Huerta (2020), permitirá realizar un diagnóstico preliminar de factores, generando estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

Las finanzas abarcan tres áreas importantes: la gestión financiera, los mercados financieros y la inversión financiera. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.

Esto, permite definir de acuerdo a Huerta (2020), el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos (facturación más recaudación), incluyendo los aportados por los asociados y; en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros.

La “planificación financiera” figura inicialmente como una herramienta clave para una gestión financiera eficiente y consecución de los objetivos financieros trazados, pues debería

ser aplicada a todo tipo de empresa, indistintamente de su actividad económica; considerando análisis de tendencias y ratios financieros durante un periodo específico, previo conocimiento de la situación económica y financiera, con la finalidad de detectar problemas existentes y los factores que lo ocasionan y así adoptar a tiempo medidas preventivas (Córdoba, 2016)

Así pues, la gestión financiera busca facilitar la toma de las decisiones gerenciales con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad. Para gestionar de manera eficaz dichos recursos, se deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis que permitan asegurar decisiones de forma acertadas.

#### **1.2.4.1 Objetivos y Componentes de la Gestión Financiera**

Dentro de la gestión financiera, se podría decir que, su principal objetivo es la maximización de los beneficios de una organización, esto como consecuencia de la relación de todas las áreas que la comprenden, logrando esto por medio de la optimización de las decisiones, ya sean: administrativas, de inversión y financieras. A pesar de ello, Córdoba (2016) señala algunos objetivos menos centralizados en la maximización de beneficios, como son:

- Reducir riesgos y contingencias de la comercialización y distribución;
- Dirigir la utilización de recursos financieros, en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad;
- Monitorear mediante objetivos asignados a los responsables, controlando el grado de cumplimiento;
- Anticipar la planificación estratégica;
- Adaptar la estructura de procesos en función de los resultados obtenidos; y
- Modificar los objetivos de largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados (p. 180).

## Componentes

La gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos: el análisis de la actual situación financiera de la empresa y la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la Empresa (Cibrán, et al., 2013). Esto conlleva a que la función de las decisiones de la gestión financiera pueda dividirse en tres componentes esenciales:

**Inversión:** Este componente permite tomar las decisiones más esenciales de la Empresa ya que por la cual el director financiero, decide invertir en bienes necesarios para la operatividad de la Empresa.

**Financiamiento:** En la parte financiera, se establecen decisiones por la cual el director financiero, aceptará la que más beneficios de endeudarse tenga con relación a las tasas y plazos de pago.

**Administración:** La parte administrativa, es en la cual el director financiero administra los bienes para iniciar con la operación de la Empresa. Hay que tener cuidado con esta meta, debido que es un error común, que los administradores financieros se esfuercen para hacer feliz a los accionistas, lo hacen a expensas de otros grupos de interés, tales como los clientes, empleados o proveedores. Ideología errónea por parte de algunos administradores financieros. Para la maximización de las riquezas de los accionistas, los administradores deben tener como prioridad satisfacer las demandas de todos estos grupos de interés.

### 1.2.4.2 Identificación de riesgos financieros

De acuerdo a las Notas de los Estados Financieros de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR 2020, al igual que otras empresas, dentro de su curso normal de sus actividades se encuentra expuesto a riesgos inherentes descritos a continuación, y basados en los conceptos de Lara Haro A. (México, 2018):

#### **Riesgo de tasas de interés**

La Empresa se encuentra expuesta a un riesgo mínimo casi nulo por tasa de interés, debido a que no se dispone de activos financieros como inversiones en depósitos a plazo, y no mantiene préstamos bancarios ni otras obligaciones a tasa de interés. El riesgo es manejado por la

Empresa manteniendo como principal pasivo cuentas por pagar por compra de energía, sin intereses, a una Empresa pública relacionada.

## **Riesgo de crédito**

Este riesgo, se puede definir como “Pérdida potencial productos del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.” (p. 24). CENTROSUR mantiene como política emitir mensualmente la facturación a los abonados en forma oportuna y efectuar la recaudación en sus propias oficinas y a través de una red de instituciones financieras, principalmente cooperativas de ahorro y crédito.

Para mitigar el riesgo de pérdida financiera ocasionada por incumplimientos, CENTROSUR realiza campañas permanentes a través de radio y promociones publicitarias para motivar a los abonados el pago oportuno de sus planillas por consumo, teniendo como resultado una cartera relativamente sana que requiere una mínima provisión por incobrabilidad. Además, se controla este riesgo mediante el corte del suministro eléctrico cuando el abonado incumple con el pago de su planilla.

## **Riesgo de liquidez**

Hace referencia al riesgo de que la empresa no pueda tener la capacidad de obtener los flujos de efectivo esperados y no esperados por el crecimiento de activos requeridos, y termine con pérdidas inaceptables. CENTROSUR maneja el riesgo de liquidez gestionando permanentemente la recuperación del déficit tarifario, monitoreando continuamente los flujos efectivos proyectados y reales y conciliando los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros. En caso de la falta de recuperación del déficit tarifario o subsidios, quedaría como

última alternativa, solicitar crédito a los proveedores de energía públicos o disminuir las inversiones de capital.

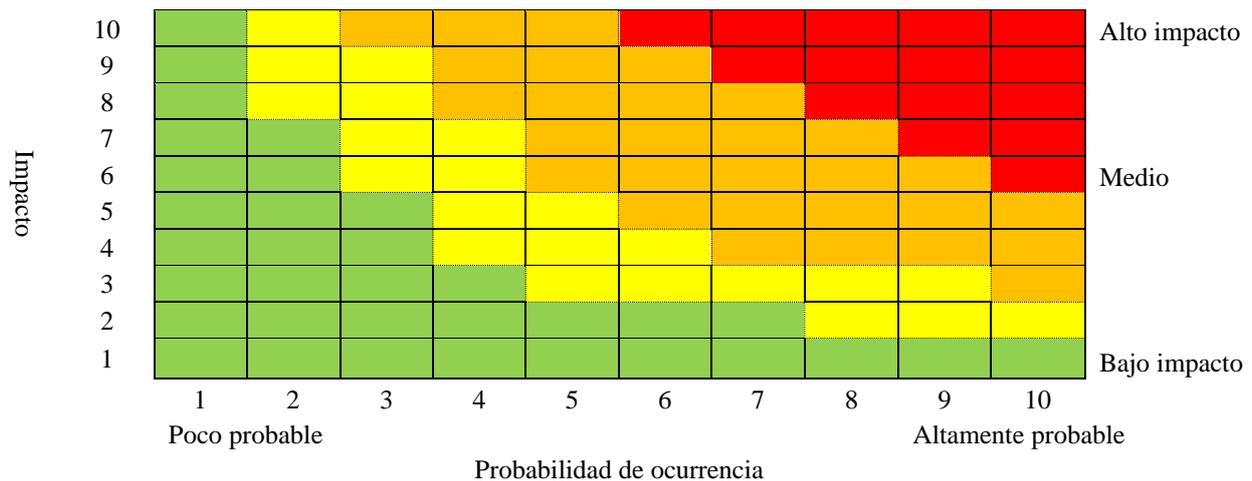
## **Riesgo de capital**

La Empresa gestiona su capital para asegurar que estarán en capacidad de satisfacer oportunamente sus obligaciones con proveedores y su personal, además para gestionar el equilibrio entre ampliar la cobertura de sus servicios y obtener un rendimiento razonable a sus accionistas, en busca la optimización de los costos de operación y presupuestos de inversión. Adicionalmente, como medida de mitigación de este riesgo, se mantienen asegurados los principales activos, así como seguros de fidelidad para trabajadores.

Así pues, para evaluar los riesgos mencionados anteriormente, se analizará mediante una herramienta llamada: Matriz de Riesgos o también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto (MPI).

La MPI, que es una combinación de Medición y Priorización de Riesgos, que consiste en la gráfica en un plano cartesiano, en donde el eje de las “x” identifica la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, y el eje de las “y” identifica el impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de CENTROSUR. En la siguiente ilustración se podrá visualizar con mayor facilidad el nivel de exposición de riesgo y determinar prioridades para tomar decisiones acerca de dichos riesgos, determinando zonas de análisis según los resultados.

**Ilustración 6** Modelo del Mapa de riesgos



Fuente: Lara Haro A. (2018).

Los resultados serán evaluados de acuerdo a:

**Tabla 23** SemafORIZACIÓN de riesgos

Probabilidad	Descripción	Valor (P)
Crítico	Probabilidad alta que el riesgo se presente	9-10
Alta	Es muy probable que el riesgo se presente	6-8
Media	Es probable que el hecho se presente	3-5
Baja	Poco probable que el hecho se presente	1-2

Impacto	Descripción	Valor (I)
Crítico	Si el hecho se presente tendría un grave crítico	9-10
Grave	Si el hecho se presente tendría un grave impacto	6-8
Moderado	Si el hecho se presente tendría un impacto moderado	3-5
Leve	Si el hecho se presente tendría un leve impacto	1-2

Gravedad	Descripción	Valor (PxI)
Crítico	Si el hecho se presente tendría un impacto crítico	>60
Grave	Si el hecho se presente tendría un grave impacto	30-59
Moderado	Si el hecho se presente tendría un impacto moderado	16-29
Leve	Si el hecho se presente tendría un leve impacto	1-15

Fuente: Lara Haro A. (2018).

Es decir, obtendremos los valores correspondientes a la probabilidad, al impacto y a la gravedad, que servirán para determinar los valores de la MPI, de acuerdo al riesgo de tasas de interés, crédito, liquidez y capital de CENTROSUR. Como sugiere la siguiente tabla:

**Tabla 24** *Matriz de la Probabilidad del Impacto*

Riesgo	Origen del riesgo	Probabilidad (p)	Impacto (i)	Gravedad (pxl)	Medidas de control
Riesgo de tasas de interés					
Riesgo de crédito					
Riesgo de liquidez					
Riesgo de capital					

**Fuente:** Lara Haro A. (2018).

A su vez, se obtiene la MPI con los valores determinados tanto para la probabilidad y el impacto, asignando ponderaciones. Además, la gravedad del riesgo será la multiplicación de los anteriores; si el resultado es mayor a 60 significaría que CENTROSUR debe centrarse de manera urgente en la mitigación de ese riesgo para que no repercuta en la consecución de sus objetivos.

### 1.2.4.3 Planificación financiera de corto plazo

De acuerdo a lo expuesto por Morales, A. y Morales, J. (2014), “La planeación financiera es una herramienta que agrupa a métodos, instrumentos y objetivos con la finalidad de establecer pronósticos y metas financieras, considerando medios disponibles y necesarios para alcanzarlos” (p. 7). De esta forma, dos de los aspectos importantes para la planificación financiera son: Planificación de Efectivo y Planificación de Utilidades. Para la primera, es necesario la elaboración del flujo de efectivo de la empresa, tanto este como los estados proforma son útiles para la Planificación de Utilidades, quedando la estructura de planificación de la siguiente manera: Flujo de efectivo proforma y Estados proforma (Estado de situación financiera y Estado de resultados).

En relación a la planeación de efectivo se centra en pronosticar el flujo de efectivo, mientras que la planeación de las utilidades en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la Empresa. Los accionistas acreedores y la administración de la compañía prestan mucha atención a los Estados Financieros pro forma, que son estados de resultados y balances generales de forma proyectada. La elaboración de estos Estados se basa en conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la Empresa y toda la situación financiera (Puente, et al., 2017).

Todos los métodos para el cálculo de los estados pro forma se basan o parten de la creencia de que las relaciones financieras reflejadas en los Estados financieros pasados no cambiarán en el siguiente periodo para la empresa. A continuación, se detallan algunos métodos para la elaboración de este tipo de estados:

## **Método del porcentaje de ventas**

Este método, pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del Estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas. Es probable que los porcentajes usados correspondan a los porcentajes de ventas de esos rubros en el año anterior; mencionada proyección de ingreso por ventas se desarrolla de la siguiente manera:

1. El área técnica realiza una proyección de la demanda de energía y potencia, sobre la base de un balance de carga y requerimientos especiales ante nuevas cargas que puedan ingresar en los próximos diez años.
2. Sobre la base del histórico y de la proyección de la demanda, se definen precios medios y pesos ponderados individuales por tarifa.

3. Con estos dos insumos se obtiene una proyección en dólares de los ingresos por venta de energía.

Al aplicar estos porcentajes al pronóstico de ventas de la empresa, obtenemos el Estado de resultados proforma. Cabe señalar que este método supone que todos los costos son de tipo variables, y esto puede subestimar el aumento en las utilidades que se presentarán cuando se incrementen las ventas si es que algunos de los costos de la entidad son fijos.

## **Método crítico**

Existen varios métodos simplificados disponibles para elaborar la proforma del Estado de Situación Financiera. Uno, implica el cálculo de todas las cuentas del Estado de Situación Financiera como un porcentaje estricto del Activo. El método crítico, calcula los valores de ciertas cuentas del Estado de situación financiera, y el financiamiento externo se usa como una cifra de ajuste o equilibrio. El método crítico se considera una versión mejorada del método de porcentaje de ventas para elaborar el balance general pro forma, requiere más información y produce mejores estimaciones que cualquier método de porcentaje de ventas.

Para implementar el método crítico en la elaboración del Estado de situación financiera pro forma, se deben realizar varias suposiciones relacionadas con los niveles de diversas cuentas del balance general:

- Saldo de efectivo mínimo deseable.
- Promedio de las cuentas por cobrar.
- El inventario final debe mantenerse en un nivel aproximado.
- Estimación porcentual de las compras con respecto a las ventas anuales.
- Cambios en los documentos por pagar en relación con su nivel actual.
- Cambio en otros pasivos corrientes.

- Deuda a largo plazo de la Empresa y cambios en acciones comunes.

Para el logro de ello, también se requiere una cifra conocida como ajuste, o denominada como financiamiento externo requerido, para equilibrar el estado financiero. En el método crítico para, el monto de financiamiento externo necesario para equilibrar el estado financiero puede ser un valor positivo o negativo. Un valor positivo del financiamiento externo requerido, significaría que, con base en sus planes, la empresa no generará suficiente financiamiento interno para apoyar su crecimiento de activos proyectado. Un valor negativo del financiamiento externo requerido indicaría por el contrario que, la empresa generará internamente más financiamiento del necesario para apoyar su crecimiento de activos proyectado.

Resulta complicado pronosticar las diferentes variables que participan dentro de la elaboración de los estados pro forma. También es importante identificar las debilidades básicas de estos métodos, las debilidades residen en dos suposiciones: la condición financiera pasada de la empresa es un indicador exacto del futuro, y que variables como; efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, son forzadas a alcanzar valores deseados.

## **Métodos de proyección**

Los métodos de proyección son técnicas estadísticas que se emplea para pronosticar el comportamiento de determinadas variables. El objetivo de estos métodos es que a partir de datos históricos pronostica el comportamiento futuro de una variable. El supuesto básico para todo pronóstico es que la conducta de las variables obedece a factores que fueron válidos en el pasado y que de igual manera incidirán en el futuro. Para proyectar la condición básica es la disponibilidad de datos históricos, sobre los cuales se aplican modelos de proyección. Los métodos de proyección más utilizados son los modelos de regresión y los modelos en base a tasas de crecimiento (Villarreal, 2016).

- **Modelo de regresión:** Este método consiste en ajustar a la ecuación de una curva una serie de valores dispersos, curva que se considere el mejor ajuste. Para la aplicación de este método se debe analizar el comportamiento de la variable dependiente en función de una variable independiente y emplear la ecuación que más se ajuste a la tendencia. En este caso aplicado por medio de la Función lineal:  $Y = a + bX$ , en donde la “x” corresponde a la variable independiente, “y” a la variable dependiente, “a” la intersección en el eje de las Y, y “b” la pendiente de la línea de regresión. Este modelo puede calcularse manualmente en base al método de mínimos cuadrados o a su vez por medio del uso informático.
  - **Método de tasa de crecimiento:** Cuando las estimaciones se basan en datos históricos, la tasa de crecimiento se puede calcular mediante la fórmula de valor futuro o mediante el promedio de tasas de crecimiento interanuales. La fórmula del valor futuro es el siguiente:  $VF = VP (1 + g)^n$ . Donde “VF” es el valor futuro, “VP” es el valor presente, “g” la tasa de crecimiento y “n” el periodo de tiempo. Los valores proyectados se calcularán multiplicando el valor del año anterior por
- Puente, M. Viñan, J., Aguilar, J. (2017) Planificación financiera y presupuestaria. Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

#### 1.2.4.4 Modelos de Gestión Financiera

Existen varios actores que, de acuerdo a su perspectiva, conocimientos y experiencia dentro del área, establecen variaciones en cuanto a la definición de la gestión financiera, “el objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas, 2009, p.57). En cuanto a la toma de decisiones, se puede hacer referencia a la definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades,

descripción de los recursos disponibles y el estudio de la información financiera para conocer la situación real de la organización.

Un Modelo de gestión se podría definir como un marco de referencia que gira en torno a sus procesos internos, a los cuales busca constantemente optimizarlos y rentabilizarlos, siempre orientándose hacia una cultura de la mejora continua, cuyos resultados necesariamente deberán ser evaluados, de manera periódica, respecto de los grandes propósitos y metas planificadas. Es así como Díaz (2018), define una arquitectura empresarial TOGAF (The Open Group Architecture Framework) como un plan detallado a nivel de sus componentes, sus interrelaciones y los principios y directrices que gobiernan su diseño y evolución en el largo plazo; a la vez que propone una guía para su diseño, planificación e implementación sistemática para reducir errores.

**Tabla 25** Esquema de arquitectura organizacional

<b>Arquitectura empresarial</b>	Estrategia	¿Qué debemos hacer?
	Procesos	¿Cómo lo debemos hacer?
	Personas	¿Quién debe hacerlo?
	Tecnología	¿Sobre qué se soporta?

Fuente: Díaz, E. G. (2018)

- Estrategia: Responde a la pregunta ¿qué debemos hacer? Para ello la organización define su visión (futuro deseado), para lo cual debe trazar una hoja de ruta que en teoría debe ser seguido por todos sus actores.
- Procesos: Responde a la pregunta de ¿cómo lo debemos hacer? Para ello la organización debe contar con sus procesos y procedimientos levantados y actualizados.
- Personas: Responde a la necesidad de la organización de contar con personal con un perfil profesional adecuado y con un alto nivel de empoderamiento con visión.
- Tecnología: Responde a la pregunta ¿sobre qué se soporta? Considerándose que hoy la tecnología juega un rol muy importante al momento de cumplir con la estrategia.

En base a ello, la metodología para el cumplimiento de la propuesta de mejorar al Modelo de Gestión financiera aplicada a CENTROSUR, o como este puede ser actualizado, se basa en una visión integral, teniendo en cuenta las implicaciones que tendrán los componentes de la arquitectura empresarial. Pasando esta metodología a la práctica, se resume en un enlace entre el análisis estratégico, análisis financiero y la evaluación de Control Interno, siendo estas las principales herramientas de diagnóstico que propone en este proyecto. Este enlace permitirá entonces encontrar brechas u oportunidades y a su vez diagnosticar cómo afecta al modelo actual y su posibilidad de mejora.

## Capítulo II

### 2. Diagnóstico Estratégico - Financiero

#### 2.1 Análisis estratégico

##### 2.1.1 Levantamiento del FODA

Este capítulo comprende la aplicación de la parte financiera desarrollada de forma teórica en el capítulo anterior. Este diagnóstico representaría el primer paso hacia el análisis integral que concluirá con la obtención de hallazgos los mismos que permitirán corroborar si la parte de la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa se encuentra en una situación favorable o desfavorable que a su vez afecte a la actual estructura del Modelo de Gestión financiera establecido.

De acuerdo a ello, y como se estableció en el primer capítulo, esta teoría permitirá desarrollar de acuerdo a la metodología indicada este segundo capítulo, el mismo que empieza por el Análisis Estratégico. Este análisis está comprendido por la matriz FODA, y a su vez,

esta matriz está compuesta por cuatro variables. De acuerdo a la metodología lo que corresponde es enlistar todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte del Departamento financiero de CENTROSUR.

Así pues, para la obtención de este grupo de variables y posterior construcción del FODA y FODA cruzado, se ha empleado un cuestionario formado por un grupo de preguntas (Anexo 2), dirigidas a los funcionarios del Departamento financiero. El referido cuestionario está estructurado por cuatro niveles: estratégico, operativo, tecnológico y financiero, y cuyas respuestas representan el criterio de cada uno de los actores encuestados. Una vez recopilada toda la información proporcionada por cada uno de los actores del departamento y tabulada, se analizará para identificar que variable representa a cada componente del FODA.

La información obtenida a partir de los cuestionarios fue tabulada (Anexo 3) y de acuerdo a ello identificado aquellas preguntas que cuyas respuestas representan fortalezas, oportunidades, debilidades o unas amenazas. De acuerdo a ello se presentan los siguientes resultados:

*Tabla 26 FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><i>F1:</i> El Director DAF lleva a cabo una Planeación estratégica efectiva de todo el Departamento con objetivos, indicadores, metas medibles y comunicados adecuada; ejerciendo de buena manera su liderazgo en base a su experiencia.</p>	<p><i>D1:</i> Las descripciones y especificaciones de los perfiles de cargo no son claras.</p>
<p><i>F2:</i> La DAF conoce todos los procedimientos que forman parte del Modelo actual, evalúa el cumplimiento de los objetivos que conlleva la realización de cada procedimiento.</p>	
<p><i>F3:</i> La comunicación e interacción entre los Departamentos y las otras unidades organizacionales es efectiva, adecuada y fluída.</p>	<p><i>D2:</i> No existe un tipo de análisis que permita evaluar el desempeño de los procedimientos vigentes.</p> <p><i>D3:</i> Los procedimientos no están bien definidos y no son un fiel reflejo de la realidad.</p>
<p><i>F4:</i> A nivel financiero, existe una clasificación adecuada de bienes pertenecientes a inventarios, de forma organizada y completa, proporciona los datos necesarios para los Estados Financieros y métodos de registro continuos. Existe además una planificación óptima de inversión en inventarios, con controles, y niveles de alerta, manteniendo la información disponible todo el tiempo.</p>	
<p><i>F5:</i> Se encuentran establecidos política de cobros, existiendo controles que garanticen la recuperación o disminución de cuentas por cobrar, se trasladan oportunamente las obligaciones en mora para su cobro jurídico; adicional efectúan análisis de cartera para clasificación y creación de provisiones de cuentas incobrables.</p>	
<p><i>F6:</i> Los contratos de las garantías son elaborados bajo una normativa específica, registran los datos de forma oportuna, se realiza un seguimiento de control de vencimientos y existe una política para reclamos.</p>	

---

*F7:* Existe un buen nivel de cumplimiento con los Entes de regulación y control.

---

*F8:* Las instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas se encuentran en buenas condiciones, con capacidad tecnológica necesaria, y sistemas informáticos que cubren de manera oportuna necesidades tecnológicas.

---

*F9:* Estructura organizacional adecuada de la DAF, con políticas establecidas claras para el funcionamiento de la misma.

---

*F10:* La gestión del activo se lleva a cabo de una forma eficaz y eficiente, con un registro pormenorizado de la información que permita tomar decisiones en cuanto a criterios de reposición y obsolescencia.

---

*F11:* Existen registros y comprobantes de actividades financieras que se realizan y se cuentan con reportes financieros oportunos que permiten un análisis posterior.

---

*F12:* Se cuenta con la información necesaria para realizar los procedimientos competentes, al igual que la información que sale al resto de direcciones.

---

*F13:* La Dirección cuenta con personal que brinde apoyo, defina, analice, y tenga predisposición para la realización de mejoras.

---

*F14:* Los procedimientos correspondientes a la DAF están documentados en el Manual de procedimientos, las actividades que integran los procedimientos son oportunas, y actuación de personas acordes al procedimiento.

---

*F15:* Los documentos generados son revisados oportunamente por la Dirección para su conocimiento, aprobación y autorización correspondiente.

---

*D4:* No se realizan mejoras a las actividades necesarias dentro de los procedimientos.

---

*D5:* Los procedimientos no son actualizados periódicamente.

---

*D6:* No existe un método definido para medir la calidad de la información generada dentro de la Dirección.

---

*D7:* No se conoce todas las normas que involucran al área de cobranzas a nivel de Entes reguladores.

---

*F16:* El Modelo de Gestión actual es evaluado, reestructurado y mejorado de acuerdo a las necesidades de la DAF; el riesgo generado por los procedimientos, es gestionado, existiendo un control de entradas y salidas de información.

*F17:* La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo, siendo alta la moral y la ética de sus actores.

*D8:* No existe un plan anual de auditorías internas que considere a la Gestión de las diferentes áreas de la Dirección.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><i>O1:</i> Implementación de asesoría y capacitaciones en temas relacionados a lo fiscal, contable, financiero, presupuestario, etc. por parte de entes externos a la Empresa.</p>	<p><i>A1:</i> Se han presentado vacantes laborales difíciles de ser cubiertas.</p> <p><i>A2:</i> Existe un eminente nivel de adversidad a cambios dentro de la Dirección por variables externas.</p>
<p><i>O2:</i> Incrementar la cantidad de asesorías o capacitaciones internas necesarias sobre temas que se manejan dentro de la Dirección.</p>	<p><i>A3:</i> No se tiene un control sobre la existencia o manejo de información sobrante (residuos de información) generada en los procedimientos que conforman el modelo.</p> <p><i>A4:</i> Existe temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones.</p>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Autoras

Los resultados del FODA Financiero muestran varias fortalezas importantes que posee la Dirección; entre ellas se destaca que el Director DAF mantiene una planeación estratégica efectiva manteniendo el liderazgo del área en base a su experiencia; así mismo, se establece que la Dirección tiene conocimiento de los procesos que se desarrollan en su área, pero se ven limitados al no mantener una evaluación periódica del cumplimiento de los procedimientos vigentes.

Por otro lado, se mantiene como fortaleza para la Dirección la comunicación efectiva con los demás departamentos, pues una vez que se genera la información correspondiente a nivel financiero se distribuye hacia las áreas y actores involucrados de los demás departamentos de la empresa previo conocimiento, revisión y aprobación del Director; todo ello se ve limitado ante la falta de un parámetro periódico para la verificación y evaluación de la calidad de información generada, pues se ha presentado sobranes de información las cuales necesitan tener un punto de finalización, lo cual los actores lo desconocen.

También, se destaca la existencia de políticas correctamente establecidas para la recuperación y disminución de cuentas por cobrar, se trasladan oportunamente las obligaciones en mora para su cobro jurídico, a pesar de ello, se ve limitado el cumplimiento eficaz de mencionadas políticas al no contar con evaluaciones de cumplimiento periódicos.

Así mismo, como fortaleza se presenta el buen nivel de cumplimiento con lo requerido por los entes de regulación y control, limitándolo ante la falta de actualización de periódica de los procedimientos. Además, las instalaciones, equipo y maquinaria se encuentran en buenas condiciones y capacidad tecnológica necesaria lo que destaca como una de sus mayores fortalezas.

Haciendo referencia a las oportunidades detectadas se presenta la necesidad de asesoría y capacitación continua en temas relacionados a lo fiscal, contable, financiero. Finalmente, como amenaza se detecta las vacantes laborales que se presentan y lo difícil que resulta cubrirla, esto

debido a que el actor encargado se ha encontrado varios años en su puesto de trabajo y sus actividades son realizadas sin la presencia de un manual de procesos específico que delimite las actividades.

## **2.1.2 FODA Cruzado**

El siguiente punto corresponde al cruce de las variables de la Matriz del FODA, ejercicio que aporta como resultado estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas o de supervivencia resultantes de la combinación de dos variables analizadas de forma cruzadas, tal como se presenta a continuación:

*Tabla 27 FODA Cruzado*

Estrategias FA		Estrategias DA
<b>F1,A1</b>	Aprovechar el liderazgo del Director DAF, para que los actores de puestos actuales puedan capacitar a los nuevos miembros de la Dirección, con la finalidad de que el trabajo de los primeros sea compartido.	
<b>F1,A2,A4</b>	Emplear la Planificación estratégica y liderazgo de la Dirección para un acompañamiento en la forma de afrontar una adversidad; por medio de acciones, tomando el control de la situación y aumentando el optimismo de la Dirección, ya que la confianza basada en su superior traerá seguridad.	<b>D1,A1</b> Dejar por escrito dentro del Manual de funciones las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo, lo que permita el desarrollo de actividades para nuevos integrantes. Además, que permita el análisis de factores como: cargas laborales, rutas críticas, optimización de recursos, interrelación entre actores, y control interno
<b>F1,A3</b>	Motivar el trabajo de los miembros de la Dirección y ajustar una supervisión continua que minimice riesgos, errores y repetición de actividades o documentación sobrante que impida la efectividad de los procedimientos.	
<b>F2,A1</b>	Utilizar el conocimiento de los procedimientos para identificar y asignar vacantes estratégicas dentro de un procedimiento y que a futuro pueda suplir cargos actuales.	
<b>F2,A2</b>	Detectar actividades estratégicas expuestas a cambios continuos y determinar los actores responsables de su gestión.	<b>D2,A3,A4</b> Realizar evaluaciones periódicas a todos los procedimientos desarrollados dentro de la Dirección, cuyos resultados sean evaluados y comunicados a todos los miembros, permitiendo identificar residuos de información y cumplimiento de actividades reguladas por entidades superiores.
<b>F2,A3</b>	Manejar el cumplimiento de objetivos tomando en cuenta observaciones por parte de los miembros de la Dirección sobre la realización de las actividades correspondientes a cada procedimiento.	

<b>F2,A4</b>	Analizar los puntos centrales de evaluación de entes reguladores de los procedimientos, asignando mayor nivel de atención para prever dichas evaluaciones.		
<b>F3,A1</b>	Realizar convocatorias internas de Direcciones relacionadas que puedan cubrir vacantes dentro de la Dirección.		
<b>F3,A2,A4</b>	Solicitar apoyo de Direcciones como DTICS o DAJ solicitando capacitaciones constantes, pues, son Direcciones que manejan temas en constante cambio.		
<b>F3,A3</b>	Apoyarse en Direcciones aliadas que permitan conocer como manejan el residuo de información.		
<b>F4,A2</b>	Aprovechar la etapa de planificación para establecer actividades que puedan cubrir cambios inesperados o previstos.	<b>D3,A1</b>	Verificar el levantamiento de procedimientos con los ejecutados actualmente, que permita ingresar nuevos actores a la empresa y facilitar sus funciones
<b>F4,A3</b>	Reforzar la etapa de control a nivel financiero que permita identificar información generada que no tenga un fin específico para efectivizar actividades.		
<b>F4,A4</b>	Concientizar el proceso de gestión financiera, es decir, al haber etapas de organización, planeación y control; las falencias detectadas deben corregirse eficientemente para no presentar repercusiones ante los organismos gubernamentales.		
<b>F5,A3</b>	Reforzar el control de actividades de cobros, y documentación entre DAF y DAJ, ya que, a pesar de existir políticas y controles, no garantizan la recuperación total de valores.	<b>D4,A3</b>	Realizar evaluaciones periódicas a todos los procedimientos desarrollados dentro de la Dirección, cuyos resultados sean evaluados y comunicados a todos sus miembros, permitiendo identificar residuos de información.

<b>F6,A3</b>	Realizar una revisión periódica de registros que permitan identificar si existe documentos o actividades que no sean indispensables dentro del procedimiento.		
<b>F7,A2,A4</b>	Incentivar la seguridad que brinda el cumplimiento de actividades reguladas para hacer frente a las incertidumbres y temor que pueda causar a los entes de regulación y control.		
<b>F8,A2</b>	Aprovechar la tecnología para mantenerse al día de información sobre posibles variables externas que puedan afectar las actividades de la Dirección.		
<b>F9,A1</b>	Revisar las políticas de funcionamiento e identificar que cargos pueden ser compartidos, para que un ingreso nuevo de personal pueda manejar de forma más fácil las actividades ya que actualmente un mismo funcionario puede abarcar varias actividades, y establecer el manual de funciones de acuerdo a todos los procedimientos.	<b>D5,A1</b>	Establecer una política de actualización de procedimientos que permita la facilidad de seguimiento de funciones a nuevos miembros de la Dirección.
<b>F10,A3</b>	Realizar una revisión de la gestión de forma periódica que permitan identificar si existe documentos o actividades que no sean indispensables dentro del procedimiento.		
<b>F11,A3</b>	Evaluar de forma periódica los registros que permitan identificar si existe documentos o actividades que no sean indispensables dentro de los procedimientos.	<b>D5,A3</b>	Realizar evaluaciones periódicas a todos los procedimientos desarrollados dentro de la Dirección, cuyos resultados sean evaluados y comunicados a todos los miembros de la misma, permitiendo identificar residuos de información.
<b>F12,A3</b>	Asegurar que la información recibida sea procesada en su totalidad y que sea parte de las salidas de información al resto de Direcciones, las mismas que sean las necesarias y oportunas.		

<b>F13, A1</b>	Aprovechar el apoyo de personal para capacitar a actores en condiciones de ascensos dentro de la Dirección.		
<b>F13, A2</b>	Fomentar y retribuir la predisposición que permita anticiparse a posibles cambios o llegar a niveles de actividades mucho más allá de sus funciones.	<b>D6,A3</b>	Establecer técnicas de medición de calidad de información como cuestionarios periódicos a los miembros de la Dirección que evalúen precisión, compatibilidad, relevancia y accesibilidad.
<b>F14,A3</b>	Evaluar de forma periódica los procedimientos en cuanto a actividades e información, para que los mismos refleje la realidad actual y el uso efectivo de los recursos.		
<b>F15,A3</b>	Fomentar la revisión total de los documentos receptados por la Dirección para la identificación de trámites correspondientes al área y notificar tales novedades.	<b>D7,A4</b>	Solicitar capacitaciones periódicas para la actualización de conocimientos en temas financieros.
<b>F15,A4</b>	Respaldar las actividades realizadas con seguridad en su cumplimiento.		
<b>F16,A3</b>	Establecer evaluaciones periódicas del Modelo de gestión, permitiendo tener actividades reflejadas a niveles presentes actuales.		
<b>F17,A4</b>	Aprovechar el alto nivel de conocimiento del personal debido al bajo nivel de rotación para plasmar las actividades que conforman todos los procedimientos en el Manual de funciones.	<b>D8,A4</b>	Apoyar las actividades en Auditorías internas realizadas para el cumplimiento oportuno de normativas.
<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
<b>F1,O2</b>	Establecer niveles óptimos de capacitaciones anuales en las diferentes áreas relacionadas a la Dirección aprovechando el buen liderazgo de la Dirección para cumplimiento de asistencias.	<b>D1,O1</b>	Asistir a las capacitaciones sobre la elaboración de Manual de organización y funciones, para que este sea plasmado por escrito y socializado.

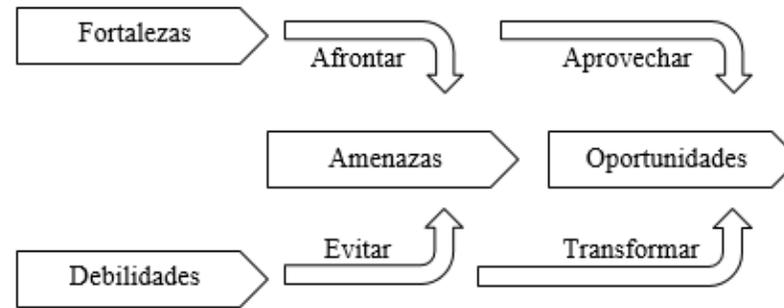
<b>F2,01</b>	Identificar aquellas actividades que requieran capacitaciones constantes identificadas en las evaluaciones de cumplimiento por medio de la DAF		
<b>F3,01</b>	Aprovechar la buena relación con el resto de Direcciones para solicitar a aquellas encargadas de gestionar capacitaciones en áreas que beneficien a la DAF.	<b>D2,01</b>	Aprovechar capacitaciones en temas de evaluación de desempeño.
<b>F4,01</b>	Realizar capacitaciones internas aprovechando el buen manejo de las actividades; por parte de aquellos actores con mayor experiencia hacia el resto de miembros de la Dirección.	<b>D3,01</b>	Levantar los procedimientos faltantes o corroborar los establecidos aprovechando el conocimiento de la DTICS.
<b>F5,01</b>	Realizar capacitaciones internas aprovechando el buen manejo de las actividades; por parte de aquellos actores con mayor experiencia hacia el resto de miembros de la Dirección.	<b>D4,02</b>	Aprovechar el aumento de capacitaciones en temas de evaluación para mantener actividades eficientes y eficaces.
<b>F6,01</b>	Realizar capacitaciones internas aprovechando el buen manejo de las actividades; por parte de aquellos actores con mayor experiencia hacia el resto de miembros de la Dirección.	<b>D5,02</b>	Aprovechar el aumento de capacitaciones en temas de evaluación para mantener procedimientos eficientes y eficaces.
<b>F7,02</b>	Solicitar capacitaciones constantes por parte de Entes de regulación que permitan mantener el buen nivel de cumplimiento.	<b>D6,01</b>	Aplicar los conocimientos aprendidos dentro de las capacitaciones para estructura y aplicar métodos que permitan medir la calidad de la información generada
<b>F8,01</b>	Aprovechar las buenas condiciones de infraestructura equipos y tecnología para el desarrollo de capacitaciones.		
<b>F9,02</b>	Clasificar los niveles de necesidad de capacitaciones anuales de acuerdo a las actividades que realiza cada miembro de la Dirección.	<b>D7,01</b>	Aplicar los conocimientos aprendidos dentro de las capacitaciones para la aplicación de normativa vigente.

<b>F10,O1</b>	Realizar capacitaciones internas aprovechando el buen manejo de las actividades; por parte de aquellas personas con mejor nivel de manejo de actividades hacia el resto de miembros de la Dirección.	
<b>F11,O1</b>	Utilizar los registros de actividad para identificar aquellas actividades las cuales necesiten mayor atención	<b>D8,O1</b>
<b>F13,O1</b>	Aprovechar la predisposición de los miembros de la Dirección para implementar nuevas capacitaciones.	Utilizar las nuevas herramientas de manejo en evaluación, para solicitar las evaluaciones en temas estratégicos.

Elaboración: Autoras.

Se han aprovechado las fortalezas para afrontar las amenazas, se transforman las debilidades para evitar las amenazas, se traza estrategias en las cuales se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades y se transforman las debilidades por medio de las oportunidades, tal como lo representa la siguiente ilustración:

Ilustración 7 Acciones FODA



Fuente: Fred (2013).  
Elaboración: Autoras

En consecuencia, se ha detectado que la empresa está preparada para enfrentar las amenazas y que debe seguir manteniendo sus estrategias de crecimiento. Este primer acercamiento con información estratégica, operativa, financiera y tecnológica sobre la dirección permite tener una visión general de la situación en la que se maneja actualmente. Así, se destaca la utilización de la planificación estratégica y el liderazgo del director de la DAF para señalar como medida estratégica la supervisión continua de las actividades desarrolladas en la Dirección con la finalidad de minimizar los riesgos; así como también, la delimitación de las funciones y actividades de cada actor mediante el manual de funciones.

Por otra parte, se prevé el monitoreo del nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales considerando las observaciones por parte de los involucrados y lo dictaminado por los entes de regulación para disminuir la incertidumbre. A su vez, mediante el uso de la tecnología se puede mantener un mejor control de las variables externas y estar a la par con las actualizaciones vigentes, es por ello que, una política de actualización de procedimientos permitirá evaluaciones periódicas al modelo y detectar o actualizar las actividades inmersas en cada proceso.

Además, se detecta que mediante la etapa de control a nivel financiero se puede identificar la finalidad de la información generada en el departamento, pues se ha evidenciado la existencia de residuos de información y documentación, que los actores desconocen su punto de finalización del proceso; es por ello que se prevé verificar el levantamiento de procesos para asegurar que la información recibida sea procesada en su totalidad, verificada la calidad, e identificado el destinatario final de la misma.

Finalmente, se ha detectado vacantes laborales que han sido difíciles de ser cubiertas, por lo que se propone aprovechar estratégicamente el apoyo de los actores involucrados para

capacitaciones basadas en la experiencia que han adquirido. Así como el establecimiento de capacitaciones anuales, tanto financieras como relacionadas con áreas a fines, necesarias para dar respuesta ante lo regulado por los entes de control; y además apoyándose en auditorías internas y sus recomendaciones emitidas; todo ello plasmado en la predisposición de los miembros de la dirección para capacitaciones y evaluaciones en temas estratégicos.

## **2.2 Análisis Financiero**

### **2.2.1 Análisis horizontal**

En lo que respecta a este tipo de análisis, se obtendrá una comparación de los Estados Financieros en cuanto a los incrementos y disminuciones de las partidas financieras, año a año dentro del periodo a ser estudiado (2017-2020).

Tabla 28 Análisis Horizontal – Balance General

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>							
<b>Balance general</b>							
<i>Análisis horizontal</i>							
<b>Periodo 2017 - 2020</b>							
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>							
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>87.924</b>	<b>83.021</b>	<b>77.179</b>	<b>90.770</b>	<b>-5,58%</b>	<b>-7,04%</b>	<b>17,61%</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	37.921	39.054	32.909	37.536	2,99%	-15,74%	14,06%
Activos financieros	23.489	15.409	13.942	19.671	-34,40%	-9,52%	41,09%
Inventarios	26.293	28.158	30.121	33.061	7,10%	6,97%	9,76%
Gastos pagados por anticipado	0.189	0.191	0.205	0.211	0,65%	7,69%	2,73%
Otros activos corrientes	0.031	0.209	0.001	0.291	571,04%	-99,50%	27634,02%
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>308.636</b>	<b>331.450</b>	<b>354.873</b>	<b>363.316</b>	<b>7,39%</b>	<b>7,07%</b>	<b>2,38%</b>
Propiedad planta y equipo	275.883	282.810	301.186	309.194	2,51%	6,50%	2,66%
Propiedades de inversión	1.048	1.048	1.048	1.048	0,00%	0,00%	0,00%
Activos intangibles	0.000	9.278	8.421	7.291	-	-9,23%	-13,42%
Activos financieros no corrientes	31.705	38.314	44.218	45.782	20,85%	15,41%	3,54%
Otros activos no corrientes	0.000	0.000	0.000	0.000	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>	<b>4,52%</b>	<b>4,24%</b>	<b>5,10%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>33.211</b>	<b>22.702</b>	<b>22.115</b>	<b>17.498</b>	<b>-31,64%</b>	<b>-2,59%</b>	<b>-20,88%</b>
Documentos y cuentas por pagar	14.711	6.489	6.893	4.511	-55,89%	6,22%	-34,55%
Provisiones por beneficios a empleados	1.783	2.327	2.166	3.151	30,51%	-6,93%	45,52%
Otras obligaciones corrientes	2.208	2.827	3.670	1.442	28,01%	29,86%	-60,72%
Otros pasivos corrientes	11.640	8.388	6.097	8.230	-27,94%	-27,31%	34,98%

Pasivos diferidos	2.869	2.671	3.289	0.163	-6,88%	23,11%	-95,04%
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>62.643</b>	<b>71.463</b>	<b>78.566</b>	<b>91.211</b>	<b>14,08%</b>	<b>9,94%</b>	<b>16,10%</b>
Documentos y cuentas por pagar	0.444	0.130	0.130	3.540	-70,78%	0,00%	2628,60%
Cuentas por pagar diversas / relacionada	1.191	1.167	0.227	3.337	-2,06%	-80,55%	1370,22%
Provisiones por beneficios a empleados	33.438	33.817	36.780	37.961	1,13%	8,76%	3,21%
Otras provisiones	19.153	27.424	32.223	36.935	43,18%	17,50%	14,62%
Otros pasivos no corrientes	8.416	8.926	9.206	9.438	6,05%	3,14%	2,52%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95.854</b>	<b>94.165</b>	<b>100.680</b>	<b>108.709</b>	<b>-1,76%</b>	<b>6,92%</b>	<b>7,97%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	154.710	144.710	154.710	154.710	-6,46%	6,91%	0,00%
Aportes para futura capitalización	87.860	90.732	69.428	70.210	3,27%	-23,48%	1,13%
Reservas	6.316	7.335	10.059	12.372	16,14%	37,13%	23,00%
Otros resultados integrales	43.730	43.730	43.730	43.730	0,00%	0,00%	0,00%
Resultados acumulados	-2.102	6.564	30.312	52.029	-412,29%	361,79%	71,64%
Utilidad del ejercicio	10.191	27.235	23.133	12.326	167,24%	-15,06%	-46,72%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>300.705</b>	<b>320.306</b>	<b>331.372</b>	<b>345.377</b>	<b>6,52%</b>	<b>3,45%</b>	<b>4,23%</b>
<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>	<b>4,52%</b>	<b>4,24%</b>	<b>5,10%</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2019).  
Elaboración: Autoras

Se puede observar que, las cuentas de “Activos” mantienen una tendencia creciente con respecto a las variaciones de la relación entre tres años consecutivos, principalmente al hablar de “Activos no corrientes”, a pesar de que en 2017 a 2019 haya existido un decremento en “Activos corrientes”, este se vio disminuido representativamente principalmente por la cuenta de “Activos financieros”.

De tal modo, haciendo referencia al “Efectivo y equivalentes de efectivo”, se puede observar el saldo al 31 de enero de 2020 incluye valores registrados en instituciones financieras públicas y privadas, considerando relevante el flujo de caja al 31 de diciembre de 2020, incluyendo el saldo final de “Caja chica”, “Caja” y “Bancos” con un total de \$37.535.797,46 superior a \$32.908.772,60 correspondiente al saldo final al 31 de diciembre de 2019.

Por otro lado, la cuenta “Inventarios” presenta al 31 de diciembre de 2020 un incremento de 9,76 puntos porcentuales, esto reflejado en la provisión para valuación de inventarios obsoletos. En relación a la cuenta de “Gastos pagados por anticipado”, al 31 de diciembre de 2020 han incremento en 2,73% con respecto al 2019, pues representan el pago de seguros con vigencia de 1 año.

La cuenta de “Propiedad, planta y equipo”, al 31 de diciembre de 2020 muestra un incremento del 2,66%, con respecto al 2019 considerando que los terrenos son un activo fijo no depreciable, por lo que no incrementan el gasto. Así mismo, los “Activos Fijos” depreciables presentan un incremento de 6,96%. Por otro lado, el valor de la “Depreciación Acumulada” generó un incremento de 14,95%, generado por parámetros específicos como la edad, expectativa de vida, y el mantenimiento a cada Activo.

A su vez, durante los años 2018 y 2019 se registraron como “Activos intangibles” el proyecto “SIGDE” encaminado a la mejora de sistemas de Empresas de distribución a través de un convenio interinstitucional con la MERNNR. Por otro lado, la cuenta de “Activos financieros” no corrientes, conformado por “Cuentas por cobrar”, “Provisión de cuentas incobrables”; además durante el año 2019 se castigó la cartera por cobrar correspondiente al crédito tributario IVA por \$1.408.716,26.

En el sentido contrario, la cuenta de “Pasivo” ha tenido un representativo incremento, de pasar de un valor decreciente los dos primeros años (-1.76%) a un incremento de hasta 7% aproximadamente; las Compras por energía, al 31 de diciembre 2019 y 2018 incluye adicionalmente saldos por pagar a CELEC EP \$ 3.933.112,55 y \$ 4.540.462,87; CENACE \$ 298.156,54 y 242.016,18; ELECAUSTRO \$159.814,90 y \$ 162.818,64; Empresa Eléctrica Quito \$ 100.943,00 y \$122.037,13.

Las cuentas con tendencia creciente representativa han sido “Provisiones por beneficios a empleados” (2017-2018) y “Otras provisiones” (2017-2018), esto debido principalmente a que la Empresa ha incrementado las provisiones para retiro y jubilación, provisiones para remoción y remediación ambiental y además beneficios de ley a empleados, pudiendo darse por un incremento del nivel de contratación para esos años.

Mientras que las cuentas con un representativo decrecimiento fueron “Documentos y cuentas por pagar” de corto y largo plazo (2017-2018), estos por pago a proveedores y por pagos a compras de energía, y “Cuentas por Pagar diversas” (2018-2020), por pagos pendientes a Empresas relacionadas.

Finalmente, aquellas cuentas representativas del “Patrimonio” son:

- Incremento representativo de la “Utilidad del ejercicio” (2017-2018) de 167,24% y “Resultados acumulados” (2017-2018 y 2019-2020) con 412,29% y 361,79% respectivamente. Las primeras como consecuencia de reducción de los costos y las segundas por aumento en ganancias y resultados acumuladas. Así mismo, las “Reservas” presentan incremento en el periodo 2019-2020 por un incremento en reserva legal esto debido a la resolución de la Junta General de Accionistas (JGA) N° 243-735.
- En diciembre del 2018 y mayo del 2019 a solicitud del GAD Provincial del Azuay y con la Resolución de la Junta General de Accionistas se canceló \$ 10.000.000,00 y \$ 17.200.000,00 respectivamente, por la desinversión del paquete accionario que mantiene el Gobierno Provincial del Azuay en CENTROSUR.

Aquella cuenta con un incremento de -23,48% a 1.13% es la cuenta de “Aportes para futuras capitalizaciones” (2019-2020), como resultado de incremento en aportes públicos.

Tabla 29 Análisis Horizontal – Balance General

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>							
<b>Estado de resultados</b>							
<i>Análisis horizontal</i>							
<b>Periodo 2017 - 2020</b>							
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>							
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>118.394</b>	<b>112.152</b>	<b>114.384</b>	<b>99.914</b>	<b>-5,27%</b>	<b>1,99%</b>	<b>-12,65%</b>
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	117.208	110.567	112.853	99.115	-5,67%	2,07%	-12,17%
Prestación de servicios	115.536	109.591	111.324	97.846	-5,15%	1,58%	-12,11%
Subvención del gobierno	0.134	0.000	0.000	0.000	-100,00%	-	-
Intereses ganados	0.264	0.356	0.216	0.078	34,88%	-39,24%	-63,91%
Otros ingresos de actividades ordinarias	1.273	0.619	1.313	1.190	-51,36%	111,88%	-9,32%
<b>Otros ingresos</b>	1.186	1.586	1.530	0.799	33,70%	-3,49%	-47,79%
<b>(-) COSTOS</b>	<b>49.792</b>	<b>32.734</b>	<b>27.025</b>	<b>26.640</b>	<b>-34,26%</b>	<b>-17,44%</b>	<b>-1,42%</b>
Costos de ventas	49.787	32.731	27.019	26.637	-34,26%	-17,45%	-1,41%
Costos de generación	0.005	0.002	0.006	0.003	-56,28%	179,83%	-50,84%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>68.602</b>	<b>79.419</b>	<b>87.359</b>	<b>73.273</b>	<b>15,77%</b>	<b>10,00%</b>	<b>-16,12%</b>
(-) Gastos de ventas	51.358	47.404	55.866	53.665	-7,70%	17,85%	-3,94%
(-) Gastos administrativos	5.507	3.030	5.925	4.525	-44,98%	95,56%	-23,64%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>11.737</b>	<b>28.985</b>	<b>25.567</b>	<b>15.084</b>	<b>146,96%</b>	<b>-11,79%</b>	<b>-41,00%</b>
(-) Gastos financieros	1.546	1.751	2.434	2.758	13,25%	39,01%	13,33%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PT</b>	<b>10.191</b>	<b>27.235</b>	<b>23.133</b>	<b>12.326</b>	<b>167,24%</b>	<b>-15,06%</b>	<b>-46,72%</b>
(-) Carga impositiva y participación trabajadores	0.000	0.000	0.000	0.000	-	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.191</b>	<b>27.235</b>	<b>23.133</b>	<b>12.326</b>	<b>167,24%</b>	<b>-15,06%</b>	<b>-46,72%</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2019)

Elaboración: Autoras

Por medio del análisis horizontal se pudo determinar que no existe niveles de incremento representativo para los “Ingresos”, para el periodo 2017-2018 además se muestra un decremento de -5,27%, y para el próximo periodo el incremento no es representativo con un 1,99%; indicando que la Empresa no ha tenido un incremento significativo de sus ingresos en los últimos cuatro años; incluye “Subsidio de la dignidad” por \$3.784.394,51; “Subsidio tercera edad” por \$ 1.149.837,69; “Exoneración Discapacidad” por \$ 675.284,26; “Subsidio PEC” por \$ 711.066,57.

Así también, la cuenta de “Subvención del Gobierno” al 31 de diciembre 2020, las estimaciones por déficit tarifario no generaron registro contable. Contrario a lo que pasa con los “Costos”, ya que estos a favor de la empresa presentan una tendencia decreciente, mucho más para el periodo 2019-2020, en el cual tiene un significativo impacto para el aumento del año 2018 con respecto a la “Utilidad Neta”, es decir al 31 de diciembre de 2020, el costo por el servicio de Alumbrado Público es de \$ 4.133.548,65.

Los “Costos de ventas” presentan un decrecimiento en el periodo 2019-2020, esto debido a la disminución de los ingresos y disminución de los costos de venta de energía eléctrica y costos de materiales y servicio. Los “Gastos de ventas y administración incrementan para el periodo 2018-2019, los primeros por aumento en mano de obra, materiales y gastos de depreciación de “Propiedad, planta y equipo”; y los segundos por sueldos y salarios, y otros gastos como los de gestión.

Los “Gastos financieros” en periodos anteriores por un largo tiempo eran casi nulos, estos relacionados con el riesgo de la tasa de interés, riesgo de pérdida financiera por incumplimiento, riesgo de liquidez y riesgo de capital. Para estos incrementos vienen representados por incremento en intereses y comisiones bancarias.

## 2.2.2 Análisis vertical

*Tabla 30 Análisis Vertical-Balance General*

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>								
<b>Balance general</b>								
<b>Análisis vertical</b>								
<b>Periodo 2017 - 2020</b>								
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>								
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>(%) 2017</b>	<b>(%) 2018</b>	<b>(%) 2019</b>	<b>(%) 2020</b>
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>87.924</b>	<b>83.021</b>	<b>77.179</b>	<b>90.770</b>	<b>22,17%</b>	<b>20,03%</b>	<b>17,86%</b>	<b>19,99%</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	37.921	39.054	32.909	37.536	9,56%	9,42%	7,62%	8,27%
Activos financieros	23.489	15.409	13.942	19.671	5,92%	3,72%	3,23%	4,33%
Inventarios	26.293	28.158	30.121	33.061	6,63%	6,79%	6,97%	7,28%
Gastos pagados por anticipado	0.189	0.191	0.205	0.211	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Otros activos corrientes	0.031	0.209	0.001	0.291	0,01%	0,05%	0,00%	0,06%
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>308.636</b>	<b>331.450</b>	<b>354.873</b>	<b>363.316</b>	<b>77,83%</b>	<b>79,97%</b>	<b>82,14%</b>	<b>80,01%</b>
Propiedad planta y equipo	275.883	282.810	301.186	309.194	69,57%	68,23%	69,71%	68,09%
Propiedades de inversión	1.048	1.048	1.048	1.048	0,26%	0,25%	0,24%	0,23%
Activos intangibles	0.000	9.278	8.421	7.291	0,00%	2,24%	1,95%	1,61%
Activos financieros no corrientes	31.705	38.314	44.218	45.782	7,99%	9,24%	10,23%	10,08%
Otros activos no corrientes	0.000	0.000	0.000	0.000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>33.211</b>	<b>22.702</b>	<b>22.115</b>	<b>17.498</b>	<b>8,37%</b>	<b>5,48%</b>	<b>5,12%</b>	<b>3,85%</b>

Documentos y cuentas por pagar	14.711	6.489	6.893	4.511	3,71%	1,57%	1,60%	0,99%
Provisiones por beneficios a empleados	1.783	2.327	2.166	3.151	0,45%	0,56%	0,50%	0,69%
Otras obligaciones corrientes	2.208	2.827	3.670	1.442	0,56%	0,68%	0,85%	0,32%
Otros pasivos corrientes	11.640	8.388	6.097	8.230	2,94%	2,02%	1,41%	1,81%
Pasivos diferidos	2.869	2.671	3.289	0.163	0,72%	0,64%	0,76%	0,04%
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>62.643</b>	<b>71.463</b>	<b>78.566</b>	<b>91.211</b>	<b>15,80%</b>	<b>17,24%</b>	<b>18,18%</b>	<b>20,09%</b>
Documentos y cuentas por pagar	0.444	0.130	0.130	3.540	0,11%	0,03%	0,03%	0,78%
Cuentas por pagar diversas / relacionada	1.191	1.167	0.227	3.337	0,30%	0,28%	0,05%	0,73%
Provisiones por beneficios a empleados	33.438	33.817	36.780	37.961	8,43%	8,16%	8,51%	8,36%
Otras provisiones	19.153	27.424	32.223	36.935	4,83%	6,62%	7,46%	8,13%
Otros pasivos no corrientes	8.416	8.926	9.206	9.438	2,12%	2,15%	2,13%	2,08%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95.854</b>	<b>94.165</b>	<b>100.680</b>	<b>108.709</b>	<b>24,17%</b>	<b>22,72%</b>	<b>23,30%</b>	<b>23,94%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital	154.710	144.710	154.710	154.710	39,01%	34,91%	35,81%	34,07%
Aportes para futura capitalización	87.860	90.732	69.428	70.210	22,16%	21,89%	16,07%	15,46%
Reservas	6.316	7.335	10.059	12.372	1,59%	1,77%	2,33%	2,72%
Otros resultados integrales	43.730	43.730	43.730	43.730	11,03%	10,55%	10,12%	9,63%
Resultados acumulados	-2.102	6.564	30.312	52.029	-0,53%	1,58%	7,02%	11,46%
Utilidad del ejercicio	10.191	27.235	23.133	12.326	2,57%	6,57%	5,35%	2,71%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>300.705</b>	<b>320.306</b>	<b>331.372</b>	<b>345.377</b>	<b>75,83%</b>	<b>77,28%</b>	<b>76,70%</b>	<b>76,06%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017-2019).

Elaboración: Autoras

De manera general, podemos evidenciar que: el “Activo corriente” representa un 22% con respecto al total de los activos para el año 2017. Para el año siguiente (2018) se presenta un ligero decremento, llegando a un 20% y continuamente para el 2019 presenta una disminución en la misma proporción que la relación de los dos periodos anteriores, con un 18%. Para el año (2020) se presenta un incremento a un 20% nuevamente como sucedió el año (2018). Es decir, la tendencia de los “Activos corrientes” es decreciente, esto puede darse debido a:

Tanto las cuentas de “Efectivo” y “Activos financieros (Clientes)” con respecto periodo 2017-2020 han tenido un decremento a lo largo de este periodo, lo que representa que, a pesar de no ser un descenso considerable, la liquidez de la Empresa se ha visto disminuida y representando además que los plazos que se han otorgado como crédito de venta ha incrementado.

La cuenta “Inventarios” no presenta variaciones, ya que se ha mantenido constante dentro del periodo de 3 años, incrementando al 7,28% para el 2020. Este rubro ha empezado a tener una tendencia decreciente desde el año 2013 debido al consumo diario de la Empresa en la ejecución de proyectos y obras. Al revisar la cuenta de “Activo no corriente”, este representa un 78% en relación al total de los activos para el año 2017, un 80%, 82% y 80% para el año 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Es decir, la tendencia de esta cuenta está representada por una línea ascendente, para caer nuevamente en 2020:

La cuenta de “Propiedad planta y equipo”, tiene una disminución de su porcentaje con respecto al activo entre los años 2017 - 2018, mientras que la relación 2018-2019 presenta un crecimiento en la misma proporción que la disminución de la relación entre los dos años anteriores, lo que ha hecho que para el 2017 y 2019 los valores están representados por un 70% con relación al total de los activos, pero para el año 2018 y 2020 por un 68% cae nuevamente. Esta variación demuestra una inversión en bienes muebles por parte de la Empresa.

La cuenta de “Activos intangibles” para el primer año dentro de este periodo de análisis no estaba representada por ningún valor, pero para 2018, 2019 y 2020 empieza a ser considerado con una pequeña parte del activo, llegando al 2% en relación a este. Es decir, la Empresa ha empezado a invertir en activos intangibles no de firma representativa pero ya formando parte de análisis desde 2018.

Los “Activos financieros” no corrientes tienen una tendencia creciente no representativa, ya que su incremento dentro de este periodo apenas llega al 1% entre cada año. En cuanto al “Pasivo”, este representa apenas un 24 % del total de pasivo y patrimonio, esto, debido a que el “Pasivo corriente” está representado por un 8% al total del pasivo en el año 2017, y un 5% para los años 2018 y 2019, y para el año 2020 un 4% proyectando una tendencia decreciente y constante en los dos últimos años:

La cuenta de “Documentos y cuentas por pagar” es la que tiene mayor representación dentro del pasivo corriente, ya que, su porcentaje llega al 4% para 2017, siendo este además el porcentaje más alto dentro de los tres años. Esto indica que el nivel de endeudamiento de la Empresa presenta niveles bajos, no siendo representativos.

Las cuentas tanto de “Provisiones por beneficios”, “Otras obligaciones” y “Pasivos corrientes” como la de “Pasivos diferidos” representan valores muy inferiores, llegando a su máxima de 3% con relación al total de pasivos corrientes. Indicando que la Empresa posee bajos niveles de financiamiento y además que sus obligaciones son canceladas en el transcurso del tiempo.

Con un porcentaje más representativo se encuentran las cuentas de “Pasivo no corriente”, este representa una tendencia creciente con un 16% en relación al Pasivo total para 2017, un 17% para 2018, un 18% para 2019 y un 20% para el año 2020. La cuenta de “Documentos y cuentas por pagar” a largo plazo no poseen valor alguno, permanecen en 0 los tres periodos, lo

que indicaría niveles casi nulos de financiamiento por parte de la Empresa, pero incrementando al 1% en 2020.

Las cuentas que dan valor al pasivo de largo plazo son las cuentas de “Provisiones por beneficios a empleados” y “Otras provisiones no corrientes”, las cuales han permanecido en valores no variables dentro del periodo de análisis. Un panorama diferente representa la cuenta de “Patrimonio”, este simboliza el 76% del valor total de Pasivos más Patrimonio para el año 2017, y solo ha tenido un aumento de un 1% para los siguientes tres años. La cuenta de “Capital” es la más representativa con un 39%, 35%, 36% y 34% para los años entre 2017 y 2020 respectivamente. Esto indicaría que la Empresa posee un alto nivel de garantía hacia terceros, debido a los bienes que poseen la Empresa y la aportación de sus accionistas.

Los “Aportes para futuras capitalizaciones” es el segundo rubro más representativo del patrimonio con un 22% para los años 2017 y 2018 y un descenso hasta un 16% para 2019 y 2020. La cuenta de “Reservas” ha permanecido constante durante estos tres años, la Empresa mantiene constantes sus políticas con respecto a sus porcentajes de reserva.

Tabla 31 Análisis Vertical-Estado de Resultados

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>								
<b>Estado de resultados</b>								
<i>Análisis vertical</i>								
<b>Periodo 2017 - 2020</b>								
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>								
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>(%) 2017</b>	<b>(%) 2018</b>	<b>(%) 2019</b>	<b>(%) 2020</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>118.394</b>	<b>112.152</b>	<b>114.384</b>	<b>99.914</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	117.208	110.567	112.853	99.115	99,00%	98,59%	98,66%	99,20%
Prestación de servicios	115.536	109.591	111.324	97.846	97,59%	97,72%	97,33%	97,93%
Subvención del gobierno	0.134	0.000	0.000	0.000	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Intereses ganados	0.264	0.356	0.216	0.078	0,22%	0,32%	0,19%	0,08%
Otros ingresos de actividades ordinarias	1.273	0.619	1.313	1.190	1,08%	0,55%	1,15%	1,19%
<b>Otros ingresos</b>	1.186	1.586	1.530	0.799	1,00%	1,41%	1,34%	0,80%
<b>(-) COSTOS</b>	<b>49.792</b>	<b>32.734</b>	<b>27.025</b>	<b>26.640</b>	<b>42,06%</b>	<b>29,19%</b>	<b>23,63%</b>	<b>26,66%</b>
Costos de ventas	49.787	32.731	27.019	26.637	42,05%	29,18%	23,62%	26,66%
Costos de generación	0.005	0.002	0.006	0.003	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>68.602</b>	<b>79.419</b>	<b>87.359</b>	<b>73.273</b>	<b>57,94%</b>	<b>70,81%</b>	<b>76,37%</b>	<b>73,34%</b>
(-) Gastos de ventas	51.358	47.404	55.866	53.665	43,38%	42,27%	48,84%	53,71%
(-) Gastos administrativos	5.507	3.030	5.925	4.525	4,65%	2,70%	5,18%	4,53%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>11.737</b>	<b>28.985</b>	<b>25.567</b>	<b>15.084</b>	<b>9,91%</b>	<b>25,84%</b>	<b>22,35%</b>	<b>15,10%</b>
(-) Gastos financieros	1.546	1.751	2.434	2.758	1,31%	1,56%	2,13%	2,76%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PT</b>	<b>10.191</b>	<b>27.235</b>	<b>23.133</b>	<b>12.326</b>	<b>8,61%</b>	<b>24,28%</b>	<b>20,22%</b>	<b>12,34%</b>
(-) Carga impositiva y participación trabajadores	0.000	0.000	0.000	0.000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.191</b>	<b>27.235</b>	<b>23.133</b>	<b>12.326</b>	<b>8,61%</b>	<b>24,28%</b>	<b>20,22%</b>	<b>12,34%</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017-2019). Elaboración: Autoras

Por medio del Análisis vertical se ha determinado que los “Ingresos operativos” o por prestación de servicio obtenidos durante el periodo de cuatro años representan en promedio un 98% del total de ingresos de la Empresa. Con respecto a los “Ingresos”, el valor más representativo que estos cubren es los “Costos de ventas” y los “Gastos de ventas” u operativos. Dentro de este análisis, con respecto a cada cuenta que tiene una participación significativa tenemos que:

- La cuenta de “Costo de ventas” presenta una tendencia decreciente significativa en 42%, 29% y 24% desde 2017 a 2019, pero para el año (2020) incrementa 27% a pesar de que los ingresos se han mantenido en una tendencia aparentemente estable, se puede decir que representa estabilidad al lograr disminuir su presente estructura de costos.
- La cuenta de “Gastos administrativos” por su lado, no expresa un porcentaje representativo, esta se ha mantenido de un 3% a un 5%, en esta subida de 2018 a 2020, se consideraría un esfuerzo para incrementos de ingresos, por lo que se ha invertido más en gastos.

Uno de los porcentajes que más representación tomaría para el análisis, sería la que expresa la “Utilidad neta”. Esta ha tenido un elevado crecimiento para 2017 al 2018, ya que ha duplicado su porcentaje, pasando de un 9% a un 24%, sin embargo, para 2019 se exhibe un pequeño descenso a 20% y para el año (2020) disminuyó significativamente a 12%, esto considerable debido al aumento del nivel de los “Gastos de ventas”.

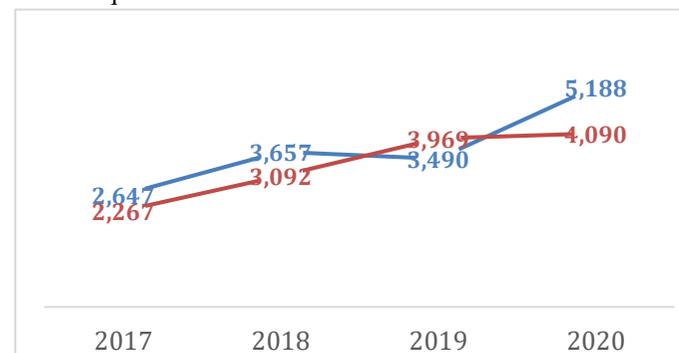
## 2.2.3 Análisis de ratios

A continuación, se presentan las tablas de taxonomía utilizadas para relacionar los datos financieros históricos de CENTROSUR para cada indicador previamente establecido, obtenidos en base a la información 2017-2020 con la finalidad de mostrar de manera gráfica los resultados tanto de la empresa como también la situación en la que se encuentra comparándola con el sector eléctrico del país.

Tabla 32 Ratios de liquidez

<b>Nombre:</b>	<b>Liquidez corriente</b>
<b>Definición breve:</b>	Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales.
<b>Unidad de medida:</b>	Expresado en millones de dólares
<b>Objetivos y metas:</b>	Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.
<b>Método de medición:</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Periodicidad:</b>	Anual
<b>Fuente de datos</b>	Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.
<b>Justificación:</b>	Mejorar los índices de liquidez corriente.
<b>Resultado:</b>	

Año	CENTROSUR		Liquidez corriente (US\$)	Promedio del sector
	Activo corriente (US\$)	Pasivo corriente (US\$)		Liquidez corriente sector (US\$)
2017	87.924	33.211	2,647	2,267
2018	83.021	22.702	3,657	3,092
2019	77.179	22.115	3,490	3,969
2020	90.770	17.498	5,188	4,090



**Análisis:**

Se puede observar que, para el cierre del año 2020, por cada US\$1 de obligación a corto plazo, la empresa contó con US\$ 5,19 para cubrirla. Esto, superior a los demás años de estudio, debido a que el activo corriente incrementó a razón de la subida del efectivo y equivalentes (disponible), incremento de activos financieros como resultado de la restricción impuesta a la gestión de cartera vencida. Por otro lado, el pasivo corriente conformado por las provisiones, documentos y cuentas por pagar de largo plazo, depósitos en garantía; al cierre del año 2020 registró una disminución de US\$4,67 respecto al año 2019; por ende, indica el incremento de la liquidez corriente, así mismo se puede que al cierre del año 2020 la liquidez corriente de CENTROSUR se encuentra sobre el nivel promedio del sector en general.

<b>Nombre:</b>	<b>Capital de trabajo</b>
----------------	---------------------------

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

Muestra si una empresa posee los suficientes activos para poder cubrir su deuda a corto plazo.

Expresado en millones de dólares

Determinar los recursos financieros para realizar sus operaciones

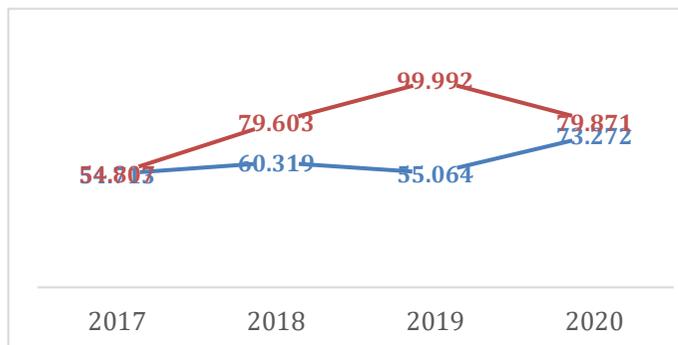
*Activo Corriente - Pasivo Corriente*

Anual

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Mejorar los índices de liquidez corriente

Año	CENTROSUR			Promedio del sector
	Activo corriente (US\$)	Pasivo corriente (US\$)	Capital de trabajo (US\$)	Capital de trabajo sector (US\$)
2017	87.924	33.211	54.713	54.807
2018	83.021	22.702	60.319	79.603
2019	77.179	22.115	55.064	99.992
2020	90.770	17.498	73.272	79.871



**Análisis:**

La cantidad de recursos que necesita la empresa para operar luego de pagar todos sus pasivos a corto plazo al cierre del año 2020 se sitúa en US\$73.272 debido mayoritariamente a la gestión de recuperación de cartera. A s vez demuestra la necesidad de recursos para operar en un nivel inferior al promedio del sector.

**Nombre:**

**Prueba ácida**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

Año	CENTROSUR				Promedio del sector
	Activo corriente (US\$)	Pasivo corriente (US\$)	Inventarios (US\$)	Prueba ácida (US\$)	Prueba ácida del sector (US\$)
2017	87.924	33.211	26.293	1,856	1,604
2018	83.021	22.702	28.158	2,417	2,249
2019	77.179	22.115	30.121	2,128	2,883
2020	90.770	17.498	33.061	3,298	2,592

**Análisis:**

Muestra la capacidad para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez. Exceptúa la cuenta de inventarios, por lo que es un valor más preciso de la liquidez. Mientras más alto sea el valor, indicará mejor nivel de pagos.

Número de veces

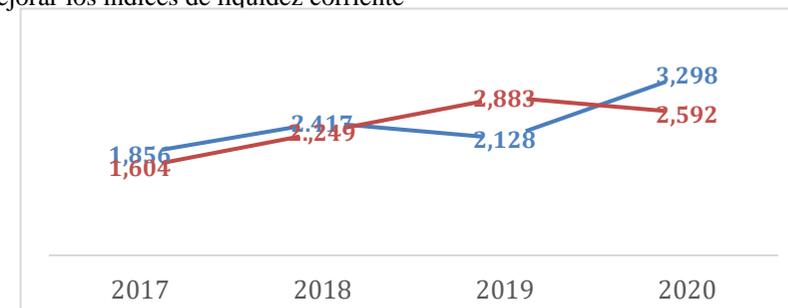
Indicar la cantidad de veces que se cuenta con el recurso monetario con el mayor nivel de disponibilidad en base a las obligaciones referentes al corto plazo.

*Activo Corriente – Inventarios*  
*Pasivo Corriente*

Anual

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Mejorar los índices de liquidez corriente



La empresa tiene una capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo de US\$3,30 al cierre del año 2020, esto en activos disponibles y exigibles, sin recurrir a los inventarios para cubrir cada dólar adeudado en el corto plazo. Demostrando de esta manera que cuenta con mayor capacidad del pago de obligaciones frente al promedio expresado por el sector.

**Tabla 33** Ratios de endeudamiento

**Nombre:**

**Endeudamiento del activo**

**Definición breve:**  
**Unidad de medida:**  
**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**  
**Fuente de datos**  
**Justificación:**  
**Resultado:**

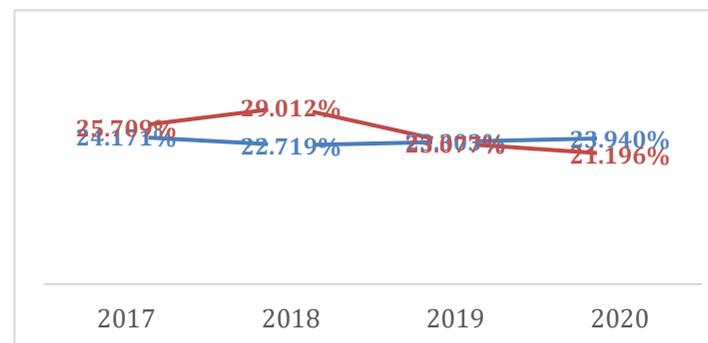
Mide el nivel de autonomía financiera.  
 Porcentual

Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Anual  
 Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.  
 Verificar los índices de endeudamiento

AÑO	CENTROSUR			Promedio del sector
	Activo Total (US\$)	Pasivo Total (US\$)	Endeudamiento del Activo (%)	Endeudamiento del Activo del sector (%)
2017	396.559	95.854	24,171%	25,709%
2018	414.471	94.165	22,719%	29,012%
2019	432.052	100.680	23,303%	23,077%
2020	454.085	108.709	23,940%	21,196%



**Análisis:**

En los años 2018 y 2019 el porcentaje se mantiene en 23% representando el porcentaje de bienes comprados con obligaciones a corto plazo; mientras que para el año 2020 incrementa a 23,94%, indicando un incremento de financiamiento de terceros.

**Nombre:**

**Endeudamiento patrimonial**

**Definición breve:**  
**Unidad de medida:**  
**Objetivos y metas:**

Muestra el origen de los fondos que se utilizan (propios o ajenos) además de indicar si el capital o el patrimonio son suficientes  
 Porcentual

**Método de medición:**

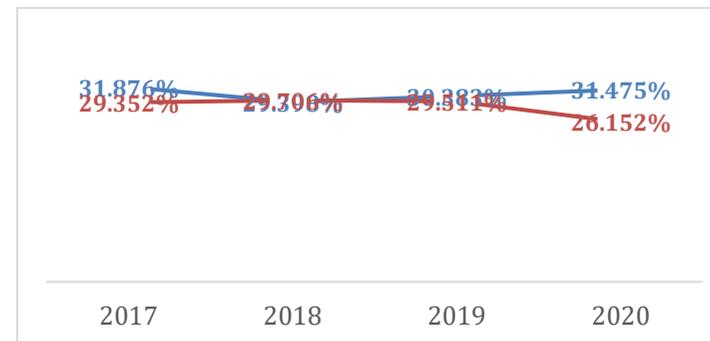
Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**Periodicidad:**  
**Fuente de datos**  
**Justificación:**  
**Resultado:**

Anual  
 Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.  
 Verificar los índices de endeudamiento

Año	CENTROSUR			Promedio del sector
	Pasivo Total (US\$)	Patrimonio (US\$)	Endeudamiento Patrimonial (%)	Endeudamiento Patrimonial del sector (%)
2017	95.854	300.705	31,876%	29,352%
2018	94.165	320.306	29,398%	29,706%
2019	100.680	331.372	30,383%	29,511%
2020	108.709	345.377	31,475%	26,152%



**Análisis:**

Tanto a inicios del año 2018 y 2019 el porcentaje se ha situado en 29,4% y 30,3% respectivamente; pero en el año 2020 ha incrementado a 31,48% indicando una mayor cobertura de pasivos mediante patrimonio, superior al establecido en el promedio del sector, demostrando así la suficiencia de capital.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Endeudamiento del activo fijo**

Mide la cantidad de dinero que se tiene como patrimonio por unidad invertida en activos fijos.

Expresado en millones de dólares

Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

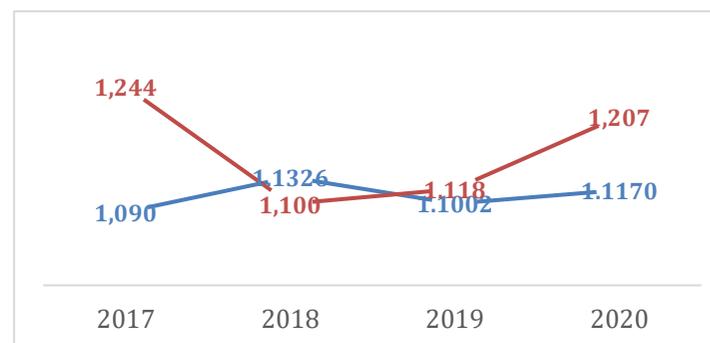
AÑO	CENTROSUR			Promedio del sector
	Activo Fijo Neto (US\$)	Patrimonio (US\$)	Endeudamiento del Activo Fijo (US\$)	Endeudamiento del Activo Fijo del sector (US\$)
2017	275.88	300.705	1,090	1,244
2018	282.81	320.306	1,132	1,100
2019	301.19	331.372	1,100	1,118
2020	309.19	345.377	1,117	1,207

*Patrimonio*  
*Activo Fijo Neto*

Anual

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Verificar los índices de endeudamiento



**Análisis:**

Los valores reflejan que el patrimonio puede cubrir en su totalidad a los pasivos que posee la Empresa, ubicándose con mayor disponibilidad en el año 2018, con un leve decremento para 2020 pero superior al año 2017 y 2019. Por otro lado, el resultado se muestra inferior al promedio del sector indicando mayor índice de patrimonio comprometido.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Apalancamiento**

Mide la cantidad de dinero que pertenece al activo que haya sido conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.

Porcentual

Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

*Patrimonio*

*Activo Total*

Anual

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Verificar los índices de endeudamiento

AÑO	CENTROSUR			Promedio del sector
	Activo Total (US\$)	Patrimonio (US\$)	Apalancamiento (%)	Apalancamiento del sector (%)
2017	396.559	300.705	75,829%	87,588%
2018	414.471	320.306	77,281%	97,664%
2019	432.052	331.372	76,697%	78,198%
2020	454.085	345.377	76,060%	81,051%



**Análisis:**

Mide el porcentaje de bienes comprados con obligaciones tanto de corto como de largo plazo, indicando una tendencia decreciente desde 2018, situándose para el año 2020 en 76,06% y demostrando estar por debajo del índice promedio del sector del 81,05%.

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017-2019).

Elaboración: Autoras

**Tabla 34** Ratios de actividad

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Rotación del activo fijo**

Indica la cantidad de unidades monetarias que han sido vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos.

Porcentual

Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

Año	CENTROSUR		Promedio del sector	
	Ventas (US\$)	Activo Fijo (US\$)	Rotación del Activo Fijo (%)	Rotación del Activo Fijo del sector (%)
2017	115.536	275.883	41,879%	46,310%
2018	109.591	282.810	38,751%	33,302%
2019	111.324	301.186	36,962%	40,103%
2020	97.846	309.194	31,646%	31,503%

**Análisis:**

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

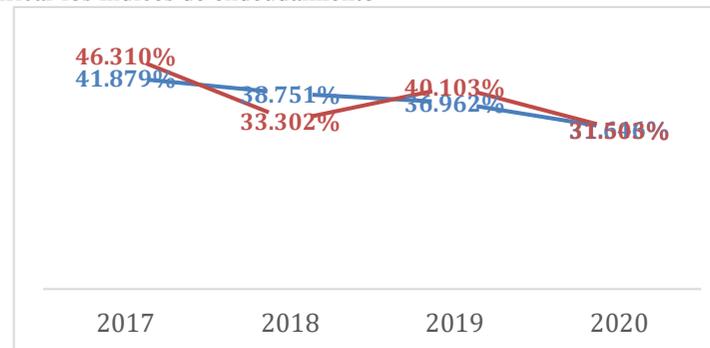
**Periodicidad:**

Ventas  
Activo Fijo

Anual

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Verificar los índices de endeudamiento



La rotación de activos es mínima para los cuatro años, con una tendencia a la baja; ya que las ventas que se obtuvieron no fueron capaces de cubrir los activos fijos. Este ratio posee una dificultad de mejorar debido a que es difícil liberar activos fijos para este tipo de empresa. También ha demostrado una tendencia decreciente igual que la del promedio del sector.

**Rotación de ventas**

Mide el nivel de autonomía financiera.

Porcentual

Incrementar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

Ventas  
Activo Total

Anual

Fuente de datos

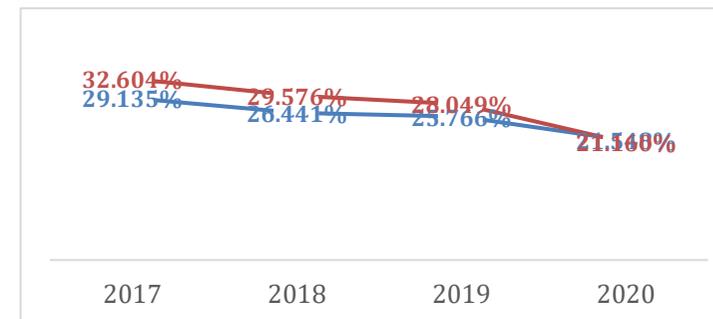
Justificación:

Resultado:

Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Verificar los índices de endeudamiento

Año	CENTROSUR		Promedio del sector	
	Ventas (US\$)	Activo Total (US\$)	Rotación de Ventas (%)	Rotación de Ventas del sector (%)
2017	115.536	396.559	29,135%	32,604%
2018	109.591	414.471	26,441%	29,576%
2019	111.324	432.052	25,766%	28,049%
2020	97.846	454.085	21,548%	21,160%



Análisis:

Mientras mayor es el volumen de las ventas realizadas, más eficiente será la dirección del negocio, en este caso el mayor volumen de ventas se encuentre en el año 2017, con el 29,13%, con la rotación de ventas más alta con respecto a los cuatro años siguientes, indicando el periodo de mayor eficiencia e igualando al promedio del sector.

Tabla 35 Ratios de rentabilidad

Nombre:

**Rentabilidad neta del activo (Análisis Dupont)**

Definición breve:

Muestra la capacidad de los activos para producir utilidades.

Unidad de medida:

Porcentual

Objetivos y metas:

Incrementar la rentabilidad de la empresa.

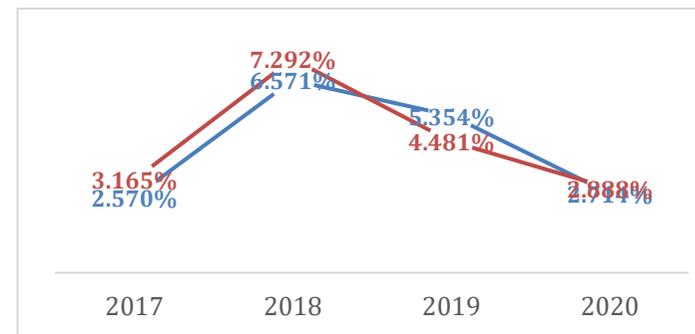
Método de medición:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Periodicidad:**  
**Fuente de datos**  
**Justificación:**  
**Resultado:**

Anual  
 Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.  
 Mejorar los índices de rentabilidad.

Año	CENTROSUR			Promedio del sector	
	Activo Total (US\$)	Ventas (US\$)	Utilidad Neta (US\$)	Rentabilidad Neta del Activo (%)	Rentabilidad Neta del Activo del sector (%)
2017	396.559	115.536	10.191	2,570%	3,165%
2018	414.471	109.591	27.235	6,571%	7,292%
2019	432.052	111.324	23.133	5,354%	4,481%
2020	454.085	97.846	12.326	2,714%	2,888%



**Análisis:**

Tuvo su punto máximo de rentabilidad dentro del periodo analizado para 2018 con un 6,57% y para los posteriores años presento una tendencia decreciente, llegando a situarse para el año 2020 en 2,71% e igualando el promedio emitido por el sector para el año 2020.

**Nombre:**

**Margen de utilidad bruta**

**Definición breve:**

Revela el porcentaje de ingresos obtenidos en relación a los costos necesarios para generarla.

**Unidad de medida:**

Porcentual

**Objetivos y metas:**

Incrementar la rentabilidad de la empresa.

**Método de medición:**

$$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Periodicidad:**

Anual

**Fuente de datos**

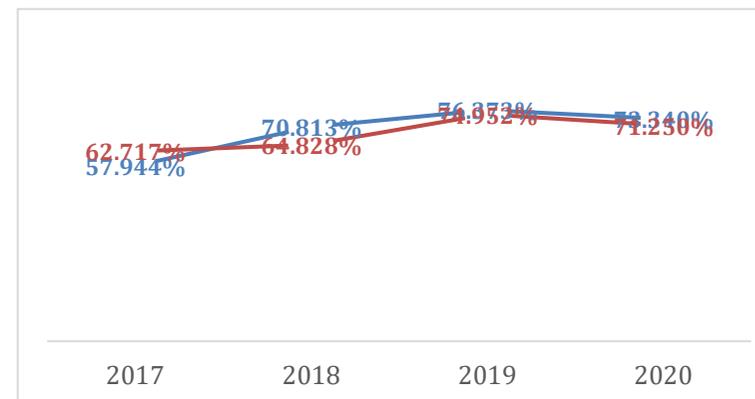
Estados Financieros al cierre de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

**Justificación:**

**Resultado:**

Mejorar los índices de rentabilidad.

Año	CENTROSUR		Promedio del sector	
	Ventas Netas (US\$)	Costo de ventas (US\$)	Margen de utilidad bruta (%)	Margen de utilidad bruta del sector (%)
2017	118.394	49.792	57,944%	62,717%
2018	112.152	32.734	70,813%	64,828%
2019	114.384	27.025	76,373%	74,952%
2020	99.914	26.637	73,340%	71,250%



**Análisis:**

Para el nivel de ingresos y costo del año 2017, el margen bruto porcentual fue de 57,94%, manteniendo una tendencia creciente para el año 2018 y 2019 de 70,81% y 76,37% respectivamente, con un leve decremento de utilidad para el año 2020 con un 73,34% de beneficio directo de la Empresa.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

**Margen de utilidad operacional**

Muestra si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido finalizado.

Porcentaje

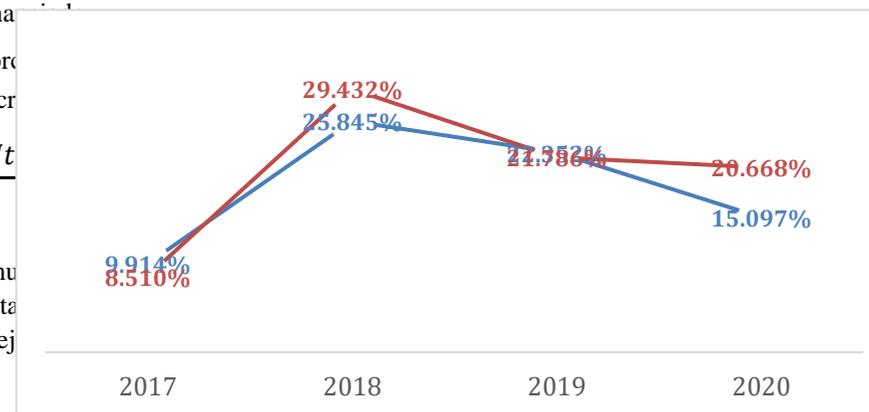
Incr

Ut

Anu

Esta

Mej



Año	CENTROSUR			Promedio del sector
	Ventas Netas (US\$)	Utilidad Operacional (US\$)	Margen de Utilidad Operacional (%)	Margen de Utilidad Operacional del sector (%)
2017	118.394	11.737	9,914%	8,510%
2018	112.152	28.985	25,845%	29,432%
2019	114.384	25.567	22,352%	21,786%
2020	99.914	15.084	15,097%	20,668%

**Análisis:**

Permite medir el nivel lucrativo de la Empresa independientemente de la forma en la que haya sido financiado, indicando su pico más alto en el año 2018 de 25,84%, con una tendencia decreciente hasta situarse en 15,10% para el año 2020.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos:**

**Justificación:**

**Resultado:**

**Margen de utilidad neta**

Muestra la utilidad neta de la empresa por cada dólar que hay en ventas.

Porcentual

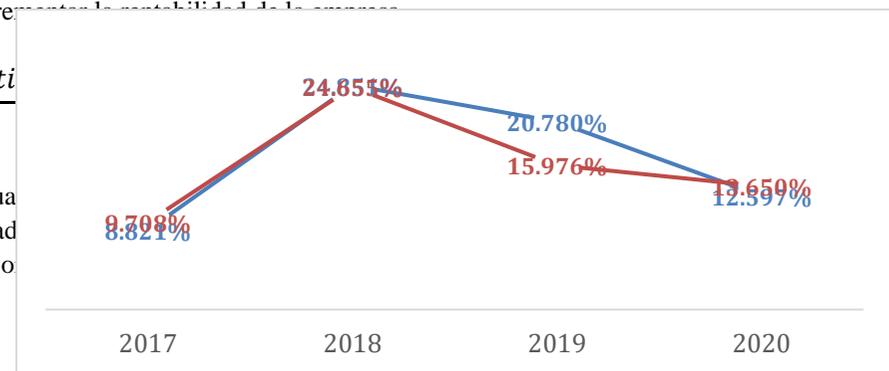
Incrementa la rentabilidad de la empresa

Utilidad

Anual

Estadística

Mejora



CENTROSUR

Promedio del sector

Año	Ventas (US\$)	Utilidad Neta (US\$)	Rotación de Ventas (%)	Rotación de Ventas del sector (%)
2017	115.536	10.191	8,821%	9,708%
2018	109.591	27.235	24,851%	24,655%
2019	111.324	23.133	20,780%	15,976%
2020	97.846	12.326	12,597%	13,650%

**Análisis:**

Indica el beneficio obtenido a partir de las ventas de la empresa. Al ser los porcentajes menores al margen bruto indicaría que los gastos generales, de personal y administrativos reducen significativamente el margen de ganancia.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

CENTROSUR

Promedio del sector

**Rendimiento sobre patrimonio (ROE)**

Muestra el nivel de rentabilidad que se ofrece a los accionistas por el capital que han invertido.

Porcentual

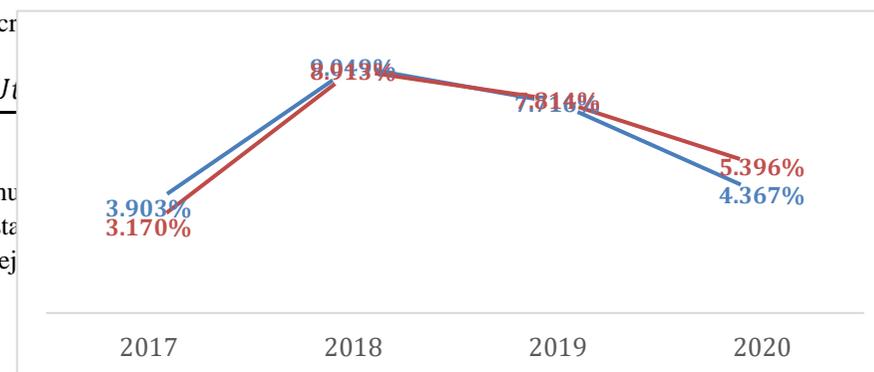
Incr

Ut

Anu

Esta

Mej



Año	Utilidad Operacional (US\$)	Patrimonio (US\$)	ROE (%)	ROE DEL SECTOR (%)
2017	11.737	300.705	3,903%	3,170%
2018	28.985	320.306	9,049%	8,913%
2019	25.567	331.372	7,716%	7,814%
2020	15.084	345.377	4,367%	5,396%

**Análisis:**

Indica que la utilidad desde 2018 está disminuyendo dando como resultado que los accionistas no reciban beneficios de las actividades comerciales de la Empresa como se esperaba. Para 2020 el 4,37% de la utilidad neta generó el capital contable invertido. Este indicador demuestra un bajo nivel de rentabilidad que se ha ofrecido a los accionistas por el capital que la empresa ha invertido.

**Nombre:**

**Definición breve:**

**Unidad de medida:**

**Objetivos y metas:**

**Método de medición:**

**Periodicidad:**

**Fuente de datos**

**Justificación:**

**Resultado:**

CENTROSUR

Promedio del sector

**Rendimiento sobre la inversión (ROI)**

Muestra la capacidad que tiene el activo para generar utilidades.

Porcentual

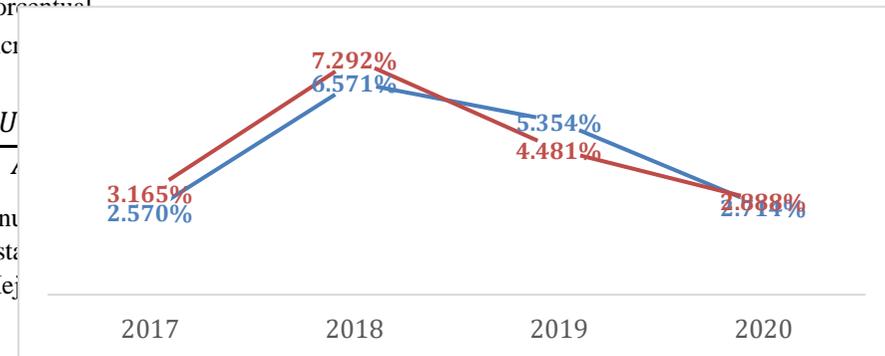
Incr

U

Anu

Est

Mej



Año	Activo Total (US\$)	Utilidad Neta (US\$)	Rotación de Ventas (%)	Rotación de Ventas del sector (%)
2017	396.559	10.191	2,570%	3,165%
2018	414.471	27.235	6,571%	7,292%
2019	432.052	23.133	5,354%	4,481%
2020	454.085	12.326	2,714%	2,888%

**Análisis:**

Se presenta una tendencia descendiente a consecuencia de que han incrementado costos y gastos en un mayor nivel que el de las ventas, esto representa una afectación a su rendimiento sobre la inversión llegando a 2,71% para el año 2020 e igualando al índice promedio del sector.

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017-2019).  
Elaboración: Autoras

Estas taxonomías anteriores han sido desarrolladas para tener una idea de cómo se encuentra distribuída la parte financiera realizada por CENTROSUR. Conocer aspectos como el nivel de utilización de recursos propios o recursos ajenos y la estabilidad que han proporcionado estos recursos. Esto ha permitido conocer cómo se financia la Empresa. Lo esperado es que las ratios de recursos propios arrojen valores altos, eso indicaría una estabilidad en la Empresa, mientras que los ratios relacionados a recursos ajenos, por ende, deberían arrojar valores bajos, esto indicaría también a su vez una estabilidad empresarial.

## **2.2.4 Análisis de liquidez**

Dentro de la estructura de los Estados Financieros, uno de los principales como es el Balance General, a más de su estructuración a base Actividades de Inversión (Activos) y Actividades de Financiamiento (Pasivos y Patrimonio); también posee una lógica como se sabe, en cuanto al orden de cada cuenta, si se hace referencia a los Activos, este orden corresponde según el grado de liquidez, mientras los Pasivos y Patrimonio según el grado de exigibilidad.

En el caso de, el nivel de liquidez, la cuenta de Efectivo es la cuenta más líquida que forma parte de la estructura de este primer Estado Financiero, es por ello que, dentro del Análisis de Liquidez, el Efectivo toma gran importancia. Así, el Flujo de Efectivo representa una herramienta financiera importante, permitiendo medir la capacidad que tiene la empresa para la generación del efectivo, siendo esta actividad el principal objetivo del Flujo. El efectivo es el componente principal de un modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del Flujo de efectivo es la base en el proceso de valuación (Gitman, L. y Zutter, C., 2016).

Anteriormente, se han indicado los dos tipos de métodos que permiten la obtención de este flujo. La aplicación en este caso será a través del Método Indirecto. Independientemente del

método, los flujos de efectivo se dividen en: flujos o actividades de operación, flujos o actividades de inversión y flujos o actividades de financiamiento. Tal y como se explican a continuación:

1. Los flujos operativos son las entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la producción y venta de los bienes y servicios de la Empresa,
2. Los flujos de inversión son los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras empresas. Como es evidente, las transacciones de compra producen salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de venta generan entradas de efectivo, y
3. Los flujos de financiamiento resultan de las transacciones de financiamiento con deuda y capital (Gitman, L. y Zutter, C., 2016).

Adicional a ellos, también se ha visto que una vez tengamos identificado el tipo de flujo o actividad al que pertenece cada cuenta, hay que identificar su aplicación, ya sean están “fuentes” o “usos”. Entonces, de acuerdo a la metodología, los flujos de efectivo correspondientes al periodo 2017-2020 contruidos a partir de los Balances Generales producidos en este mismo periodo, han sido los siguientes, cabe recalcar que la Empresa no utiliza la misma metodología para la construcción de sus flujos de efectivos ya que por metodología propia solo generan la información correspondiente a Actividades de operación, por ende, no tienen establecidos Flujos de Efectivo como tales:

**Tabla 36 Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2017-2018**

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>					
<b>Estado de situación financiera</b>					
<b>Periodo 2017 - 2018</b>					
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación</b>	<b>Tipo de variación</b>	<b>Tipo de actividad</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>87.924</b>	<b>83.021</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	37.921	39.054	1.133		
Activos financieros	23.489	15.409	-8.081	Fuente	Inversión
Inventarios	26.293	28.158	1.866	Uso	Operación
Gastos pagados por anticipado	0.189	0.191	0.001	Uso	Operación
Otros activos corrientes	0.031	0.209	0.178	Uso	Operación
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>308.636</b>	<b>331.450</b>			
Propiedad planta y equipo	275.883	282.810	6.927	Uso	Inversión
Propiedades de inversión	1.048	1.048	0.000		
Activos intangibles	0.000	9.278	9.278	Uso	Inversión
Activos financieros no corrientes	31.705	38.314	6.610	Uso	Inversión
Otros activos no corrientes	0.000	0.000	0.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>			
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>33.211</b>	<b>22.702</b>			
Documentos y cuentas por pagar	14.711	6.489	-8.223	Uso	Operación
Provisiones por beneficios a empleados	1.783	2.327	0.544	Fuente	Operación
Otras obligaciones corrientes	2.208	2.827	0.618	Fuente	Operación
Otros pasivos corrientes	11.640	8.388	-3.252	Uso	Operación
Pasivos diferidos	2.869	2.671	-0.197	Uso	Financiamiento
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>62.643</b>	<b>71.463</b>			
Documentos y cuentas por pagar	0.444	0.130	-0.314	Uso	Financiamiento
Cuentas por pagar diversas / relacionada	1.191	1.167	-0.025	Uso	Financiamiento
Provisiones por beneficios a empleados	33.438	33.817	0.379	Fuente	Financiamiento
Otras provisiones	19.153	27.424	8.270	Fuente	Financiamiento
Otros pasivos no corrientes	8.416	8.926	0.510	Fuente	Financiamiento
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95.854</b>	<b>94.165</b>			
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>Capital</b>	<b>154.710</b>	<b>144.710</b>	<b>-10.000</b>	Uso	Financiamiento
Aportes para futura capitalización	87.860	90.732	2.872	Fuente	Financiamiento

Reservas	6.316	7.335	1.019	Fuente	Financiamiento
Otros resultados integrales	43.730	43.730	0.000		
Resultados acumulados	-2.102	6.564	8.666		
Utilidad del ejercicio	10.191	27.235	17.044		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>300.705</b>	<b>320.306</b>			
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>396.559</b>	<b>414.471</b>			

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

**Tabla 37** Estado de Utilidades Retenidas 2017-2018

Estado de Utilidades Retenidas	Tipo de variación	Tipo de actividad
Saldo inicial de ganancias retenidas	-2.102	
(+/-) Resultado del ejercicio	10.191	Fuente Operación
(-) Pago de dividendos	1.525	Uso Financiamiento
(=) Saldo final de ganancias retenidas	6.564	

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

**Tabla 38** Estado de flujo de Efectivo 2018

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>	
<b>Estado de flujo de efectivo al 31 de diciembre de 2018 (Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>	
<b>Saldo inicial del efectivo (31 de diciembre de 2017)</b>	<b>37.921</b>
<b>Flujo de Efectivo de la Operación</b>	
<b>(+) Fuentes de la Operación</b>	<b>28.397</b>
Provisiones por beneficios a empleados	0.544
Otras obligaciones corrientes	0.618
Resultado ejercicio 2018	27.235
<b>(-) Usos de la Operación</b>	<b>13.519</b>
Inventarios	1.866
Gastos pagados por anticipado	0.001
Otros activos corrientes	0.178
Documentos y cuentas por pagar	8.223
Otros pasivos corrientes	3.252
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Operación</b>	<b>14.878</b>
<b>Flujo de Efectivo de la Inversión</b>	

<b>(+) Fuentes de la Inversión</b>		<b>8.081</b>
Activos financieros	8.081	
<b>(-) Usos de la Inversión</b>		<b>22.814</b>
Propiedad planta y equipo	6.927	
Activos intangibles	9.278	
Activos financieros no corrientes	6.610	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Inversión</b>		<b>-14.734</b>
<b>Flujo de Efectivo de Financiamiento</b>		
<b>(+) Fuentes de Financiamiento</b>		<b>13.050</b>
Provisiones por beneficios a empleados	0.379	
Provisiones	8.270	
Otros pasivos no corrientes	0.510	
Aportes futuras capitalizaciones	2.872	
Reservas	1.019	
<b>(-) Usos de Financiamiento</b>		<b>12.061</b>
Pasivos diferidos	0.197	
Documentos y cuentas por pagar	0.314	
Cuentas por pagar diversas	0.025	
Capital	10.000	
Pago de dividendos	1.525	
<b>Flujo Neto de Efectivo Financiero</b>		<b>0.989</b>
<b>Saldo final del efectivo</b>		<b>39.054</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

**Tabla 39** Resumen Estado de flujo de Efectivo 2018

<b>Resumen</b>		
(Expresado en millones de dólares estadounidenses)		
<b>Operaciones</b>	<b>Generación</b>	<b>Aplicación</b>
Operación	14.878	
Financiamiento	0.989	
Inversión		14.734
Efectivo		1.133
	<b>15.867</b>	<b>15.867</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

**Tabla 40 Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2018-2019**

<b>Empresa Eléctrica regional CENTROSUR C.A.</b>					
<b>Estado de situación financiera</b>					
<b>Periodo 2018 - 2019</b>					
<b>(Expresado en millones dólares estadounidenses)</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>	<b>Tipo de variación</b>	<b>Tipo de actividad</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>83.021</b>	<b>77.179</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	39.054	32.909	-6.145		
Activos financieros	15.409	13.942	-1.467	Fuente	Inversión
Inventarios	28.158	30.121	1.963	Uso	Operación
Gastos pagados por anticipado	0.191	0.205	0.015	Uso	Operación
Otros activos corrientes	0.209	0.001	-0.208	Fuente	Operación
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>331.450</b>	<b>354.873</b>			
Propiedad planta y equipo	282.810	301.186	18.376	Uso	Inversión
Propiedades de inversión	1.048	1.048	0.000		
Activos intangibles	9.278	8.421	-0.856	Fuente	Inversión
Activos financieros no corrientes	38.314	44.218	5.903	Uso	Inversión
Otros activos no corrientes	0.000	0.000	0.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>			
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>22.702</b>	<b>22.115</b>			
Documentos y cuentas por pagar	6.489	6.893	0.404	Fuente	Operación
Provisiones por beneficios a empleados	2.327	2.166	-0.161	Uso	Operación
Otras obligaciones corrientes	2.827	3.670	0.844	Fuente	Operación
Otros pasivos corrientes	8.388	6.097	-2.291	Uso	Operación
Pasivos diferidos	2.671	3.289	0.617	Fuente	Financiamiento
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>71.463</b>	<b>78.566</b>			
Documentos y cuentas por pagar	0.130	0.130	0.000		
Cuentas por pagar diversas / relacionada	1.167	0.227	-0.940	Uso	Financiamiento
Provisiones por beneficios a empleados	33.817	36.780	2.962	Fuente	Financiamiento
Otras provisiones	27.424	32.223	4.800	Fuente	Financiamiento
Otros pasivos no corrientes	8.926	9.206	0.280	Fuente	Financiamiento
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>94.165</b>	<b>100.680</b>			
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	144.710	154.710	10.000	Fuente	Financiamiento
Aportes para futura capitalización	90.732	69.428	-21.305	Uso	Financiamiento
Reservas	7.335	10.059	2.723	Fuente	Financiamiento

Otros resultados integrales	43.730	43.730	0.000
Resultados acumulados	6.564	30.312	23.748
Utilidad del ejercicio	27.235	23.133	-4.101
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>320.306</b>	<b>331.372</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>414.471</b>	<b>432.052</b>	

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 41** Estado de Utilidades Retenidas 2018-2019

Estado de Utilidades Retenidas		Tipo de variación	Tipo de actividad
Saldo inicial de ganancias retenidas	6.564		
(+/-) Resultado del ejercicio	27.235	Fuente	Operación
(-) Pago de dividendos	3.486	Uso	Financiamiento
(=) Saldo final de ganancias retenidas	30.312		

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 42** Estado de flujo de efectivo 2019

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>		
<b>Estado de flujo de efectivo</b>		
<b>al 31 de diciembre de 2019</b>		
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>		
<b>Saldo inicial del efectivo (31 de diciembre de 2018)</b>		<b>39.054</b>
<b>Flujo de Efectivo de la Operación</b>		
<b>(+) Fuentes de la Operación</b>		<b>24.589</b>
Otros activos corrientes	0.208	
Documentos y cuentas por pagar	0.404	
Otras obligaciones corrientes	0.844	
Resultado ejercicio 2019	23.133	
<b>(-) Usos de la Operación</b>		<b>4.430</b>
Inventarios	1.963	
Gastos pagados por anticipado	0.015	
Provisiones por beneficios empleados	0.161	
Otros pasivos corrientes	2.291	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Operación</b>		<b>20.159</b>

<b>Flujo de Efectivo de la Inversión</b>		
<b>(+) Fuentes de la inversión</b>		<b>2.323</b>
Activos financieros	1.146	
Activos intangibles	0.856	
<b>(-) Usos de la inversión</b>		<b>24.279</b>
Propiedad planta y equipo	18.376	
Activos financieros no corrientes	5.903	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Inversión</b>		<b>-21.957</b>
<b>Flujo de Efectivo de Financiamiento</b>		
<b>(+) Fuentes de Financiamiento</b>		<b>21.383</b>
Pasivos diferidos	0.617	
Provisiones por beneficios a empleados	2.962	
Otras provisiones	4.800	
Otros pasivos no corrientes	0.280	
Capital	10.000	
Reservas	2.723	
<b>(-) Usos de Financiamiento</b>		<b>25.731</b>
Cuentas por pagar diversas	0.940	
Aporte para futuras capitalizaciones	21.305	
Pago de dividendos	3.486	
<b>Flujo Neto de Efectivo Financiero</b>		<b>-4.348</b>
<b>Saldo final del efectivo</b>		<b>32.909</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 43** Resumen Estado de flujo de efectivo 2019

<b>Resumen</b>		
(Expresado en millones de dólares estadounidenses)		
<b>Operaciones</b>	<b>Generación</b>	<b>Aplicación</b>
Operación	20.159	
Financiamiento		4.348
inversión		21.957
Efectivo	6.145	
	<b>26.305</b>	<b>26.305</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 44 Usos y Fondos del Estado de Situación Financiera 2019-2020**

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>					
<b>Estado de situación financiera</b>					
<b>Periodo 2019 - 2020</b>					
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación</b>	<b>Tipo de variación</b>	<b>Tipo de actividad</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>77.179</b>	<b>90.770</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	32.909	37.536	4.627		
Activos financieros	13.942	19.671	5.728	Uso	inversión
Inventarios	30.121	33.061	2.939	Uso	Operación
Gastos pagados por anticipado	0.205	0.211	0.006	Uso	Operación
Otros activos corrientes	0.001	0.291	0.290	Uso	Operación
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>354.873</b>	<b>363.316</b>			
Propiedad planta y equipo	301.186	309.194	8.008	Uso	Inversión
Propiedades de inversión	1.048	1.048	0.000		
Activos intangibles	8.421	7.291	-1.130	Fuente	Inversión
Activos financieros no corrientes	44.218	45.782	1.565	Uso	Inversión
Otros activos no corrientes	0.000	0.000	0.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>			
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>22.115</b>	<b>17.498</b>			
Documentos y cuentas por pagar	6.893	4.511	-2.381	Uso	Operación
Provisiones por beneficios a empleados	2.166	3.151	0.986	Fuente	Operación
Otras obligaciones corrientes	3.670	1.442	-2.229	Uso	Operación
Otros pasivos corrientes	6.097	8.230	2.133	Fuente	Operación
Pasivos diferidos	3.289	0.163	-3.126	Uso	Financiamiento
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>78.566</b>	<b>91.211</b>			
Documentos y cuentas por pagar	0.130	3.540	3.411	Fuente	Financiamiento
Cuentas por pagar diversas / relacionada	0.227	3.337	3.110	Fuente	Financiamiento
Provisiones por beneficios a empleados	36.780	37.961	1.181	Fuente	Financiamiento
Otras provisiones	32.223	36.935	4.711	Fuente	Financiamiento
Otros pasivos no corrientes	9.206	9.438	0.232	Fuente	Financiamiento
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100.680</b>	<b>108.709</b>			
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	154.710	154.710	0.000		
Aportes para futura capitalización	69.428	70.210	0.782	Fuente	Financiamiento
Reservas	10.059	12.372	2.313	Fuente	Financiamiento
Otros resultados integrales	43.730	43.730	0.000		

Resultados acumulados	30.312	52.029	21.717
Utilidad del ejercicio	23.133	12.326	-10.808
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>331.372</b>	<b>345.377</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>432.052</b>	<b>454.085</b>	

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 45** Estado de Utilidades Retenidas 2019-2020

Estado de Utilidades Retenidas		Tipo de variación	Tipo de actividad
Saldo inicial de ganancias retenidas	30.312		
(+/-) Resultado del ejercicio	23.133	Fuente	Operación
(-) Pago de dividendos	1.417	Uso	Financiamiento
(=) Saldo final de ganancias retenidas	52.029		

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 46** Estado de flujo de efectivo 2020

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>		
<b>Estado de flujo de efectivo</b>		
<b>al 31 de diciembre de 2020</b>		
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>		
<b>Saldo inicial del efectivo (31 de diciembre de 2019)</b>		<b>32.909</b>
<b>Flujo de Efectivo de la Operación</b>		
<b>(+) Fuentes de la Operación</b>		<b>15.444</b>
Provisiones por beneficios a empleados	0.986	
Otros pasivos corrientes	2.133	
Resultado ejercicio 2020	12.326	
<b>(-) Usos de la Operación</b>		<b>7.845</b>
Inventarios	2.939	
Gastos pagados por anticipado	0.006	
Otros activos corrientes	0.290	
Otras obligaciones corrientes	2.229	
Documentos y cuentas por cobrar	2.381	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Operación</b>		<b>7.599</b>
<b>Flujo de Efectivo de la Inversión</b>		
<b>(+) Fuentes de la Inversión</b>		<b>1.130</b>
Activos intangibles	1.130	

<b>(-) Usos de la Inversión</b>		<b>15.301</b>
Propiedad planta y equipo	8.008	
Activos financieros no corrientes	1.565	
Activos financieros	5.728	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Inversión</b>		<b>-14.171</b>
<b>Flujo de Efectivo de Financiamiento</b>		
<b>(+) Fuentes de Financiamiento</b>		<b>15.741</b>
Cuentas por pagar diversas	3.110	
Provisiones por beneficios a empleados	1.181	
Documentos y cuentas por pagar	3.411	
Otras provisiones	4.711	
Otros pasivos no corrientes	0.232	
Aporte para futuras capitalizaciones	0.782	
Reservas	2.313	
<b>(-) Usos de Financiamiento</b>		<b>4.542</b>
Pasivos diferidos	3.126	
Pago de dividendos	1.417	
<b>Flujo Neto de Efectivo Financiero</b>		<b>11.199</b>
<b>Saldo final del efectivo</b>		<b>37.536</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 47** Estado de flujo de efectivo 2020

<b>Resumen</b>		
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>		
<b>Operaciones</b>	<b>Generación</b>	<b>Aplicación</b>
Operación	7.599	
Financiamiento	11.199	
Inversión		14.171
Efectivo		4.627
	<b>18.798</b>	<b>18.798</b>

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).

Elaboración: Autoras

**Tabla 48** Resumen Estados de flujo de efectivo 2018-2020

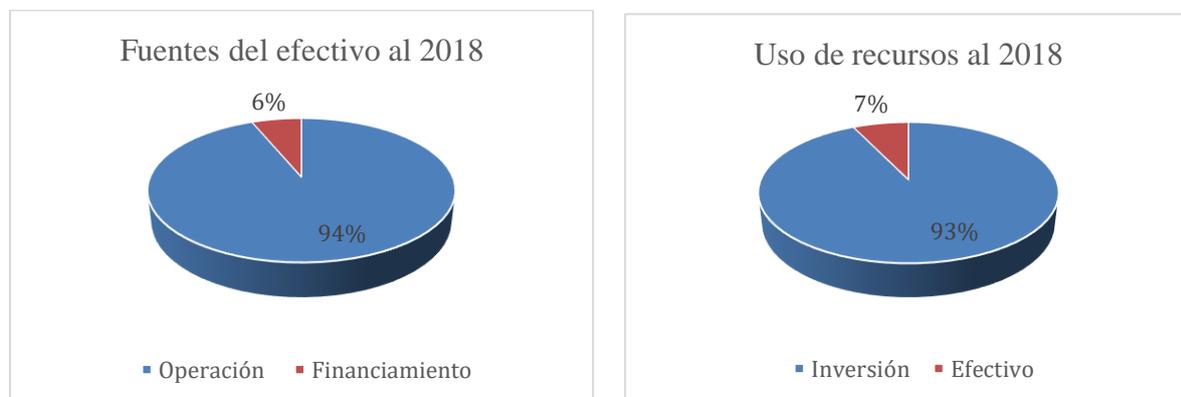
	2018	2019	2020
<i>Saldo final del efectivo</i>	39.054	32.909	37.536
Actividades de Operación	14.878	20.159	7.599
Actividades de Inversión	-14.734	-21.957	-14.171
Actividades de Financiamiento	0.989	-4.348	11.199
Generación	15.867	26.305	18.798
Aplicación	15.867	26.305	18.798

Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

La empresa generó 15.867 millones de dólares con una aplicación del mismo valor para el año 2018, con 14.878 millones de dólares generados por operación y 0.989 millones de dólares por financiamiento, de los cuales uso 14.734 millones de dólares en inversión y 1.133 millones tuvo en caja (efectivo). El 6% proviene de préstamos (financiamiento). El 93% de los recursos fueron aplicados para inversión-crecimiento y apenas el 7% fue depositado en Caja-Bancos.

En este año, la Empresa se apalancó en un 6%, 94% producto de su esfuerzo y 6% fue prestado, está generando buenos recursos, y esto es considerado una buena situación debido a su generación de recursos de operación. Para el año 2018, estuvo en una etapa de crecimiento, invirtió el 93% de dinero generado y la operación generó recursos importantes que apoyó este crecimiento.

**Ilustración 8** Fuentes efectivo y uso de recursos 2018



Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

Para el caso del año 2019, el comportamiento fue algo diferente, la operación generó recursos, mientras que la inversión y el financiamiento los consumió, con un 77% que perteneciente a la operación. El aporte a futuras capitalizaciones fue el rubro representativo que incidió para que las actividades de financiamiento consuman en vez de que generen recursos, con una disminución aproximada de 21 millones. Se consideraría que la empresa sigue en crecimiento, invierte el 83% de sus recursos, a pesar de ser un 10% menos que el año anterior, la operación es menos generosa que el año pasado, pero contribuyendo con el 77% para el crecimiento.

### Ilustración 9 Fuentes efectivo y uso de recursos 2019

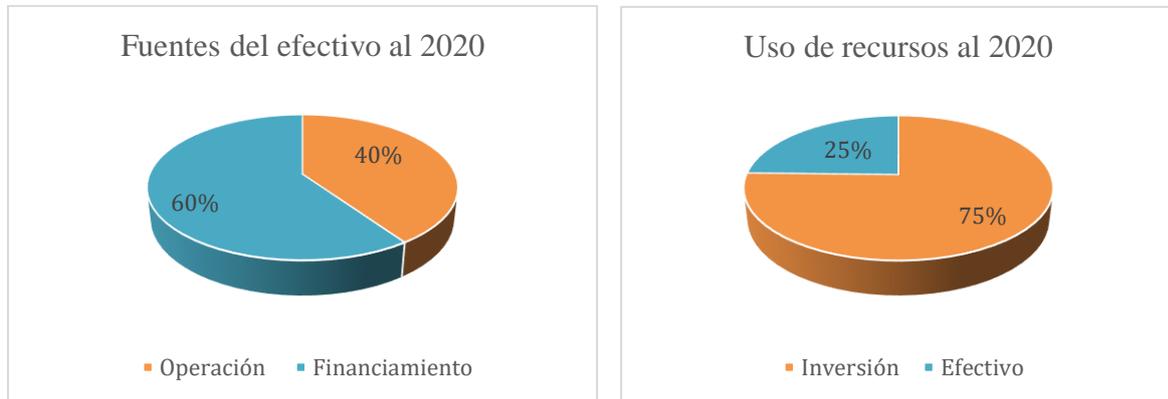


Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

En el 2020 la situación fue semejante al comportamiento de usos y fondos, o generación y aplicación al año 2018, sin embargo, generó la mitad a lo registrado en el 2018 en cuanto a actividades de operación, y generó 18.798 millones de dólares, menor a lo esperado de acuerdo a la tendencia creciente con respecto a años anteriores, esto puede ser justificado al año atípico que se tuvo a nivel mundial, esta generación debido a un 40% apenas por actividades de operación y un 60% por actividades de financiamiento. De todo ello, se usó un 75% en inversión y la diferencia del 25% lo disponía en efectivo, la empresa registró un pico de apalancamiento dentro de los años de análisis con un 60% de apalancamiento. Esto no se

considera una buena situación para la empresa, ya que su nivel de generación de recursos de operación es menor al 50%.

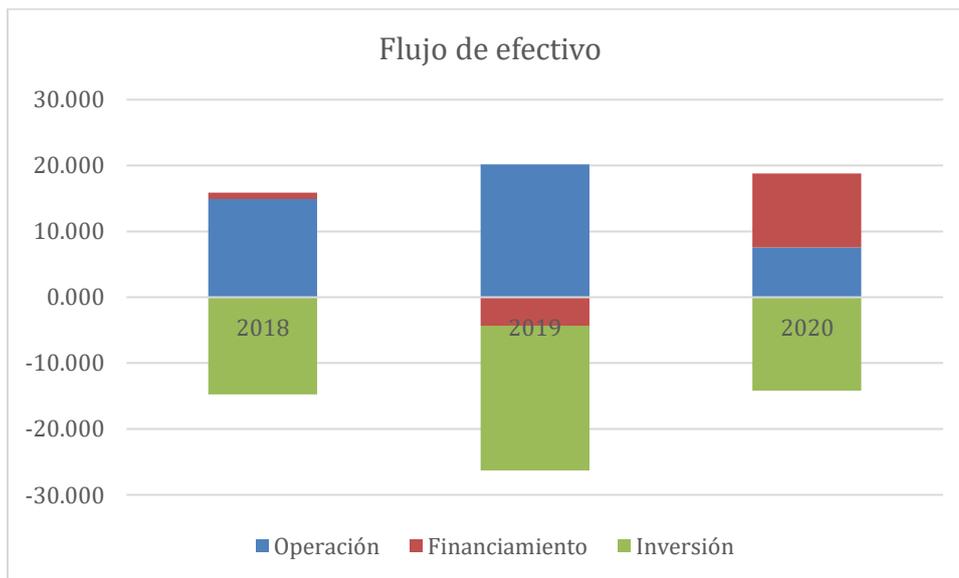
## **Ilustración 10** Fuentes efectivo y uso de recursos 2020



Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

Una generación interna fuerte de efectivo operativo, con el tiempo, se considerará una señal positiva. Un flujo de efectivo operativo bajo debe alertar para que verifique un crecimiento no sano en las cuentas por cobrar y/o el inventario. Sin embargo, incluso un flujo de efectivo operativo sólido es insuficiente para asegurar el éxito. Es necesario ver el grado en el que el efectivo de la operación está costeadando las inversiones necesarias, la reducción de la deuda y los dividendos. Apoyarse demasiado en las fuentes de financiamiento externas para cumplir con las necesidades recurrentes puede ser una señal de peligro (Van J. y Wachowicz, J., 2013, p. 179).

**Ilustración 11** *Flujos de efectivo 2018-2020*



Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

Teniendo en cuenta, los valores reflejados para las actividades tanto de operación, financiamiento como de inversión, dentro del análisis de estudio el año con mayor nivel de generación fue el 2019, a pesar de que en el 2018 fue el mayor porcentaje de generación operativa con relación a la generación de recursos totales, para estos dos años, este valor reflejaría esa buena señal de lo que la empresa busca. Desde el año 2018 los flujos de efectivo operativo presentan una tendencia a la baja, demostrando un incremento a nivel de provisión, por otro lado, se evidenció un incremento significativo respecto a la cartera vencida, esto para el año 2020 debido principalmente a la emergencia sanitaria, reflejado en las “Cuentas por cobrar”

En cuanto a la inversión, la empresa no invierte todo lo que genera en recursos, del 2018 al 2019 se da un incremento como es el objetivo, aquel de invertir todos sus recursos. Para el 2019 al 2020 no se podría hablar de un buen o mal manejo de cuentas para que la inversión haya disminuido debido al año atípico, seguramente sin ello la tendencia creciente se hubiera

mantenido, sin embargo, las pequeñas diferencias porcentuales para invertir el 100% de sus recursos disponibles debería ser revisado.

Si se observa la relación entre saldos iniciales y finales, el 2018 inicio con un saldo de efectivo de 37,921 millones de dólares, al terminar el periodo, este aumento un 3%, siendo el mismo valor que representa el saldo inicial para el año 2019 que, para este caso, terminó el periodo con un decrecimiento del nivel del efectivo bajando un 16% llegando a 32,909 millones de dólares. Contrario al resultado favorable de 2020, el cual terminó el año con un incremento del 14% del saldo inicial al final del efectivo.

Estas variaciones, para el 2018 dado por un alto nivel de fuentes de operación, principalmente debido a que el resultado del ejercicio de este año fue el valor más alto dentro de los años de análisis, es decir debido a la favorable operación del año anterior. Para el 2019 sucede lo contrario, los niveles de inversión son más altos por lo que el nivel de efectivo disminuye, eso principalmente al uso de recursos en “Propiedad planta y equipo”. En cuanto al 2020 las fuentes de financiamiento toman mayor representatividad aumentando el saldo final de efectivo, por lo que se esperaría un incremento en el valor de usos de inversión para el 2021.

Finalmente, se puede decir que, de acuerdo a los saldos operativos, se puede considerar que es una empresa en marcha óptima y su dependencia financiera principal es la operación y no depende totalmente de deudas. Las actividades de inversión están relacionadas principalmente con la adquisición o eliminación de los activos fijos u otros activos, en este caso, la empresa adquiere más activos fijos de reposición o expansión de los que venden, dando el efecto de las actividades de inversión sobre el flujo de fondos en negativo. Por otro lado, los intereses de los préstamos (créditos BID) y las inversiones de los accionistas se reflejan en el flujo de fondos positivo de las actividades de financiamiento para 2018 y 2020, mientras que la amortización de los préstamos y el pago de dividendos se traducen en un flujo de fondos negativo para el caso del 2019.

Por otra parte, otra herramienta como es el Flujo de Caja refleja los movimientos financieros, es decir proyecta un balance entre ingresos y egresos de efectivo, mientras que como se observó, el flujo de efectivo muestra la disponibilidad de dinero de la empresa. Mientras que, el flujo de efectivo proporciona un valor basado en actividades de operación, inversión y financiamiento, el flujo de caja basa su construcción principalmente en actividades de operación.

Para el desarrollo de esta parte del análisis de liquidez, se analizarán los flujos de caja ejecutados desde el 2017 al 2020, ya que la proyección del flujo de caja (2021) formará parte del histórico de análisis para la planificación financiera a ser propuesta. La empresa elabora este flujo de forma mensual, con la estructura que se presenta a continuación:

Tabla 49 *Flujo de caja*

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>				
<b>Flujo de caja</b>				
<b>Periodo 2017 - 2020</b>				
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Ejecutado 2017</b>	<b>Ejecutado 2018</b>	<b>Ejecutado 2019</b>	<b>Ejecutado 2020</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>				
Saldo de Bancos al 30 de noviembre de 2017	357.655	556.980	456.316	376.336
<b>Total de efectivo (A)</b>	<b>357.655</b>	<b>556.980</b>	<b>456.316</b>	<b>376.336</b>
<b>Ingresos operacionales</b>				
Ingresos por venta de energía	93.384	90.278	89.267	72.508
Ingresos por venta de energía sistema de Alumbrado Publico	9.463	9.347	9.315	8.377
Ingresos por venta de internet	0.727	0.342	0.338	0.282
Déficit tarifario	0.000	0.000	0.000	0.000
Tarifa de la dignidad	0.000	0.000	0.000	0.000
Ingresos que no son venta de energía (DICO)	1.583	2.573	3.010	1.652
Ingresos no energéticos (DICO)	2.381	3.435	3.808	2.780
Ingresos reporte de valores Tesorería	0.802	1.233	0.699	0.345
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>108.340</b>	<b>107.209</b>	<b>106.437</b>	<b>85.945</b>
<b>Otros ingresos</b>				
Ministerio de Defensa Nacional convenio No 17936	0.612	0.000	0.000	0.000
BID III	0.197	0.250	0.000	0.000
BID V	0.000	0.000	0.000	0.674
BID VI	0.000	0.000	0.000	0.627
FERUM BID III	0.673	0.000	0.000	0.169

PROGRAMA CAF	0.000	0.000	0.000	0.000
PROGRAMA AFD	0.000	0.855	0.000	0.000
FERUM - BID II	0.129	0.019	0.493	0.000
PMD BID I (Fiscales IVA)	0.336	0.000	0.000	0.000
PMD CAF (Fiscales IVA)	0.073	1.651	0.037	0.000
FERUM BID II Fiscales (IVA)	0.017	0.000	0.000	0.000
AFD Fiscales (IVA)	0.622	0.000	0.000	0.000
BID II Fiscales (IVA)	0.201	0.000	0.000	0.000
PMD BID II	0.164	0.000	0.000	0.000
PMD BID III	0.000	0.000	0.000	0.311
Pago CENACE, por neteo por importación y exportación de energía	0.000	0.320	0.000	0.000
PROGRAMA BID -RSND	0.647	0.000	0.000	0.283
Programa RSND CAF	0.000	0.000	0.000	0.028
Liquidación certificados de Tesorería+ intereses	0.000	0.000	0.000	20.101
Cuerpo de Bomberos	10.311	11.442	11.659	10.687
Plan Renova	0.164	0.091	0.017	0.000
Campaña de Lectura Eugenio Espejo	0.056	0.058	0.054	0.046
Cocina de Inducción	1.454	0.000	0.000	0.000
Circuito Expreso	0.045	0.000	0.000	0.000
Recolección de basura	16.855	17.580	16.719	16.244
Recaudación PEC	0.000	1.876	1.495	0.615
Intereses	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total otros ingresos</b>	<b>32.556</b>	<b>34.142</b>	<b>30.476</b>	<b>49.784</b>
<b>Total ingresos (B)</b>	<b>140.896</b>	<b>141.352</b>	<b>136.912</b>	<b>135.728</b>
<b>Total disponible ( A+B)</b>	<b>498.551</b>	<b>698.331</b>	<b>593.228</b>	<b>512.064</b>

## Egresos Operacionales

Dirección Administrativa Financiera				
<b>Total egresos DAF</b>	9.109	18.865	19.877	17.207
Dirección de Comercialización	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DICO</b>	52.019	40.455	30.297	28.058
Dirección de Distribución	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DIDIS</b>	8.595	11.568	15.870	12.490
Dirección Morona Santiago	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DIMS</b>	1.714	1.433	1.251	1.359
Dirección de Planificación	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DIPLA</b>	0.762	0.716	0.438	0.384
Direcc. de Tecnología de la Información y Comunicación	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DITIC</b>	1.703	1.595	2.093	1.719
Dirección de Talento Humano	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos DTH</b>	19.873	20.861	21.426	21.323
Presidencia Ejecutiva	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Total egresos PE</b>	1.197	10.717	19.131	20.182
<b>Total egresos operacionales (C)</b>	<b>94.971</b>	<b>106.211</b>	<b>110.382</b>	<b>102.722</b>
<b>Otros egresos</b>				
Cuerpo de Bomberos	9.629	11.293	11.303	10.589
Recolección de basura	14.844	16.421	15.748	13.009
Plan Renova	0.242	0.104	0.022	0.001
Campaña de Lectura Eugenio Espejo	0.068	0.058	0.055	0.048
Cocina de Inducción	2.127	2.035	1.810	0.801
Circuito Expreso	0.000	0.000	0.000	0.000
Super de Compañías (Contribución societaria anual)	0.161	0.173	0.180	0.180
Contribución CENACE	0.227	0.268	0.397	0.300
Aporte Contraloría (5X1.000 de los ingresos del 2017)	0.000	0.000	0.000	0.000

# UCUENCA

ECUACIER MEMBRESIA	0.007	0.007	0.010	0.010
Pago Impuestos S.R.I.	2.661	2.176	3.661	3.420
<b>Total otros egresos (D)</b>	<b>29.966</b>	<b>32.535</b>	<b>33.186</b>	<b>28.358</b>
<b>Total egresos (C+D)</b>	<b>124.938</b>	<b>138.746</b>	<b>143.569</b>	<b>131.079</b>
Total disponible	498.551	698.331	593.228	512.064
Total egresos	124.938	138.746	143.569	131.079
<b>Saldo final</b>	<b>373.613</b>	<b>559.585</b>	<b>449.659</b>	<b>380.985</b>

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR (2017-2020).  
Elaboración: Autoras

El departamento financiero consolida la información mensual de las diferentes direcciones para la elaboración de la proyección del flujo de caja; sin embargo, los valores que se encuentran en la Tabla 31 muestran los valores ejecutados para cada año. En cuanto a los ingresos, estos representados por los Ingresos operacionales principalmente por venta de energía, y otros ingresos con los rubros más representativos por la tarifa recaudada por recolección de basura y cuerpo de bomberos. Los ingresos del 2020 tienen una reducción respecto del año 2019 debido fundamentalmente a la disminución de los ingresos por la contratación del consumo de energía de los sectores comercial e industrial, siendo consecuencia de la emergencia sanitaria por el Covid-19.

Los ingresos asociados a servicio de internet presentan una tendencia decreciente, esto a causa de la disminución de los ingresos por concepto de renta de equipo de telecomunicaciones. Otros ingresos disminuyen debido a la disminución de ingresos registrados en inventarios recuperados, ingresos por deterioro, multas a contratistas, daños de terceros a la infraestructura, entre otros.

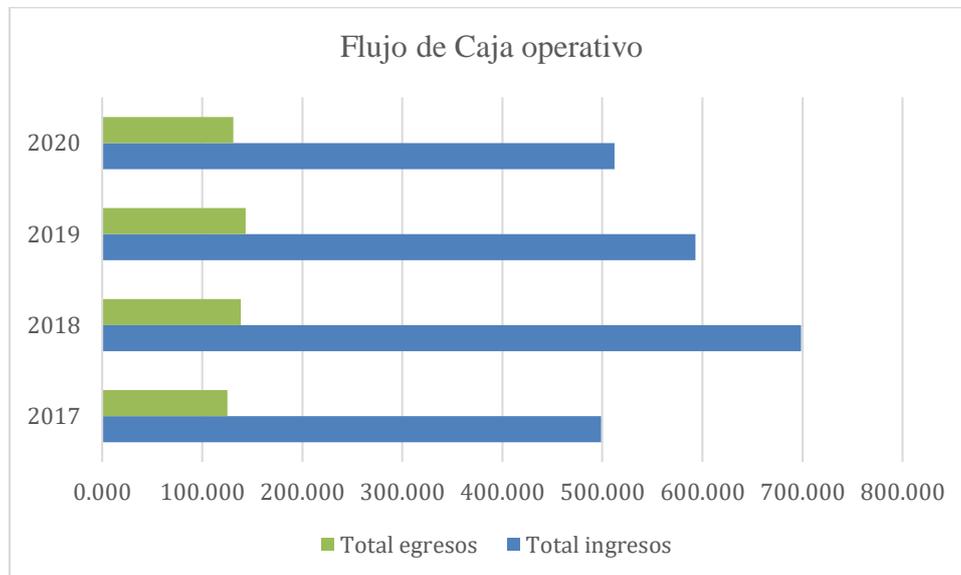
El déficit tarifario se mantiene en cero, este calculado sobre la información reportada por la ARCERNNR, en base a liquidaciones de las transacciones por compra de energía y servicio de transmisión, venta de energía del sistema comercial y el costo de distribución.

Los egresos a su vez conformados por los egresos operacionales de cada dirección, estos rubros consolidan los montos de: auto seguro de asistencia médica, combustible, gastos generales (agua), mantenimiento de vehículos, seguridad y vigilancia, compra de energía, lectura de medidores y fiscalización, mantenimiento y construcción (servicio al cliente), mercadeo (espacios publicitarios), mantenimiento, limpieza, materiales, rol de pagos trabajadores, viáticos, pasajes, hospedaje, entre otros.

Los valores del saldo final correspondientes a los cuatro años consecutivos, representan la cantidad de dinero en efectivo que generó la empresa por medio de sus operaciones de acuerdo

al ejercicio de sus actividades de explotación. Estos saldos positivos reflejan que los flujos de dinero en efectivo son suficientes para cubrir las salidas de dinero en efectivo.

## Ilustración 12 *Flujo de caja*



Fuente: Estados Financieros de CENTROSUR (2017 – 2020).  
Elaboración: Autoras

El año 2017, fue el año con mayor ingreso por venta de energía, mientras que el 2020 siendo un año atípico registro el rubro más bajo de consumo y por lo tanto nivel de ingreso monetarios para la empresa. La tendencia de ingreso por venta de energía es decreciente desde 2017, pero a pesar de ello las utilidades tienen tendencia creciente, esto debido a la disminución desde 2017 de los costos por concepto de compra de energía (generación) reflejados en los Estados de resultados. En cuanto a los egresos, la dirección con mayor nivel de egresos operaciones es la Dirección de Comercialización (DICO), ya que a ella le corresponde la compra de energía; seguido por la Dirección de Talento humano (DTH), por el valor de los roles de pago a los trabajadores.

Los flujos de caja positivos demuestran que la empresa ha tenido una cantidad de efectivo para recapitalizar en sí misma y en sus asociados, liquidar los pagos de las deudas y encontrar

nuevas formas de crecimiento. Los ingresos por venta de energía son los que sustentan su nivel de ingresos, el resto de los servicios que ofrece aún no logra mayor representatividad dentro de este rubro, como es el ingreso por ventas de internet.

## **2.2.5 Determinación del Fondo de Operación Mínimo requerido**

Como se ha visto anteriormente, el FOMR figura como la parte de los recursos permanentes que son financiados por el activo, es decir lo que la Empresa necesita realmente para financiar su actividad. El método de cálculo sugerido a continuación, se asemeja al método de cálculo clásico, pero tiene variantes que se han establecido de acuerdo a la situación que CENTROSUR mantiene, bajo las consideraciones y especificaciones propias en torno a su giro de negocio.

Así pues, la fórmula propuesta del mencionado FOMR se lo puede calcular en un momento determinado remitiéndose a los Estados Financieros, de donde se obtendrá las cuentas contables que servirán para la preparación del resultado final, además servirá como base primordial para establecer un límite inferior de fondos requeridos, necesarios para operar y generar de esta manera una alerta cuando se esté próximo al descenso de fondos y tomar las estrategias y correctivos necesarios.

A continuación, se presenta la fórmula clásica del FOMR, Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo; la diferencia entre el Activo Corriente y Pasivo Corriente. Cuyo resultado representa los recursos económicos que la empresa necesita para operar en condiciones generales, de la siguiente manera:

**Tabla 50 Cálculo FOMR**

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR C.A.</b>				
<b>Fondo de operación mínimo requerido</b>				
<b>Periodo 2017 - 2020</b>				
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>FOMR</b>	<b>54,713</b>	<b>60,319</b>	<b>55,064</b>	<b>73,272</b>
Activo Corriente	87,924	83,021	77,179	90,770
Pasivo Corriente	33,211	22,702	22,115	17,498

Elaboración: Autoras

Ante ello, CENTROSUR al figurar como una empresa de constitución mixta, la metodología de cálculo presenta variaciones de acuerdo a las condiciones propias de su giro de negocio; en donde, igualmente partiendo de la fórmula clásica de cálculo el FOMR será la sumatoria del Gasto Corriente y Gasto de Inversión del activo fijo, de la siguiente manera:

**Tabla 51 Cálculo FOMR**

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR C.A.</b>				
<b>Fondo de operación mínimo requerido</b>				
<b>Periodo 2017 - 2020</b>				
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>FOMR</b>	<b>175,923</b>	<b>174,017</b>	<b>155,341</b>	<b>159,257</b>
Gasto Corriente				
(+)Saldo óptimo de recaudación (90% de lo facturado)	<b>105,487</b>	<b>99,510</b>	<b>101,568</b>	<b>89,204</b>
(-)Saldo medio óptimo de cuentas por pagar	<b>16,494</b>	<b>8,816</b>	<b>9,058</b>	<b>6,361</b>
Cuentas por pagar proveedores	0,446	0,011	0,000	0,013
Cuentas por pagar por compra de energía	10,575	5,707	6,177	2,927
Cuentas por pagar (Órdenes de pago)	3,690	0,771	0,716	0,270
Provisiones por beneficios a empleados	1,783	2,327	2,166	3,151

<b>Total Gasto corriente</b>		<b>88,993</b>	<b>90,695</b>	<b>92,510</b>	<b>82,842</b>
Gasto de Inversión					
	Costos de Energía	54,366	49,175	32,353	26,625
	Costos de Generación	0,008	0,005	0,002	0,006
	Aportes externos financiados por terceros	32,556	34,142	30,476	49,784
<b>Total Gasto de inversión</b>		<b>86,930</b>	<b>83,322</b>	<b>62,831</b>	<b>76,415</b>

Elaboración: Autoras

Ante ello, podemos evidenciar que los resultados obtenidos luego del cálculo pertinente, manifiestan un resultado positivo en los 4 años de análisis, es decir, el Gasto Corriente se muestra mayor al Gasto de inversión, indicando que los fondos para financiación son suficientes para cubrir las operaciones de la empresa.

## 2.4 Evaluación del control interno

### 2.4.1 Mapa de procesos y procedimientos financieros

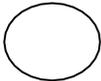
Como hemos mencionado anteriormente, de acuerdo a Estupiñán (2006) se ha considerado como mecanismo de evaluación de control interno la elaboración de diagramas de flujo, que representan un conjunto de actividades y la secuencia que las mismas siguen, incluyendo los actores que intervienen, desde el inicio de la tarea asignada, hasta la consecución del objetivo final; en el caso de CENTROSUR, se presentarán actividades desarrolladas desde la dirección Administrativa Financiera, con el apoyo de los actores, como se presenta a continuación:

#### 2.4.1.1 Flujos

De acuerdo al mapa de macro procesos de soporte financiero que maneja CENTROSUR actualmente, los procesos relacionados a la Gestión Financiera de Corto Plazo y Tesorería se

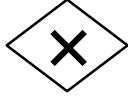
encuentran segmentados en subprocessos de la siguiente manera: Gestión del Fondo de maniobra, Gestión del Efectivo, Gestión de Inventarios, Control de Exigible y Control de Garantías; por lo cual se muestra los flujos correspondientes a cada uno de ellos; su simbología corresponde a la Tabla 22 Simbología de flujograma que precede con anterioridad:

## *Simbología flujogramas*

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	Inicio-fin: Indica el principio y final de un proceso. Evento intermedio: Indica donde sucede algo entre el inicio y el fin de un proceso. Sin que indique que el proceso termina.
	Documento impreso o digital: Indica la generación de un documento.
	Base de datos (data base): Indica cuando la salida de una actividad es almacenada electrónicamente.
	Tarea: Describe brevemente la actividad que se realiza dentro del proceso.
	Subproceso: Es una actividad que a su vez contiene otras actividades.
	Transporte: Indica hacia donde se traslada un proceso o actividad.
	Dirección del flujo: Indica el sentido del flujo.
	Asociación: Enlaza una tarea con información relacionada.



Compuerta paralela: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del procedimiento.



Decisión: Se anota la pregunta sobre la cual debe decidir o cumplir con algún requisito específico.



Decisión compleja: Se usa cuando se necesita controlar puntos de decisión complejos dentro del proceso. Permite continuar a la siguiente actividad independientemente de si la actividad anterior se cumplió o no.



Anotación: Se utiliza en el caso de que requiera ingresar información adicional en la diagramación.

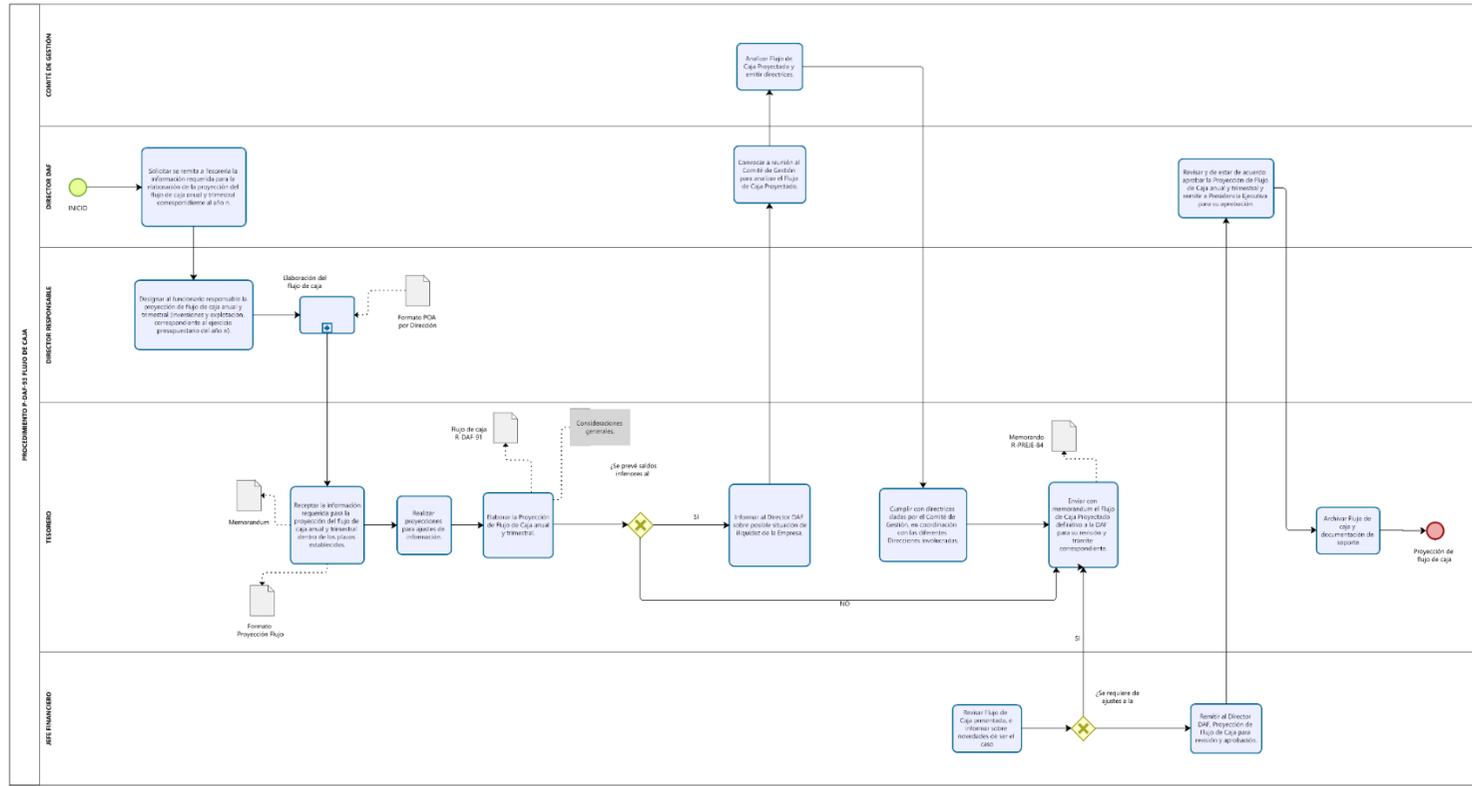
---

Fuente: Bizagi Modeler Versión 2.0. Guía de usuario (2019)  
Elaboración: Autoras

Cabe recalcar que el Departamento Financiero no dispone de todos los procedimientos levantados correspondientes a este Modelo de Gestión, y de aquellos de los cuales disponen no se encuentran actualizados en base a las actividades que actualmente se manejan dentro del departamento. A continuación, se presentan gráficamente los procedimientos que actualmente maneja el departamento:

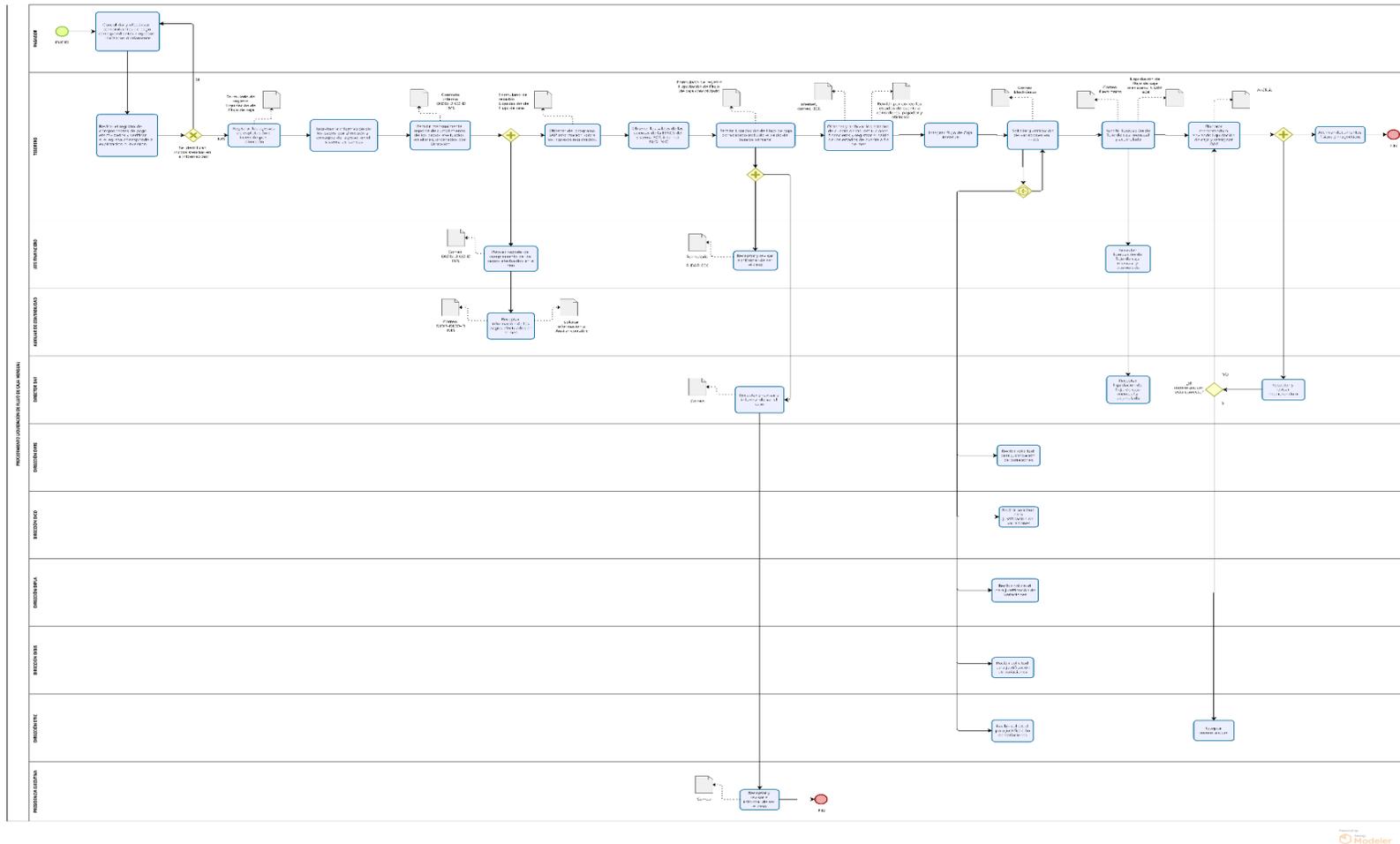
## 2.4.1.1.1 Gestión del Efectivo

### Flujo de caja



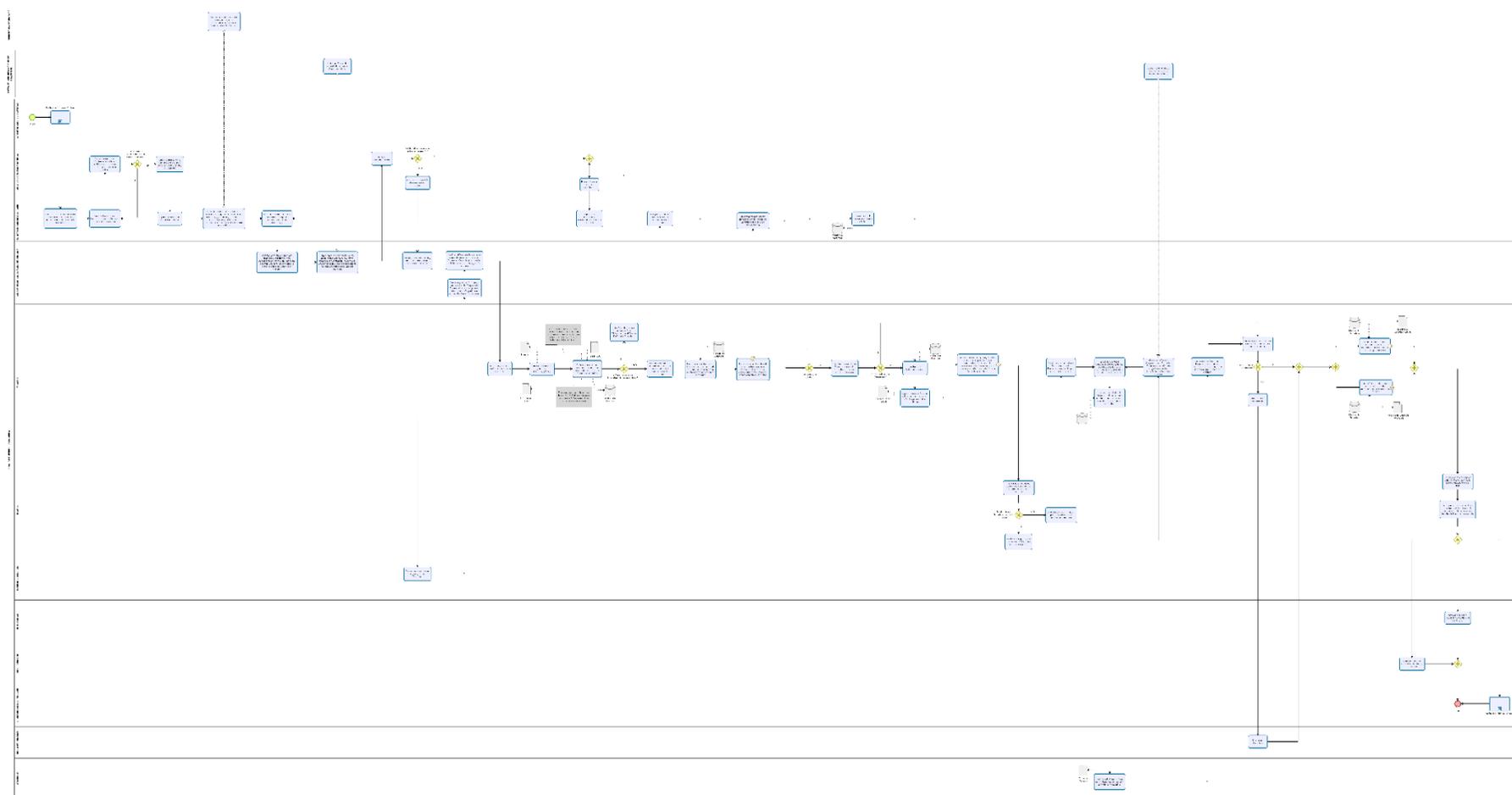
Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR

## Liquidación del flujo de caja



Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR

## 2.4.1.1.2 Gestión de Garantías



Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR

## 2.4.1.2 Formularios de registro

### 1. Flujo de Caja



**Control de Formulario de Registro**

**Flujo de Caja**

**Código: R-DAF-91.3**

<b>Flujo de caja proyectado</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Proyectado</b>
	<b>Mes</b>
Saldo de efectivo	
Total de efectivo (a)	
Ingresos operacionales	
Ingreso por venta de energía	
Ingreso por venta de energía sistema de A.P.	
Ingresos por venta de internet	
Déficit tarifario	
Tarifa de la dignidad	
Ingresos que no son por venta de energía (DICO)	
Ingreso caja varios (DICO) *	
Ingresos reporte de valores tesorería **	
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>-</b>
Otros ingresos	
Programa BID	
Programa CAF	
Ferum BID	
Cuerpo de bomberos	
Plan Renova	
Campaña de lectura Eugenio Espejo	
Cocinas de inducción	
Circuito expreso	
EMAC recolección de basura	
Intereses ganados	
Total otros ingresos	<b>-</b>
Total ingresos (b)	<b>-</b>
<b>Total disponible ( a+b)</b>	<b>-</b>
Egresos operacionales	
Dirección Administrativa Financiera	
Auto seguro de asistencia médica	
Póliza ramos generales, responsabilidad civil, fidelidad	
Combustible	
Gastos generales ( telf. agua, celulares)	

Gastos varios (dirección)	
Adquisiciones (proveedores)	
Mantenimiento de vehículos	
Matrículas vehículos	
Seguridad y vigilancia	
Transporte	
Total egresos DAF	-
<b>Dirección de Comercialización</b>	
Gastos varios (devolución a clientes por transferencias erróneas)	
Contrato de gestión de cartera	
Compra de energía	
Lectura de medidores y fiscalización	
Mantenimiento y construcción (CAF)	
Mantenimiento y construcción (servicio al cliente)	
Servicio de recaudación matriz (puntos de pago)	
Mercadeo (espacios publicitarios)	
Total egresos DICO	-
<b>Dirección de Distribución</b>	
Zona 1	
Zona 2	
Zona 3	
Zona 4	
Zona 5	
Subestaciones zona 6	
Zona 10 alumbrado público	
Obras civiles (inversiones)	
Mantenimiento, limpieza de edificio, muebles equipos	
Servicio de recaudación en agencias (contratos)	
Dirección (egresos varios caja chica)	
<b>Total egresos DIDIS</b>	-
<b>Dirección Morona Santiago</b>	
Comercialización	
Distribución (zona a y b)	
Sub transmisión	
Unidad de energía renovable	
Egresos dirección( suministros, viáticos, otros)	
Transporte	
Servicio de recaudación (contratos)	
<b>Total egresos DIMS</b>	-
<b>Dirección de Planificación</b>	
Inversiones	
Varios gastos (explotación)	
<b>Total egresos DIPLA</b>	-
<b>Dirección de tecnología de la información y comunicación</b>	
Departamento de planeación TIC	
Departamento de infraestructura TIC	
Inversiones	

Renovación de licencias (repuestos y accesorios)	
Mantenimiento de equipos y servidores	
Servicios profesionales (soporte y servicios )	
<b>Total egresos DITIC</b>	-
<b>Dirección de Talento Humano</b>	
Aporte seguro social	
Capacitación	
Comedor	
Gastos varios DTH (exa. pre ocupac. insumos, día de la mujer)	
Rol de jubilados	
Rol de pagos trabajadores	
Décimo cuarto sueldo (régimen costa)	
Décimo tercer sueldo	
Pago reajuste ( contrato colectivo 2014)	
Control médico anual	
Rol de vacaciones y vacaciones adicionales	
Programa de inducción y socializa. trabajadores	
Taller socio educativo	
Servicio odontológico y pediátrico	
Viáticos, pasajes, hospedaje	
<b>Total egresos DTH</b>	-
<b>Presidencia Ejecutiva</b>	
Gastos varios de presidencia ejecutiva (incluye la DAJ)	
Publicidad	
<b>Total egresos pe</b>	-
<b>Total egresos operacionales (c)</b>	-
Otros egresos	
Cuerpo de bomberos	
EMAC recolección de basura	
Plan Renova	
Campaña de lectura Eugenio Espejo	
Cocinas de inducción	
Círculo expreso	
Contribuciones CONELEC año 2015	
Contribución CENACE	
ECUACIER membresía	
Cámara de industrias de cuenta (cuota social)	
Superintendencia de compañías	
Pago SRI	
Total otros egresos (d)	-
<b>Total egresos (c+d)</b>	-
Total disponible	-
Total egresos	-
<b>Saldo final</b>	-

## 2. Liquidación de flujo de caja mensual

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR				
LIQUIDACIÓN DEL FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO DEL MES DE AGOSTO DE 2020				
CONCEPTO	AGOSTO PROYECTADO	AGOSTO EJECUTADO	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
<b>Saldo inicial de efectivo (a)</b>	<b>36,318,583.25</b>	<b>36,318,583.25</b>	-	0%
En cuentas operativas empresa (Bancos)	36,318,583.25	36,318,583.25	-	0%
<b>Estradas de efectivo (b)</b>	<b>9,718,631.00</b>	<b>9,918,752.70</b>	<b>200,121.70</b>	<b>2%</b>
Venta de energía consumidores	6,545,330.00	6,498,543.88	-46,786.12	-1%
Venta de energía sistema de Alumbrado Público	669,606.00	724,773.27	55,167.27	8%
Ingresos que no son venta de energía (energeticos,internet)	142,600.00	234,246.03	91,646.03	64%
Aportes Estado y accionistas (BID, AFD, Convenios)	15,000.00	-	-15,000.00	-100%
Otros Ingresos de efectivo (no energeticos, ingres. Tesoreria)	210,000.00	188,814.96	-21,185.04	-10%
Terceros (Bomberos, Basura, Plan Renova, Campa. Libro, PE)	2,136,095.00	2,272,374.56	136,279.56	6%
<b>Total disponible (a+b)</b>	<b>46,037,214.25</b>	<b>46,237,335.95</b>	<b>200,121.70</b>	<b>0.4%</b>
<b>Salidas de efectivo</b>	<b>11,556,427.00</b>	<b>7,610,859.70</b>	<b>-3,945,567.30</b>	<b>-34.14%</b>
Compra de energía	1,842,240.00	2,021,553.83	179,313.83	10%
Mano de obra	1,565,000.00	1,561,837.64	-3,162.36	-0.2%
Materiales (mantenimiento e inversión)	1,200,000.00	380,079.13	-819,920.87	-68%
Servicios	1,148,819.00	484,931.26	-663,887.74	-58%
Inversiones Generales (Obras en construcc, CAF,DIB, AFD, C)	3,228,277.00	535,611.62	-2,692,665.38	-83%
Documentos y cuentas por Pagar	454,166.00	438,792.28	-15,373.72	-3%
Terceros (Bomberos, Campaña Libro, PEC, Renova)	2,070,125.00	2,140,308.03	70,183.03	3%
Otros egresos de efectivo (Aportes: CENACE, Otros)	47,800.00	47,745.91	-54.09	-0.1%
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>34,480,787.25</b>	<b>38,626,476.25</b>	<b>4,145,689.00</b>	<b>12%</b>

## 3. Control diario de saldos de efectivo

ACTA DE CONVENCIÓN (TESORERÍA- CONTABILIDADE DE CONVENIOS DAF AL 3. DICIEMBRE DE 2020)

CLIENTE	CONVENIO No	FECHA EMISION	TOTAL CONVENIO	SALDO TESORERIA	SALDO CONTABILIDAD	DIFERENCIA TESO. CONT.	OBSERVACIONES	OBSERVACION SAU
9. Salto Aguilera Clemente Genove	00664	15/07/2019	627.33	278.78	278.78	-		
10. Agrupacion Incahuasi Churchi Churchi	00648	12/05/2019	348.56	348.56	348.56	-		
11. Carlos Enrique Paredo Peralta	00600	09/09/2019	4,008.00	2,000.01	1,800.01	-		
12. Sandra Elizabeth Guzman Sagasta	00651	13/05/2019	658.81	494.18	494.18	-		
13. Antonio Alfonso Sarmiento Abell	00653	18/05/2019	613.47	333.82	305.71	181.91	Cancelacion tesoreria diciembre 2020, se informa a contabilidad en enero 2020	
14. Milton Pineda Bales Libardi	00664	08/05/2019	808.00	400.00	400.00	-		
15. Montalvo Carmen Castro Ramoquillo	00656	14/10/2018	891.69	751.00	751.00	-		
16. Mito Berni Quenalle Fariasi	00617	24/10/2019	430.00	300.00	300.00	-		
<b>TOTAL DE CONVENIOS EN TESORERIA</b>			<b>14,345.83</b>	<b>6,834.84</b>	<b>6,786.76</b>	<b>181.91</b>		
1. Maria Francisca Guzman Envalica	00236	Marzo 01/11/2008	331.88	341.88	341.88	-	Se requiere informacion de la DIMS sobre la gestión y situación actual del trámite	
2. Milton Otero Cagua Cabrera	00296	Marzo 03/07/2012	523.13	523.13		(523.13)	Se requiere informacion de la DIMS sobre la gestión y situación actual del trámite	
<b>TOTAL DE CONVENIOS EN LA DIMS</b>			<b>2,068.81</b>	<b>2,068.81</b>	<b>361.88</b>	<b>(123.13)</b>		

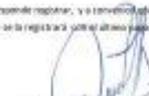
7,151.85

3. Las diferencias entre Contabilidad y Tesorería, obedecen a convenios por consumo de energía que la contabilidad no le corresponde registrar, y si corresponden a la DIMS transfirió a la DAF para gestión de cobro.

2. Se ingresaron en el registro de Tesorería tres convenios con saldo cero, por cuanto esta dependencia liquidó los mismos, que se le registrará sobre el mismo pago.

3. Convenios que la DIMS transfirió a la DAF para gestión de cobro, se requiere informacion sobre estado del pago.

  
ING. FERNANDO AVELLANAS C.  
Tesorero

  
CPA. MARTÍN QUACHO B.  
Intendente de Contabilidad

21/01/2020  
10h 22

## 4. Convenio de Pago

## Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. Convenio de Pago DAF

Comparecen por una parte la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., representada por su Presidente Ejecutivo Ing. Francisco Carrasco A., quien en lo posterior se denominará "la Empresa", y por otra parte el trabajador Ing. Juan Andrade, quien para efectos del presente convenio de pago se denominará "El deudor" o "El Trabajador", quienes dejan expresa constancia de lo siguiente:

### ANTECEDENTES.-

El trabajador presta sus servicios para la empresa habiendo requerido en fecha enero/2020, se le otorgue el beneficio de convenio de crédito (por faltante de inventarios), cuyas condiciones, luego de ser puestas en conocimiento del trabajador fueron aceptadas por el mismo.

Consciente de su obligación del pago de los valores que a él corresponden asumir ha solicitado se le brinde las facilidades de pago a efecto de cancelar su valor total, solicitud que es autorizada por la Presidencia Ejecutiva.

### CLAUSULA PRIMERA: CONVENIO DE PAGO.-

El deudor reconociendo la obligación aludida en líneas anteriores, que alcanza la suma de \$ 129.20 se compromete en cancelarla de la siguiente manera:

En 2 pago(s) iguales por la suma de \$ 65,27 cada uno de ellos a ser cancelados de la remuneración mensual que percibe el trabajador mediante descuentos mensuales a partir del mes de ENERO/ 2020, con sus respectivos intereses a la tasa legal, descuento que es autorizado expresamente por parte del trabajador.

Por los valores adeudados el trabajador acepta en favor de la Empresa 1 letra de cambio por el valor de \$ 130.54 incluido sus respectivos intereses a la tasa legal a calcularse a partir de la emisión de la cambial y los intereses por mora en caso de retraso en el pago de la misma.

### CLAUSULA SEGUNDA: DISCREPANCIAS, DOMICILIO Y JURISDICCION.-

En caso de incumplimiento a los pagos acordados en este convenio, la obligación constante en la cambial suscrita se considerará de plazo vencido sujetándose las partes a los jueces competentes de la ciudad de Cuenca y al trámite de juicio ejecutivo o al procedimiento de cobro mediante la jurisdicción coactiva establecida legalmente a favor de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., a fin de proceder a ejecutar el cobro de la obligación vencida, a elección de la acreedora.

Para constancia de lo expuesto suscriben las partes en Cuenca,

  
Ing. Francisco Carrasco  
PRESIDENTE EJECUTIVO

  
Ing. Juan Andrade  
TRABAJADOR

## 5. Cheques

**MEMO No.** 3311  
Cuenca, 27 de Agosto de 2020

**PARA:** ASESOR JURIDICO  
**DE :** TESORERO  
**ASUNTO :** CHEQUE PROTESTADO

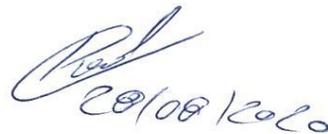
A fin de que se sirva disponer las gestiones legales correspondientes, adjunto se servirá encontrar el siguiente cheque protestado:

Cheque Nro: 000233  
Valor : 350,00  
Fechado : 12 de Agosto de 2020  
Girador : MENDOZA MENDOZA JOSE MARCELO  
Contra el Banco : Del Austro  
Motivo : Endoso deficiente  
Código del Cliente: 0  
Nombre del Cliente :  
Fecha N/D : 14 de Agosto de 2020  
Emitida por : BANCO AUSTRO RECAUD  
Valor : 352,79  
Cuenta Empresa: 2000357718

Contabilidad que recibe copia del presente, procederá al registro respectivo

Atentamente,

  
TESORERO



cc. Tesorería  
Contabilidad  
Auditoría

### 2.4.1.3 Matrices de caracterización

Las matrices de caracterización sirven para sintetizar los procedimientos, las tareas y actividades de cada uno de los procesos que han sido objeto de análisis dentro del Departamento Financiero. Así mismo detallan y especifican al líder del proceso y los registros necesarios dentro del procedimiento; todo ello con la finalidad de generar archivos que permitan mantener una secuencia sistematizada dentro de un equipo informático.

Actualmente, la CENTROSUR al no tener levantados todos los procedimientos que corresponden al Modelo de Gestión Financiera, las matrices de caracterización a su vez tampoco se encuentran desarrolladas. La empresa cuenta con un formato establecido, en el cual se basan para el desarrollo de tales matrices. A continuación, se presenta el formato mencionado para la generación de las mismas, éste será utilizado para su desarrollo en base a los procedimientos levantados que se proponen en el Capítulo III:

Tabla 53 Formato Matriz de caracterización

Financieros  
 Subproceso  
 (Nivel):  
 Líder del  
 subproceso:  
 Objetivo:  
 Alcance:

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) Distribución	2) Dirección Morona Santiago	3) Comercialización	4) Administrativo - Financieros:	5) Planificación	6) Sistemas de Información	7) Asesoría Jurídica	8) Talento Humano	9) Telecomunicaciones	10) Presidencia	11) TIC	Procedimientos	Info.	Registros	Obser.		

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR (2020).

## 2.4.2 COSO I

### 2.4.2.1 Aplicación de cuestionarios

La Contraloría General del Estado menciona a las Normas de Control Interno como un mecanismo que busca garantizar el desarrollo de las actividades del sector público, por medio de estas en este capítulo se evaluará cada procedimiento, usando el método de los Cuestionarios especiales, estos están compuestos por un conjunto de preguntas, las mismas que deben ser contestadas por todos los actores involucrados en los procedimientos a ser evaluados (actores de la DAF). En el capítulo correspondiente a la parte conceptual, se mencionó el uso de una fórmula basada en la Calificación y Ponderación total de las respuestas obtenidas, el cálculo de la Ponderación total no hay mayor problema, ya que cada respuesta positiva equivale a 10 y una negativa a 0.

Para el caso de la Calificación total, al depender de las observaciones realizadas o evidencias presentadas no pueden ser cuantificadas debido a que los cuestionarios fueron aplicados electrónicamente, a pesar de ello los mismos tuvieron la opción de añadir observaciones pero no se presentaron observaciones significativas que permitan medir la calificación para cada pregunta, es por ello que se presenta las Ponderaciones totales (PT) obtenidas y Calificaciones totales (CT), esta última menos un mínimo porcentaje de error que suponga que tales respuesta no reflejen el 100% del cumplimiento de cada actividad evaluada.

Por medio del conocimiento de los diferentes procedimientos que comprende la Gestión Financiera de Corto plazo y Tesorería, se ejecutó el cuestionario basado en las Normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado (Anexo 4), las cuales nos permitirán obtener un resultado de cómo se está manejando el control interno dentro de estos procedimientos. Cada cuestionario identifica el cargo y los procedimientos a ser evaluado, ya que fueron clasificados por gestiones:

# UCUENCA

- Gestión del efectivo, comprendido por los procedimientos de: flujo de caja, liquidación de flujo de caja, y control de saldos de efectivo.
- Gestión del inventario, comprendido por los procedimientos de: Recepción de materiales requeridos, Entrega de bienes y materiales y Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia.
- Gestión del exigible, comprendido por los procedimientos de: Convenios por faltantes de bienes, Convenios de pago, Convenios por importación y exportación de energía, Subsidios por enfermedad y Cheques.
- Gestión de garantías, comprendido por el procedimiento de: Control de garantías.

Una vez estructurados los cuestionarios, se recolectó la información sobre los procedimientos actuales aplicando los cuestionarios con los cinco componentes de control interno, continuo a esto se evaluaron e interpretaron resultados. Teniendo como finalidad la recomendación de mejoras a controles existentes o nuevos controles que permitan actuar proactivamente, a los efectos de mitigar y eliminar significativamente los riesgos y a su vez alcanzar los objetivos institucionales de una manera eficaz y eficiente.

Hay que tener en cuenta, que esta evaluación permitirá verificar los controles internos en la realización de los procedimientos, corroborar que las actividades se desarrollan de forma confiable y oportuna para toma de decisiones y comprobar que se está cumpliendo con la normativa de control. Dicho esto, se parte de la obtención de un nivel de confianza y un nivel de riesgo que intente representar el cumplimiento de los componentes que basan las Normas de Control interno.

Por medio de la aplicación de la fórmula antes mencionada, se puede indicar el grado de confianza que se puede tener de los controles y a su vez, conocer el nivel del riesgo que pueden

llegar a tener los procesos evaluados, además de ser el punto de partida para la identificación de brechas y oportunidades de mejora. Se cuenta con una tabla de valores que refleja lo antes mencionado emitida por la Contraloría General del Estado (Tabla 20).

#### **2.4.2.2 Resultados de la Evaluación**

Mediante el análisis basado en COSO I, como herramienta de evaluación del control interno se pretende encontrar las debilidades existentes en este Modelo de Gestión en su conjunto, con el fin de proponer mejoras que permitan un eficiente funcionamiento de las actividades que conforman cada procedimiento y la consecución de objetivos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los análisis de evaluaciones de control interno de cada una de las gestiones que agrupan los procedimientos:

*Tabla 54 Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Efectivo*

Matriz de evaluación del sistema de control interno de la gestión del efectivo						
<b>Norma de Control Interno</b>	<b>Calificación del Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Novedad encontrada</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>	<b>Áreas responsables</b>
<b>Ambiente de control</b>	CT = 765 PT = 850 CP = 90%	ALTA	BAJO	<p>No se han determinado posibles riesgos en la ejecución de estos procedimientos.</p> <hr/> <p>No se encuentra implementado un sistema de planificación anual para el desarrollo de las actividades.</p> <hr/> <p>No se han recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que cada persona realiza.</p> <hr/> <p>No se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables a los procedimientos.</p> <hr/> <p>La Unidad de Auditoría Interna no brinda asesoría ni evaluación oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con los procedimientos.</p>	Se recomienda estructurar un programa sistémico que defina las necesidades reales de una capacitación y que ello no implique el desperdicio de recursos que no son relevantes para alcanzar las metas de dicho programa.	DAF

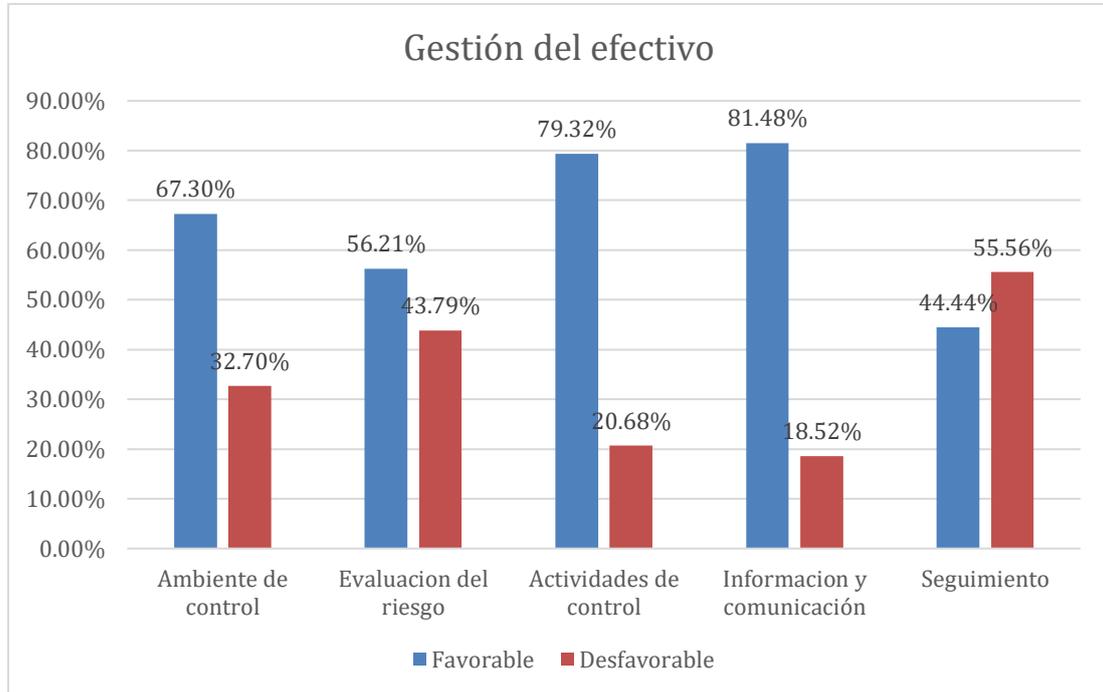
<p><b>Evaluación del riesgo</b></p>	<p>No se efectúan reuniones periódicas de la dirección para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos o para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la dirección.</p> <hr/> <p>No se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas.</p> <hr/> <p>No se cuenta con un programa de capacitación constante en temas relacionados a la gestión de riesgos.</p> <hr/> <p>No se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales.</p>	<p>Realizar reuniones periódicas de la Dirección, para emitir un plan de medición y mitigación de riesgos y solicitar capacitaciones que permitan asegurar la correcta ejecución de tareas.</p>	<p>DAF</p>
<p><b>Actividades de control</b></p>	<p>No se cuenta con una metodología de supervisión bajo la responsabilidad del director sobre el cumplimiento de los procedimientos y sus diferentes actividades.</p> <hr/> <p>No son registradas las firmas de los servidores autorizados para el manejo de las cuentas bancarias.</p>	<p>Emitir políticas y actividades de control para el personal encargado del manejo de las cuentas bancarias; así como para la verificación de cumplimiento de actividades bajo supervisión del Director.</p>	<p>DAF</p>

<p><b>Información y comunicación</b></p>	<p>No se presentan novedades</p>		
<p><b>Seguimiento</b></p>	<p>No se realiza seguimiento continuo, evaluaciones periódicas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento.</p>	<p>Implementar una actividad de control por cada documento autorizado por la Dirección que permita evaluar el proceso hasta que sea culminado.</p>	<p>DAF</p>
	<p>No se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo de los procedimientos.</p>		

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Autoras

Resumen de la evaluación del sistema de control interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Efectivo:

**Ilustración 13** Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Efectivo



Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración: Autoras

*Tabla 55 Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Inventario*

Matriz de evaluación del sistema de control interno de la gestión del inventario						
Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo	Novedad encontrada	Oportunidad de mejora	Áreas responsables
<b>Ambiente de control</b>	CT = 684 PT = 760 CP = 90%	ALTO	BAJO	No se han recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que cada persona realiza al cumplir con los procedimientos.	Se recomienda la preparación del plan estratégico de auditoría interna, que incluye la preparación del plan de auditoría interna, estimación de horas del plan, recursos necesarios para su ejecución, infraestructura y presupuesto del departamento. ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control.	DAF
				No se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables a los procedimientos.		
				La unidad de auditoría interna no brinda asesoría ni evaluación oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con los procedimientos.		
<b>Evaluación del riesgo</b>				No se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes	Se recomienda coordinar con la Dirección de Planificación la gestión de un Plan de Mitigación de Riesgos	DAF

	<p>procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas.</p>	<p>específicos para cada procedimiento que se realice; es decir mediante una matriz de Riesgos identificándolos y relacionándolos con eventos que pudieran presentarse, considerando factores internos y externos, analizándolos en función de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia.</p>	
	<p>No se realizan reuniones periódicas para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la Empresa.</p>		
	<p>No cuenta la empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos.</p>		
	<p>No se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales.</p>		
<b>Actividades de control</b>	<p>No se cuenta con una metodología de supervisión.</p>		
	<p>No se han recibido capacitaciones orientadas a cada puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades.</p>		
<b>Información y comunicación</b>	<p>No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro de los procedimientos.</p>	<p>Se recomienda la implementación de una matriz de riesgos para que sean fácilmente identificables y se</p>	<p>DAF</p>

---

pueda tomar las medidas respectivas.

---

**Seguimient  
o**

---

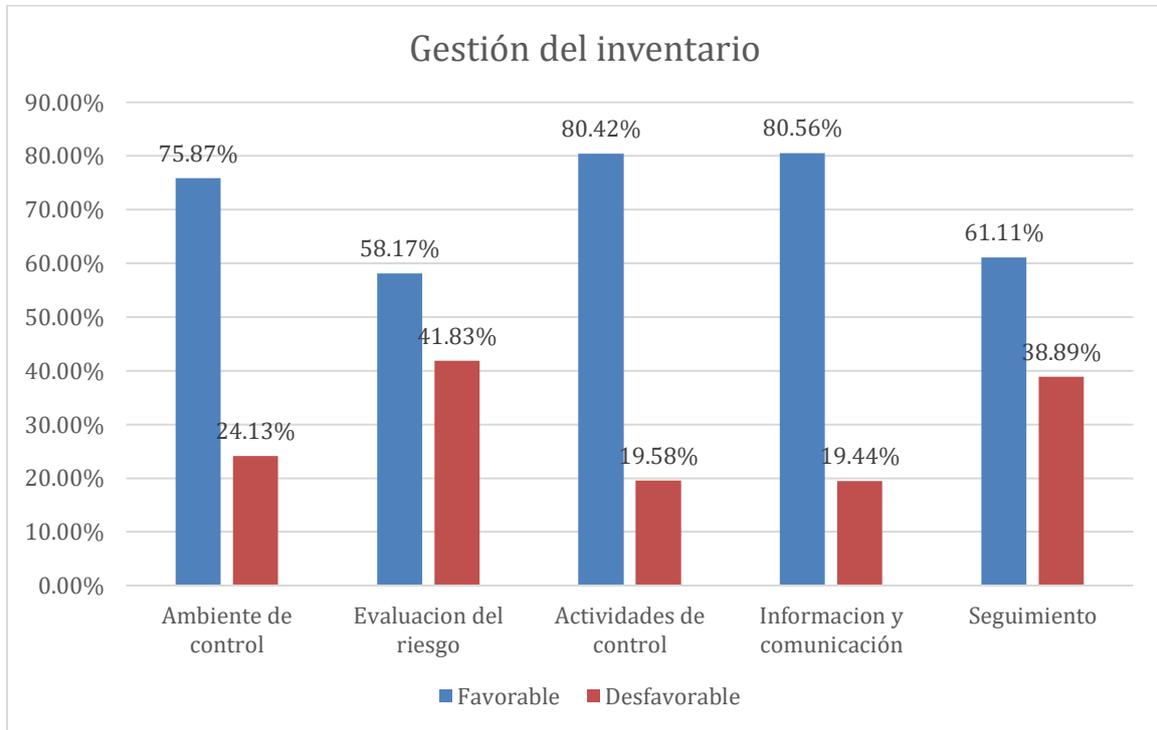
No se presentan novedades.

---

Fuente: Investigación en campo  
Elaboración: Autoras

Resumen de la evaluación del sistema de control interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Inventario:

**Ilustración 14** Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Inventario



Fuente: Investigación en campo.  
Elaboración: Autoras

**Tabla 56** Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Exigible

Matriz de evaluación del sistema de control interno de la gestión del exigible						
Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo	Novedad encontrada	Oportunidad de mejora	Áreas responsables
<b>Ambiente de control</b>	CT = 729 PT = 810 CP = 90%	ALTO	BAJO	<p>No se han recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que cada persona realiza al cumplir con el procedimiento.</p> <hr/> <p>Las actividades desarrolladas por cada integrante, que participa en el desarrollo del procedimiento, no son justas ni equitativas.</p> <hr/> <p>No existe un Manual de Funciones de la organización actualizado, en el cual conste sus responsabilidades, acciones y tareas dentro del procedimiento.</p> <hr/> <p>La unidad de auditoría interna no brinda asesoría ni evaluación oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con los procedimientos.</p>	Se recomienda la preparación del plan estratégico de auditoría interna, que incluye la preparación del plan de auditoría interna, estimación de horas del plan, recursos necesarios para su ejecución, infraestructura y presupuesto del departamento. ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control.	DAF

**Evaluación  
del riesgo**

No se efectúan reuniones periódicas de la dirección para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos o para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la dirección.

Se recomienda al jefe del Departamento planificar, organizar y evaluar reuniones periódicas con el personal a cargo, con la finalidad de simplificar las tareas diarias, partiendo del conocimiento de los propios empleados.

DAF

No se analizan los eventos que pudieran afectar sobre la ejecución de los procedimientos.

No existe un plan de mitigación de riesgos.

No se comunica oportunamente los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse.

No cuenta con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos.

No se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales.

**Actividades  
de control**

No se realiza rotación de actividades afines dentro del procedimiento.

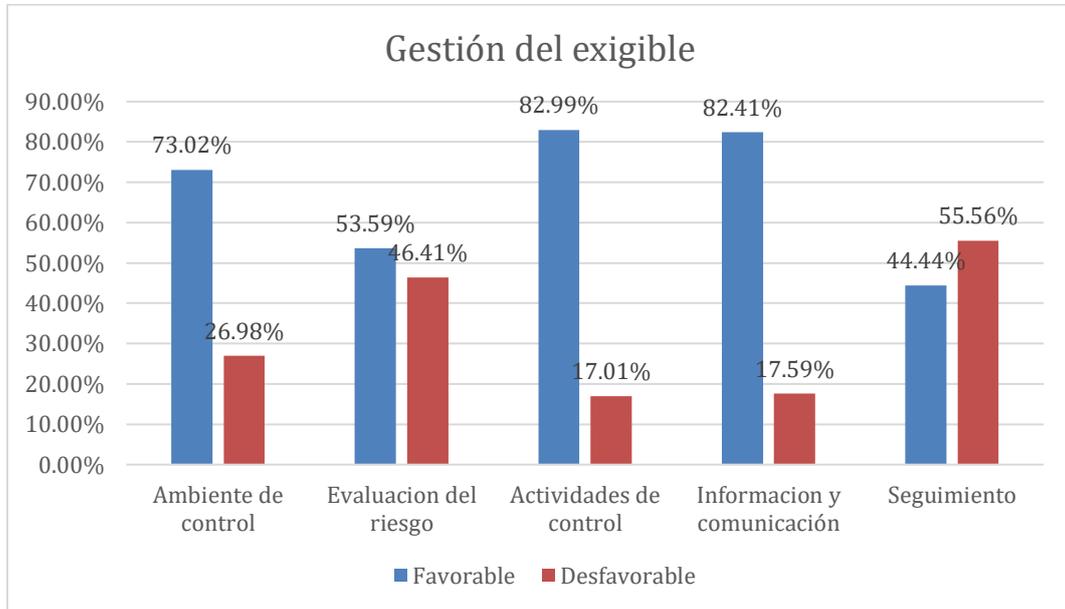
DAF

		<p>No se encuentra establecido un índice de vencimientos que permita verificar que las obligaciones sean pagadas oportunamente.</p>	
<p><b>Información y comunicación</b></p>		<p>No se presentan novedades.</p>	
<p><b>Seguimiento</b></p>	<p>No se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento.</p>	<p>No se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento.</p>	<p>Se recomienda estructurar un programa sistémico que defina las necesidades reales de una capacitación. <span style="float: right;">DAF</span></p>
		<p>No se ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento.</p>	
		<p>No se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo del procedimiento.</p>	

Fuente: Investigación en campo  
Elaboración: Autoras

Resumen de la evaluación del sistema de control interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión del Exigible:

**Ilustración 15** *Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión del Exigible*



Fuente: Investigación en campo.  
Elaboración: Autoras

*Tabla 57 Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno de los procesos correspondientes a la Gestión de Garantías.*

Matriz de evaluación del sistema de control interno de la gestión de garantías						
Norma de Control Interno	Calificación del Nivel de Confianza	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo	Novedad encontrada	Oportunidad de mejora	Áreas responsables
<b>Ambiente de control</b>	CT = 702 PT = 780 CP = 90%	ALTO	BAJO	<p>No se han recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que cada persona realiza al cumplir con los procedimientos.</p> <p>La unidad de auditoría interna no brinda asesoría ni evaluación oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con los procedimientos.</p>	Se recomienda la preparación del plan estratégico de auditoría interna, que incluye la preparación del plan de auditoría interna, estimación de horas del plan, recursos necesarios para su ejecución, infraestructura y presupuesto del departamento.	DAF
<b>Evaluación del riesgo</b>				No se efectúan reuniones periódicas de la dirección para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos o para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la dirección.	Se recomienda al Jefe del Departamento planificar, organizar y evaluar reuniones periódicas con el personal a cargo, con la finalidad de la de simplificar las tareas diarias.	DAF

	<p>No se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas.</p> <hr/>
	<p>No cuenta la empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos.</p> <hr/>
	<p>No se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales.</p> <hr/>
<b>Actividades de control</b>	<p>No se mantienen archivos electrónicos y físicos.</p> <hr/>
	<p>La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación no define y regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el procedimiento.</p> <hr/>
<b>Información y comunicación</b>	<p>No se presentan novedades.</p> <hr/>

---

## Seguimiento

No se encuentran establecidos procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento.

---

No se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento.

---

No se ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento.

Se recomienda al Jefe del Departamento planificar, organizar y evaluar reuniones periódicas con el personal a cargo, con la finalidad de la de simplificar las tareas diarias, partiendo del conocimiento de los propios empleados, a fin de crear unos procedimientos homogéneos, siendo un generador de recursos y conocimientos para el resto de personal administrativo ante aquellas tareas que se realizan con menos asiduidad y que cada uno realiza a su buen entender.

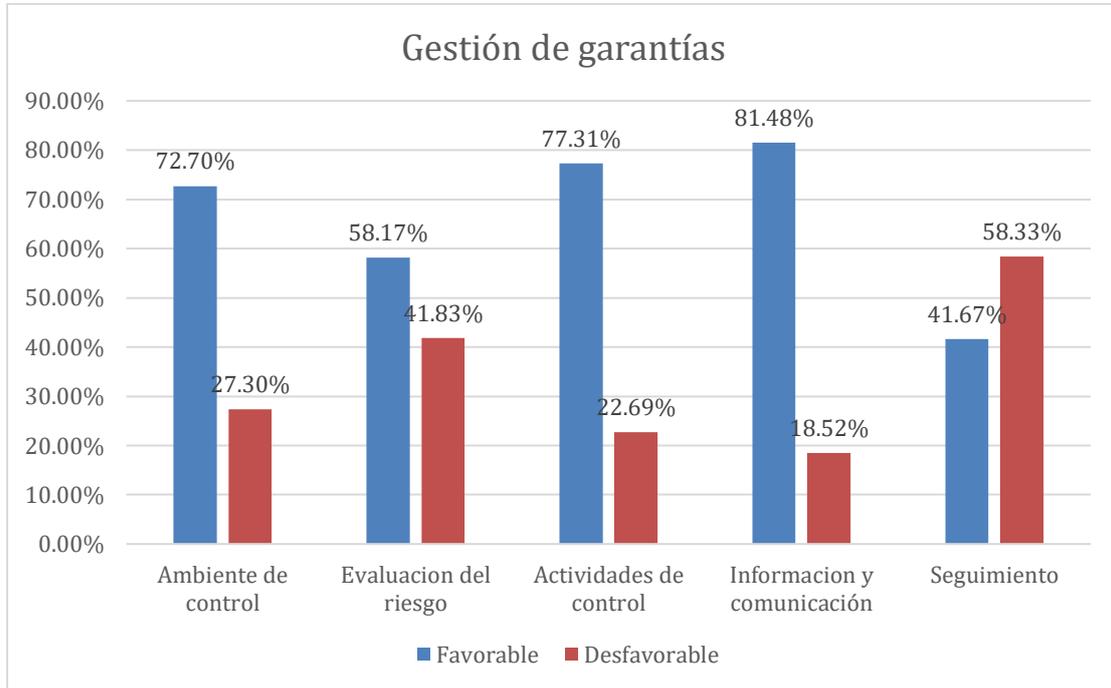
DAF

---

Fuente: Investigación en campo  
Elaboración: Autoras

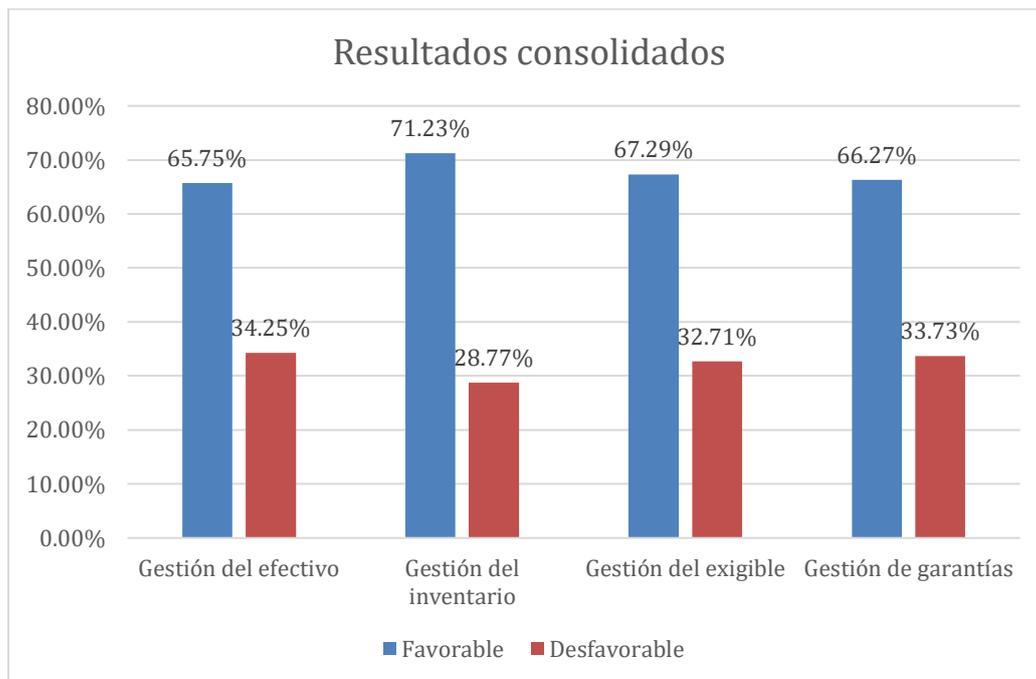
Resumen de la evaluación del sistema de control interno de los procedimientos correspondientes a la Gestión de Garantías:

**Ilustración 16** Resumen de Calificaciones de los procedimientos de Gestión de Garantías



Fuente: Investigación en campo.  
Elaboración: Autoras

**Ilustración 17** Resumen de Calificaciones de los procedimientos por Gestión



Fuente: Investigación en campo.

Elaboración: Autoras

*Tabla 58 Evaluación de R. Inherente y R. Control.*

<b>Evaluación de R. Inherente y R. Control</b>			
<b>Escala de medición del Riesgo</b>			
	<b>Concepto</b>	<b>Simbología</b>	<b>Escala</b>
Significatividad del componente	Alto	A	70 % - 100 %
Existencia de factores de riesgo	Medio	M	30 % - 70 %
Probabilidad de ocurrencia de los factores de riesgo	Bajo	B	0 % - 30 %

Fuente: Lara Haro A. (2018).

*Tabla 59 Riesgos Inherentes y Riesgos de Control por tipo de Gestión*

	Gestión del efectivo		Gestión del inventario		Gestión del exigible		Gestión de garantías	
	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Riesgo Inherente	Riesgo de Control
<b>Ambiente de control</b>	M	M	M	M	M	M	M	M
	31,67%	43,33%	35,00%	40,00%	51,67%	48,33%	45,00%	41,67%
<b>Evaluación del riesgo</b>	M	M	M	M	M	M	M	M
	56,67%	63,33%	60,00%	60,00%	60,00%	68,33%	56,67%	61,67%
<b>Actividades de control</b>	M	M	M	M	M	M	M	M
	40,00%	36,67%	43,33%	33,33%	58,33%	55,00%	55,00%	46,67%
<b>Información y comunicación</b>	B	M	M	M	B	B	M	M
	30,00%	35,00%	33,33%	31,67%	38,33%	45,00%	33,33%	38,33%
<b>Seguimiento</b>	M	M	M	M	M	A	M	M
	41,67%	53,33%	45,00%	50,00%	61,67%	70,00%	58,33%	61,67%
<b>Total</b>	<b>40,00%</b>	<b>46,33%</b>	<b>43,33%</b>	<b>43,00%</b>	<b>54,00%</b>	<b>57,33%</b>	<b>49,67%</b>	<b>50,00%</b>

Fuente: Investigación en campo  
Elaboración: Autoras

*Tabla 60 Tipo de riesgo*

	<b>Gestión del efectivo</b>	<b>Gestión del inventario</b>	<b>Gestión del exigible</b>	<b>Gestión de garantías</b>
<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Inherente	40,00%	43,33%	54,00%	49,67%
Control	46,33%	43,00%	57,33%	50,00%
Auditoría	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Detección	26,98%	26,83%	16,15%	20,13%

Fuente: Investigación en campo  
Elaboración: Autoras

## Informe de Control Interno

Cuenca, 14 de marzo de 2022

Señor Ingeniero  
Tito Torres.

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**  
**EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.**

Su despacho.

De nuestra consideración:

Con base a la información obtenida de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. y como alumnas de la Universidad de Cuenca en proceso de desarrollo de nuestro Trabajo de Titulación, se ha elaborado el presente Proyecto integrador, teniendo como uno de sus objetivos la Evaluación del Sistema de Control Interno de los procedimientos que comprenden la Gestión Financiera de corto plazo y Tesorería de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A, obteniendo como resultado este informe que presentamos a usted. La evaluación fue ejecutada de acuerdo a las Normas de Control Interno (NCI) emitidas por la Contraloría General del Estado, el 17 de noviembre del 2009, mediante Acuerdo 039-CG, y actualizadas al 30 de junio del 2016; base sobre la cual se calificó el nivel de confianza de los referidos procesos, que están bajo la responsabilidad de la Dirección Administrativa-Financiera de CENTROSUR.

Con el objetivo de medir la efectividad de los controles internos existentes en la dirección, de cuyos resultados hemos identificado un conjunto de hallazgos u oportunidades de mejora, base de análisis sobre la cual se ponen en su consideración las respectivas conclusiones y recomendaciones, como un aporte al compromiso de mejora continua de la dirección. A continuación, se detallan los hallazgos encontrados en el desarrollo del proceso de evaluación del sistema de control interno para cada uno de los componentes:

## **NCI 200 Ambiente de Control**

Dentro de este primer componente, el primer hallazgo encontrado direcciona a la parte de planificación, como un faltante en cuanto a un sistema que permita plasmar el desarrollo anual de las actividades para los procesos correspondientes a la Gestión del Efectivo. A esta gestión se suman los procesos de la Gestión de Inventario al marcar la falta de una metodología que permita revisar y actualizar periódicamente las políticas aplicables a estos dos grupos de procedimientos. A su vez, la Gestión de Exigible presenta actividades desarrolladas por los actores de cada procedimiento que las mismas no son justas ni equitativas, ya que indica no contar con un Manual de funciones actualizado en el cual se indique responsabilidades, acciones y tareas para cada miembro.

Adicional, dentro de los cuatro grupos de procedimientos comprendidos por las gestiones de: efectivo, inventario, exigibles y garantías representando el 81% de los actores de estos procedimientos, concuerdan en la falta de capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que cada miembro realiza. Y que, la Unidad de Auditoría interna no brinda asesoría ni evaluación oportuna y profesional relacionada a las actividades correspondientes a cada procedimiento, esto evidenciado por el 73% de los actores. Siendo estos dos hallazgos los más representativos dentro de este componente.

Cabe recalcar que, también existe un alto nivel favorable en cuanto al ambiente del entorno organizacional ya que el 100% de los participantes señalan un ambiente óptimo para generar una cultura de control interno, existiendo una buena estimulación de tareas, y establecidos formalmente principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional. Permitiendo que, las actividades se desarrollen en un ambiente ético, profesional y transparente. En general, el Ambiente de control representa en promedio un 72% favorable para todos los

procedimientos correspondientes a la Gestión financiera y por ende un 23% desfavorable por temas antes ya mencionados.

## **NCI 300 Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos es el componente con más hallazgos entre los cuatro procesos financieros, ya que en todas sobresale que con un 69% a nivel general, dentro de la dirección no se efectúan reuniones periódicas para tratar asuntos estratégicos que incidan en los diferentes procedimientos o traten sobre los riesgos que impidan conseguir los objetivos de la dirección.

Así mismo el 58% afirma que, los procedimientos no cuentan con una metodología que identifique, prevenga, mitigue, gestione riesgos o identifiquen posibles causas. Esto, puede ser causado porque a su vez con un 92% desfavorable, se señala que no cuentan con programas de capacitación constante en temas relacionados a la gestión de riesgos.

Un último hallazgo desfavorable en común es la falta de evaluaciones al personal que permitan detectar debilidades profesionales, dentro de esto, más de la mitad de los actores de cada procedimiento confirma este hallazgo. Existe también un porcentaje representativo en cuanto a que el 67% de los actores que participan en los procesos de Gestión del Exigible indican que no hay una comunicación oportuna de los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse.

Dentro de este componente también existe una variable que sobresale con un porcentaje del 95% a favor en cuanto a que los actores de la Dirección encuentran interrelacionados los objetivos, las estrategias y la planificación de la Empresa con la finalidad de los procedimientos. En términos generales, este componente presenta un 56% favorable entre todos los puntos evaluados de todas las gestiones y un 44% desfavorable ya que, en hallazgos negativos, casi la totalidad de actores de cada gestión concuerdan al señalar una respuesta negativa para ese punto evaluado.

## NCI 400 Actividades de Control

En lo que refiere a las Actividades de Control, tanto los procesos de Gestión del Efectivo como los de Gestión de Inventario dan como resultado la falta de una metodología de supervisión por parte de la dirección acerca del cumplimiento de los procedimientos. Dentro de la gestión del efectivo además se identificó también la falta de registros de firmas de los servidores autorizados para el manejo de las cuentas bancarias, esto afirmado por el 78% de los actores que participan dentro de este procedimiento. La gestión de inventario a su vez reitera la falta de capacitaciones orientadas a cada puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades.

Para el caso de, los procesos correspondientes a la Gestión de los exigibles, estos revelan que con un 78% de acuerdo entre sus actores, no se encuentran establecidos índices de vencimientos que permitan verificar que las obligaciones sean pagadas oportunamente. Y, en relación a la Gestión de Garantías, mencionan que dentro de los procedimientos no se mantienen archivos digitales y físicos, indicando que algunos son solamente digitales y otros solamente físicos, pudiendo suscitar pérdida total de información. Sumando a ello, una Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación que no define ni regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el desarrollo de los procedimientos.

En conjunto, el componente de Actividades de control agrupa un total de respuestas favorables en promedio entre todos los tipos de gestión del 80%, con porcentajes favorables muy altos de concordancia entre los actores en referencia a que las actividades a realizar las cumplen rigiéndose en las normativas establecidas vigentes para cada procedimiento, en cuanto a la existencia de control interno del uso y destino de los formularios para la recaudación de los recursos, y verificaciones diaria de los depósitos frente a los valores recibidos, la información generada dentro del procedimiento, es de fácil uso e intercambiable con todos los

actores del departamento, facilitando su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad y la existencia de mecanismos de seguridad en el uso de claves, accesos restringidos y con permiso a personal autorizado.

## **NCI 500 Información y Comunicación**

El siguiente componente referente a información y comunicación, sobresale sobre el resto de componentes ya que este cuenta con el 82% del puntaje favorable en cuanto a la evaluación de actividades basadas en este punto, los cuatro procesos representan respuestas favorables en casi la totalidad de los puntos evaluados, resaltando principalmente las siguientes: La administración de los sistemas de información, mantiene controles permanentes que garanticen la confiabilidad, integridad y seguridad de la información, y destacando que el jefe departamental, mediante la información que genera el sistema, puede tomar decisiones oportunas, orientadas a controlar las diferentes actividades de los diferentes procedimientos.

En el caso de la gestión del inventario, es la única gestión en la cual el 55% de sus actores enuncian que dentro de estos procesos no se están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información. A pesar del alto nivel de acuerdo a un laso favorable en la evaluación de este componente, se debe tomar en consideración el hallazgo de la parte de gestión de inventarios, siendo que dentro de esta gestión se desarrollan procedimientos que deben evitar riesgos en cuanto a información.

## **NCI 600 Seguimiento**

Para finalizar, el último componente registra actividades a tener en cuenta dentro de los procedimientos de Gestión del efectivo, exigible y garantías, poseen significancia en cuanto a que no se realiza continuo seguimiento o evaluaciones periódicas que aseguren la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo de los procedimientos. Agregando también para la

gestión de efectivo y exigible la falta de acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo de los procedimientos.

Con un 59% en contra, indican que no se ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento de la gestión del exigible. Y con un 63% el hecho de no establecer un seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento y no promover o establecer una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en los procedimientos dentro de la gestión de garantías. Todo esto concluye con un 48% de evaluación favorable y un 52% desfavorable, llamando la atención por un componente importante con alto porcentaje desfavorable en cuanto a niveles de seguimiento en cada uno de los procesos.

## **Conclusiones:**

Como resultado de la Evaluación del Sistema de Control Interno realizada a los Procesos que comprenden la Gestión Financiera de corto plazo y Tesorería de CENTROSUR, de acuerdo a las Normas de Control Interno (NCI), emitidas por la Contraloría General del Estado se ha determinado:

- Dentro de NCI 200 Ambiente de Control se presenta el 72% de respuestas favorables.
- Dentro de NCI 300 Evaluación de Riesgos el 56% de respuestas favorables.
- Dentro de NCI 200 Ambiente de Actividades de Control el 80% de respuestas favorables.
- Dentro de NCI 500 Información y Comunicación el 82% de respuestas favorables.

- Dentro de NCI 600 Seguimiento el 48% de respuestas favorables.

Evidenciando de esta manera, para el componente de Ambiente de Control la carencia de planificación anual de actividades en relación a la Gestión de Efectivo, por otro lado para la Gestión del Inventario se detecta la falta de una metodología periódica para revisar cada una de las actividades que influyen dentro del proceso; para la Gestión del Exigible se ha determinado que las actividades no se presentan de manera equitativa para la realización por parte de los encargados, pues se hace notorio la falta de un manual de procedimientos que permita determinar delimitar el alcance y la responsabilidad por cada empleado.

Para el componente de Evaluación de Riesgos, se ha determinado que la carencia de comunicación oportuna de los problemas detectados y falta de medidas de control; por otro lado, para el componente de Actividades de Control dentro de la Gestión del Efectivo presenta una discrepancia en cuanto a la falta de registro de firmas para el manejo de las cuentas bancarias.

Haciendo referencia a la Gestión del Inventario se ha detectado la falta de capacitaciones enfocadas a cada puesto de trabajo; a su vez, para la Gestión del Exigible no se encuentran establecidos índices de vencimiento para el pago de obligaciones y para la Gestión de Garantías se presenta la carencia de una metodología de archivo de información física y digital.

En cuanto al componente Información y Comunicación, para la Gestión del Efectivo se evidencia la carencia de acciones preventivas y correctivas para solucionar problemas detectados, como es el caso del archivo de información de forma digital de forma parcial, por otro lado, en cuanto al componente de Seguimiento en la Gestión del Exigible y Gestión de

Garantías se presenta la falta de acciones preventivas en cuanto al riesgo presentado por las actividades desarrolladas

Por otro lado, destacando que CENTROSUR, mantiene un buen ambiente y cultura de Control Interno, en donde sobresale la alineación e interrelación de los objetivos y estrategias empresariales; así como también se hace énfasis en la veracidad y fácil manejo de la información generada en cada proceso financiero, en cuanto a actividades y procedimientos realizados, pues mencionada información obtenida resulta confiable para la toma de decisiones acertadas. Así también, se puede mencionar que se han detectado como hallazgos los siguientes como más relevantes:

**Hallazgo 1: Falta de capacitaciones y evaluaciones de desempeño periódicas.**

Recomendaciones:

La capacitación de una empresa debe entenderse como la oportunidad que se presenta para incrementar la capacidad y competitividad de una persona y por ende de toda la Empresa de forma global, es decir promover el desarrollo por medio de la capacitación, esto acompañado de un monitoreo que permita verificar el cumplimiento de lo planteado frente a lo ejecutado; por ello se recomienda estructurar un programa sistémico que defina las necesidades reales de una capacitación y que ello no implique el desperdicio de recursos que no son relevantes para alcanzar las metas de dicho programa.

**Hallazgo 2: Carencia de asesoría y evaluación oportuna, relacionada a las actividades correspondientes a cada procedimiento por parte de la Unidad de Auditoría Interna.**

Recomendaciones:

Las unidades de auditoría interna, en el cumplimiento de sus funciones y en la sujeción al marco conceptual COSO, son consideradas como herramientas de gestión. En tal sentido, la vigilancia del cumplimiento del componente "ambiente de control" fortalece la estructura

orgánica y funcional, la creación de bases legales para los procesos y la organización de las actividades a través de la planificación.

Se recomienda la preparación del plan estratégico de auditoría interna, que incluye la preparación del plan de auditoría interna, estimación de horas del plan, recursos necesarios para su ejecución, infraestructura y presupuesto del departamento. ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control.

### **Hallazgo 3: Falta de reuniones periódicas.**

Recomendaciones:

A pesar de que algunos gerentes ven las reuniones como improductivas y como una pérdida de tiempo y por lo tanto costosas, también entienden que sus organizaciones no pueden funcionar sin este mecanismo de comunicación (Franco, 2004).

Se recomienda al jefe del departamento financiero planificar, organizar y evaluar reuniones periódicas con el personal a cargo, con la finalidad de simplificar las tareas diarias, partiendo del conocimiento de los propios empleados, a fin de crear procedimientos homogéneos, siendo un generador de recursos y conocimientos para el resto de personal administrativo, ante aquellas tareas que se realizan con menos asiduidad y que cada uno realiza a su buen entender.

### **Hallazgo 4: Carencia de evaluaciones periódicas que asegure la eficacia del sistema empleado en el desarrollo de procesos y procedimientos.**

Recomendaciones:

Se recomienda también en el área administrativa - financiera, la identificación de información más profunda por medio de los manuales organizacionales de procedimientos, inspecciones y entrevistas más directas con los responsables, con el fin de conocer cómo funciona cada uno de los controles establecidos y así poder realizar mejoras o cambios para obtener los resultados esperados.

## **Hallazgo 5: Carencia de un Manual de Proceso y Procedimientos actualizado.**

Recomendaciones:

Se recomienda la elaboración, actualización e implementación de manuales descritos, aplicando las actividades y responsabilidades descritos en cada uno de los manuales; así como también la revisión periódica, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los actores de la empresa. Adicionalmente se debe dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los manuales a todos los actores que conforman la institución y proveer de al menos una copia completa de los manuales.

## **Hallazgo 6: Falta de un Manual de Procesos y Procedimientos correspondientes a la Gestión de Riesgos**

Recomendaciones:

Se recomienda coordinar con la dirección de planificación la gestión de un Plan de Mitigación de Riesgos identificándolos y relacionándolos con eventos que pudieran presentarse, considerando factores internos y externos, analizándolos en función de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia.

Sin nada más que agregar, le agradecemos por su gentil atención.

Atentamente,

Verónica Chérrez.  
Verónica Padilla.

Chérrez Ballesteros Verónica Elizabeth  
Padilla Ávila Verónica Alexandra

## 2.3 Gestión financiera

### 2.3.1 Identificación de riesgos financieros

Para la identificación de riesgos financieros se recurrirá a la implementación de la Matriz de Riesgos o Matriz de Prioridad de Impacto (MPI); en donde podremos determinar los riesgos y su origen, así como la probabilidad, el impacto y la gravedad de acuerdo a la semaforización de riesgos, para de esta manera poder establecer las medidas de control que sean necesarias, de la siguiente manera:

**Tabla 61** Cuadro de Riesgos y mitigación

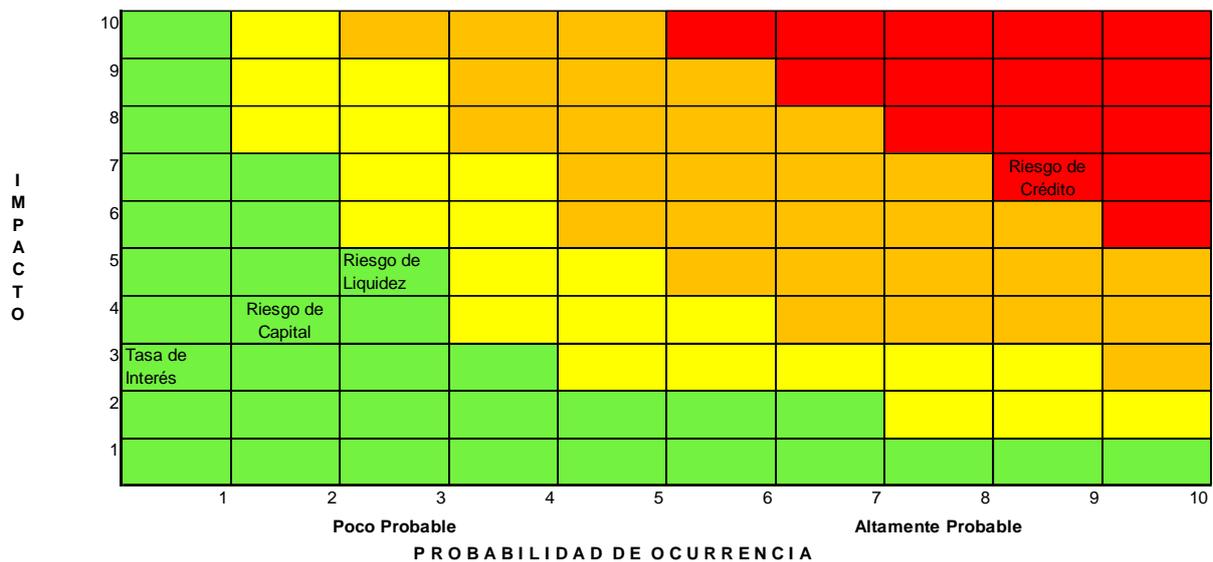
Riesgo	Origen del riesgo	Probabilidad (p)	Impacto (i)	Gravedad (pxi)	Medidas de control
Riesgo tasa de interés	No dispone de activos financieros y/o préstamos bancarios	1	3	3	Mantener como principal pasivo cuentas por pagar por compra de energía, sin intereses, a una empresa pública relacionada.
Riesgo crédito	Facturación mensual a los abonados	9	7	63	Corte del suministro eléctrico cuando el abonado incumple con el pago de su planilla.
Riesgo liquidez	Déficit tarifario	3	5	15	Monitorear continuamente los flujos de efectivo proyectados y reales y conciliando los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros
Riesgo capital	Obligaciones con proveedores y personal	2	4	8	Se mantienen asegurados los principales activos, así como seguros de fidelidad para trabajadores.

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

Demostrando de esta manera que el Riesgo de Crédito figura como el riesgo con más alta probabilidad, impacto y por ende gravedad de riesgo, reportando así mismo la manera en que CENTROSUR lo mitiga mediante el corte del suministro eléctrico cuando el abonado incumple con el pago de su planilla; por otra parte, el Riesgo de Tasa de Interés demuestra la gravedad de riesgo mínima, casi nula, pues CENTROSUR no dispone de activos financieros y/o préstamos bancarios, manteniendo como principal pasivo la compra de energía.

A continuación, de acuerdo a Lara Haro A (2018) para una mejor visualización de resultados de la Matriz de Prioridad de Impacto (MPI), se presenta el plano cartesiano, en donde el eje de las X identifica la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, y el Eje de las Y identifica el impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de CENTROSUR, de la siguiente manera:

**Ilustración 18** Plano Cartesiano MPI



Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

Por lo tanto, de acuerdo a las notas de los Estados Financieros de la Empresa, los riesgos inherentes analizados para CENTROSUR, son: riesgo de tasas de interés, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de capital; siendo el de mayor probabilidad de ocurrencia el riesgo

de crédito, pues en el último año de análisis debido a las circunstancias de pandemia el riesgo de crédito se ha demostrado muy significativo en cuanto a cartera vencida; por ello, de esta manera se hará frente con medidas de control eficientes que generen resultados sin comprometer mayormente a la Empresa.

## **Capítulo III.**

### **3. Propuesta de mejora al Modelo de Gestión financiera de corto plazo.**

#### **3.1 Propuesta estratégica**

Como se pudo observar en el Mapa estratégico Institucional de la CENTROSUR, este cuenta con diez objetivos estratégicos organizacionales. Debido a que dentro de la perspectiva financiera se encuentra un solo objetivo general, se han determinado aquellos objetivos más específicos que permitan incrementar el uso eficiente del presupuesto. Para ello se desarrolló un Cuadro de Mando Parcial enfocado en la perspectiva financiera, llamándolo Cuadro de Mando Financiero. De los resultados obtenidos por los indicadores que no cumplen con el mínimo establecido del sector, se plantean metas para mejora de resultados. Están en función de los valores referenciales establecidos para el sector eléctrico durante el año 2017-2020 obtenidos en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 62 Cuadro de Mando Financiero

Eje	Objetivo	Medida	Tendencia	Real	Precaución	Peligro	Meta 2021	Responsable	Frecuencia	Estrategia	Unidad
Financiero		Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión.	↑	56,00	53,00	50,00	90,00	DIPLA	Anual	Crear proyectos que permitan ayudar a la mejora de las operaciones de distribución, buscando una eficiencia energética.	
	Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	Porcentaje de recaudación total por venta de energía.	↑	87,00	68,50	50,00	100,0	DICO	Anual	Reforzar todos aquellos planes relacionados a la comunicación interna y externa de la empresa, que permitan conocer la gestión y los resultados obtenidos.	%
	Incrementar la capacidad de la Empresa para pagar sus deudas.	US\$ que se tiene como patrimonio por unidad invertida en activos fijos.	↑	1,11	1,05	0,99	1,14	DAF	Anual	Optimizar recursos.	US\$
	Incrementar la rentabilidad	Porcentaje de capacidad de los activos para	↓	2,71	1,86	1,00	3,55	DAF	Anual	Maximizar la rentabilidad: Disminuir	%

ad de la Empresa.	producir utilidades.								y controlar costos fijos, Disminuir gastos. Efectivizar cuentas por cobrar.
	Porcentaje de ingresos obtenidos en relación a los costos necesarios para generarla.	↑	73,34	56,01	38,68	77,37	DAF	Anual	
	Porcentaje de la utilidad neta de la Empresa por cada dólar que hay en ventas.	↓	12,60	10,49	8,37	16,78	DAF	Anual	
	Porcentaje de rentabilidad que se ofrece a los accionistas por el capital que han invertido.	↓	4,37	4,12	3,86	7,72	DAF	Anual	

Nota: Tomado del Plan estratégico CENTROSUR (2017-2020). En la tabla se puede observar el Cuadro de Mando Financiero.

*Tabla 63 Plan de acción*

<b>Departamento de Administración Financiera (DAF)</b>					
<b>Estratégias</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con que?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>
	Programas	Acciones	Recursos	Plazo	Responsable
Crear proyectos que permitan ayudar a la mejora de las operaciones de distribución, buscando una eficiencia energética.	Capacitaciones sobre gestión de distribución de energías renovables.	Determinar la institución habilitada para brindar las respectivas capacitaciones.	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	6 meses	Jefe departamento distribución.
Reforzar todos aquellos planes relacionados a la comunicación interna y externa de la empresa, que permitan conocer la gestión y los resultados obtenidos.	Estimular la comunicación clara y accesible.	Flexibilizar el contacto entre departamentos, utilizar diversos canales de comunicación, y crear acciones y eventos de relación	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	6 meses	Jefe de talento humano.
Optimizar recursos.	Optimizar el uso de activos fijos.	Determinar si es posible disminuir el valor invertido en activos fijos o activos fijos improductivos	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	1 año	Jefe financiero.

---

Maximizar la rentabilidad.	Disminuir y controlar costos fijos.	Identificar gastos operativos y administrativos no relevantes para la Empresa.	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	1 año	Jefe financiero.
	Disminuir gastos, y efectivizar cuentas por cobrar.	Implementar una mejor gestión de recuperación de cartera.			

---

Elaboración: Autoras

## 3.2 Plan financiero de corto plazo propuesto

Una vez consolidados y calculados los Estados Financieros dentro del periodo 2017-2020, la Planificación Financiera propone una proyección de estos. Para ello, basado en la metodología de regresión los estados anteriormente obtenidos se han sometido a este método de proyección. Como se ha indicado teóricamente este Plan financiero está dividido en planificación de efectivo con la proyección del flujo de efectivo y planificación de utilidades con la proyección de los Estados Financieros.

La planificación del efectivo conlleva la proyección del flujo de efectivo, de acuerdo a los flujos obtenidos para los años comprendidos entre 2017 y 2020, los valores proyectados para 2021 se reflejan e interpretan a continuación:

**Tabla 64** Estado de flujo de efectivo proyectado al 2021

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>		
<b>Estado de flujo de efectivo</b>		
<b>al 31 de diciembre de 2021</b>		
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>		
<b>Saldo inicial del efectivo (31 de diciembre de 2020)</b>		<b>37.536</b>
<b><i>Flujo de Efectivo de la Operación</i></b>		
<b>(+) Fuentes de la Operación</b>		<b>19.802</b>
Otros activos corrientes	0.015	
Provisiones por beneficios a empleados	0.191	
Resultado ejercicio 2021	18.864	
Otras obligaciones corrientes	0.731	
<b>(-) Usos de la Operación</b>		<b>8.603</b>
Inventarios	1.914	
Gastos pagados por anticipado	0.008	
Documentos y cuentas por pagar	3.909	
Otros pasivos corrientes	2.771	
<b><i>Flujo Neto de Efectivo de la Operación</i></b>		<b>11.199</b>

<b>Flujo de Efectivo de la Inversión</b>		
<b>(+) Fuentes de la Inversión</b>		<b>4.774</b>
Activos financieros	4.774	
<b>(-) Usos de la Inversión</b>		<b>23.119</b>
Propiedad planta y equipo	12.652	
Activos intangibles	4.211	
Activos financieros no corrientes	6.257	
<b>Flujo Neto de Efectivo de la Inversión</b>		<b>-18.345</b>
<b>Flujo de Efectivo de Financiamiento</b>		
<b>(+) Fuentes de Financiamiento</b>		<b>14.563</b>
Provisiones por beneficios a empleados	1.671	
Otras Provisiones	6.535	
Otros pasivos no corrientes	0.395	
Pasivos diferidos	0.210	
Reservas	1.871	
Pago de dividendos	3.881	
<b>(-) Usos de Financiamiento</b>		<b>9.856</b>
Documentos y cuentas por pagar	0.157	
Cuentas por pagar diversas	0.482	
Aporte para futuras capitalizaciones	9.216	
<b>Flujo Neto de Efectivo Financiero</b>		<b>4.708</b>
<b>Saldo final del efectivo</b>		<b>35.097</b>

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

**Tabla 50** Resumen Estado de flujo de efectivo proyectado al 2021

<b>Resumen</b>		
(Expresado en millones de dólares estadounidenses)		
<b>Operaciones</b>	<b>Generación</b>	<b>Aplicación</b>
Operación	11.199	
Financiamiento	4.708	
Inversión		18.345
Efectivo		2.506

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

**Ilustración 19** Flujos de efectivo 2017-2021



Fuente: Estados Financieros, Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

Por lo que se refiere a, la proyección del flujo de efectivo, se proyecta un mayor nivel de operación, esto reflejando la salida de un año atípico como fue el 2020, estas actividades de operación aumentando su valor debido a una proyección menor en el rubro de documentos y cuentas por pagar, reflejando menores deudas pendientes con proveedores, por pago de compra de energía u órdenes de pago. Las actividades de financiamiento se verán afectadas en cuanto a usos, y reflejara un aumento en cuanto a fuentes de financiamiento para provisiones y dividendos. Por otro lado, la inversión con tendencia a crecimiento debido a uso de la misma en “Propiedad, planta y equipo”, el rubro con mayor nivel de inversión en la Empresa, dentro de la cual consta inversión en Obras en construcción, Instalaciones, maquinaria y equipos de comunicación y telecomunicación.

Se proyecta una generación de 16 millones de dólares aproximadamente, con una aplicación del mismo valor, con 11 millones generados para operación y 5 millones por financiamiento, de los cuales se prevee el uso de 18 millones en inversión. Todos los recursos fueron aplicados en inversión para crecimiento, y para ello la empresa deberá apalancarse en un 30%. Con ello se puede decir que el 70% de los recursos será producto de su propio esfuerzo, la empresa

seguirá generando para el periodo 2021 buenos recursos de operación. El financiamiento generará mientras que la inversión seguirá consumiendo, características de una empresa saludable.

La siguiente parte es, la planificación de utilidades, esta de igual forma proyecta los Estados Financieros en base al histórico de los años 2017-2020 que generarán los valores pronosticados para 2021, los mismos que se presentan a continuación:

*Tabla 65 Estado de resultados proyectado al 2021*

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>	
<b>Estado de resultados</b>	
<b>Periodo 2021</b>	
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>	
	<b>2021</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>97.975</b>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	97.004
Prestación de servicios	95.740
Subvención del gobierno	0.000
Intereses ganados	0.054
Otros ingresos de actividades ordinarias	1.210
<b>OTROS INGRESOS</b>	0.971
<b>(-) COSTOS</b>	<b>15.257</b>
Costos de ventas	15.253
Costos de generación	0.004
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>82.719</b>
(-) Gastos de ventas	55.919
(-) Gastos administrativos	4.734
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>22.066</b>
(-) Gastos financieros	3.202
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PT</b>	<b>18.864</b>
(-) Carga impositiva y participación trabajadores	0.000
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18.864</b>

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

Los ingresos, divididos en Ingresos de actividades ordinarias y en Otros ingresos, estos segundos conformados por aquellos registrados por actividades ajenas a la operación como:

multas a contratistas, indemnizaciones, proporcional del IVA en compras, diferencia en inventarios recuperados, entre otros. Los ingresos totales se proyectan con una reducción del 2%, esto se daría como consecuencia de la disminución en venta de energía, mientras que los no relacionados a ventas de energía aumentarían ya que se esperaría aumento en multas, indemnizaciones, inventarios recuperados, daños por terceros, etc., intentando recuperar su historial antes del 2020, y esto como consecuencia de que en el 2021 la situación empezaría a tornarse normal.

Los costos y gastos en conjunto presentarían una disminución del 10% con respecto al 2019. Los costos representarían el 19%, esto incluye la compra de energía, servicios de telecomunicaciones y materiales, registrando una disminución del 43%, siguiendo con la tendencia decreciente desde el año 2017.

En cuanto a los gastos, representarían un 81% y registrarían un aumento del 5%. Los gastos de ventas aumentarían, a posibilidad de aumento de las cuentas de recuperación de cartera y lectura de medidores que se presentarían con mayor regularidad para 2021. Los gastos administrativos aumentarían con no mayor representatividad mientras que los gastos financieros tendrían un incremento con relación al 2021.

En base a la proyección, el año 2021 registraría un saldo positivo de 18.864 millones de dólares, superior al registrado en el año 2020, pretendiendo seguir utilizando este valor para el financiamiento de programas que mejoren el sistema de distribución.

*Tabla 66 Estado de situación financiera proyectado al 2021*

<b>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.</b>	
<b>Estado de situación financiera</b>	
<b>Periodo 2021</b>	
<b>(Expresado en millones de dólares estadounidenses)</b>	
	2021
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS Corriente</b>	<b>85.397</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	35.030
Activos financieros	14.897
Inventarios	34.975
Gastos pagados por anticipado	0.219
Otros activos corrientes	0.276
<b>ACTIVO No corriente</b>	<b>386.435</b>
Propiedad planta y equipo	321.846
Propiedades de inversión	1.048
Activos intangibles	11.502
Activos financieros no corrientes	52.039
Otros activos no corrientes	0.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>471.832</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVO Corriente</b>	<b>11.949</b>
Documentos y cuentas por pagar	0.602
Provisiones por beneficios a empleados	3.343
Otras obligaciones corrientes	2.173
Otros pasivos corrientes	5.459
Pasivos diferidos	0.373
<b>PASIVO No corriente</b>	<b>99.172</b>
Documentos y cuentas por pagar	3.383
Cuentas por pagar diversas / relacionada	2.855
Provisiones por beneficios a empleados	39.631
Otras provisiones	43.470
Otros pasivos no corrientes	9.833
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>111.122</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	154.710
Aportes para futura capitalización	60.994
Reservas	14.243
Otros resultados integrales	43.730
Resultados acumulados	68.236
Utilidad del ejercicio	18.864

<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	360.777
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	471.899

Fuente: Departamento Financiero CENTROSUR

Elaboración: Autoras

El activo para el 2021 se proyecta a un 4% más que el año anterior, el activo corriente representaría un 18% del total, con una disminución del 6%. La cuenta que representa la mayor variación es la cuenta de Activos financieros, seguida de la cuenta de efectivo y sus equivalentes, la primera con una disminución del 32% y la segunda de un 7%; contrario a lo que se espera para la cuenta de inventarios, con un incremento de 6%.

En cuanto al activo no corriente, representaría el 82% del total de activos, con un incremento del 6%, esto debido al aumento de la cuenta de “Propiedad planta y equipo”. Corroborando el incremento en niveles de inversión reflejado en el flujo de efectivo proyectado para este mismo año. Es decir, en cuanto al activo para 2021 se esperaría disminución de activos financieros dado principalmente por documentos por cobrar y cuentas por cobrar clientes, disminución en caja, fondos de caja chica y bancos, lo que se vio reflejado en el saldo de efectivo de los flujos antes proyectados. A su vez las bodegas de materiales y anticipos para adquisiciones esperarían su incremento del 6%, y de igual forma un incremento en obras de construcción, maquinaria, equipo, instalaciones, etc.

El pasivo sumaría 111.122 millones de dólares, con un incremento del 2% respecto al 2019. Las deudas a corto plazo representan un 11% con una reducción de un 46%, esto como consecuencia de lo previsto en la disminución de la deuda por compra de energía. Por su parte el pasivo no corriente representaría el 89% con un incremento del 8,7%, dado principalmente por provisiones.

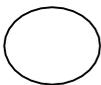
Finalmente, el patrimonio alcanzaría un incremento del 4%, se sigue manteniendo la tendencia crecimiento entre los valores de esta cuenta entre 2018 y 2019. Estos resultados

indicarían que, el 76,45% de los activos de la empresa serán financiados por los accionistas, mientras que el 23,54% por terceras personas.

### 3.3 Levantamiento de procesos

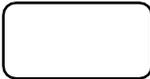
En la sección precedente, correspondiente al Capítulo II, en la evaluación de control interno se establecieron los flujos de procesos con los que cuenta CENTROSUR; a continuación, se presenta el levantamiento de flujos de procesos de acuerdo a la información recolectada en base reuniones mantenidas con los actores involucrados, utilizando como herramienta el software Bizagi. Cabe mencionar que los procesos se presentan acorde a las actualizaciones de las actividades que cada actor realiza en cada proceso, es decir se han mejorado los flujos de procesos existentes y se ha incluido nuevos, de acuerdo a la Gestión del Efectivo, Gestión de Inventarios, Control de Exigible y Control de Garantías; todo ello transferido posteriormente a matrices de caracterización, con la finalidad de agilizar la secuencia de los mismos:

#### *Simbología flujogramas*

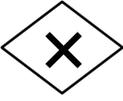
Símbolo	Significado
	Inicio-fin: Indica el principio y final de un proceso. Evento intermedio: Indica donde sucede algo entre el inicio y el fin de un proceso. Sin que indique que el proceso termina.
	Documento impreso o digital: Indica la generación de un documento.
	Base de datos (data base): Indica cuando la salida de una actividad es almacenada electrónicamente.

# UCUENCA

---

	Tarea: Describe brevemente la actividad que se realiza dentro del proceso.
	Subproceso: Es una actividad que a su vez contiene otras actividades.
	Transporte: Indica hacia donde se traslada un proceso o actividad.
	Dirección del flujo: Indica el sentido del flujo.
	Asociación: Enlaza una tarea con información relacionada.

---

	Compuerta paralela: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del procedimiento.
	Decisión: Se anota la pregunta sobre la cual debe decidir o cumplir con algún requisito específico.
	Decisión compleja: Se usa cuando se necesita controlar puntos de decisión complejos dentro del proceso. Permite continuar a la siguiente actividad independientemente de si la actividad anterior se cumplió o no.

---

	Anotación: Se utiliza en el caso de que requiera ingresar información adicional en la diagramación.
---	---

---

3. Fuente: Bizagi Modeler Versión 2.0. Guía de usuario (2019)

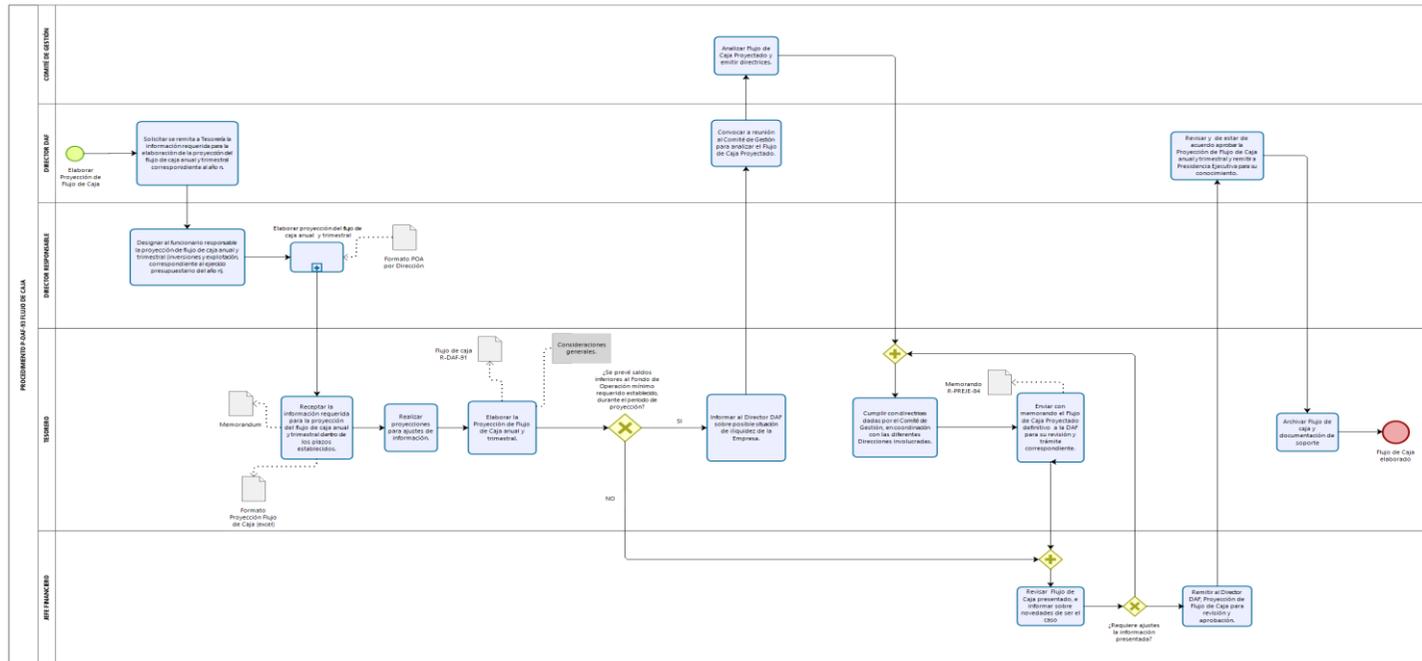
4. Elaboración: Autoras

## 3.3.1 Gestión del Efectivo

- **Flujo de Caja**

Objetivo: Elaborar la proyección de flujo de caja anual y trimestral y remitir a Presidencia Ejecutiva para su conocimiento.

*Ilustración 20* Flujograma flujo de caja.

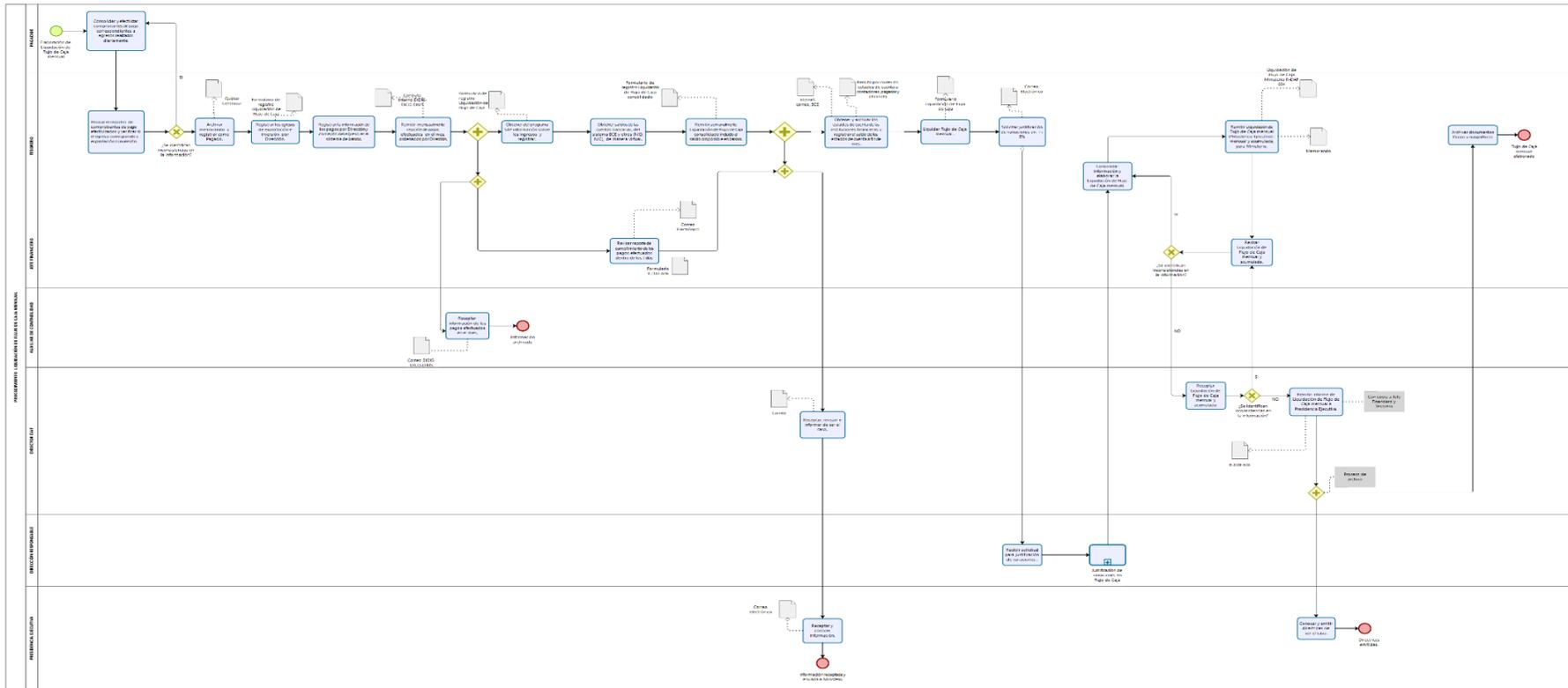


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

- **Liquidación de Flujo de Caja mensual.**

Objetivo: Elaborar informe de liquidación de flujo de caja mensual y acumulada.

*Ilustración 21* Flujograma Liquidación de flujo de caja mensual.

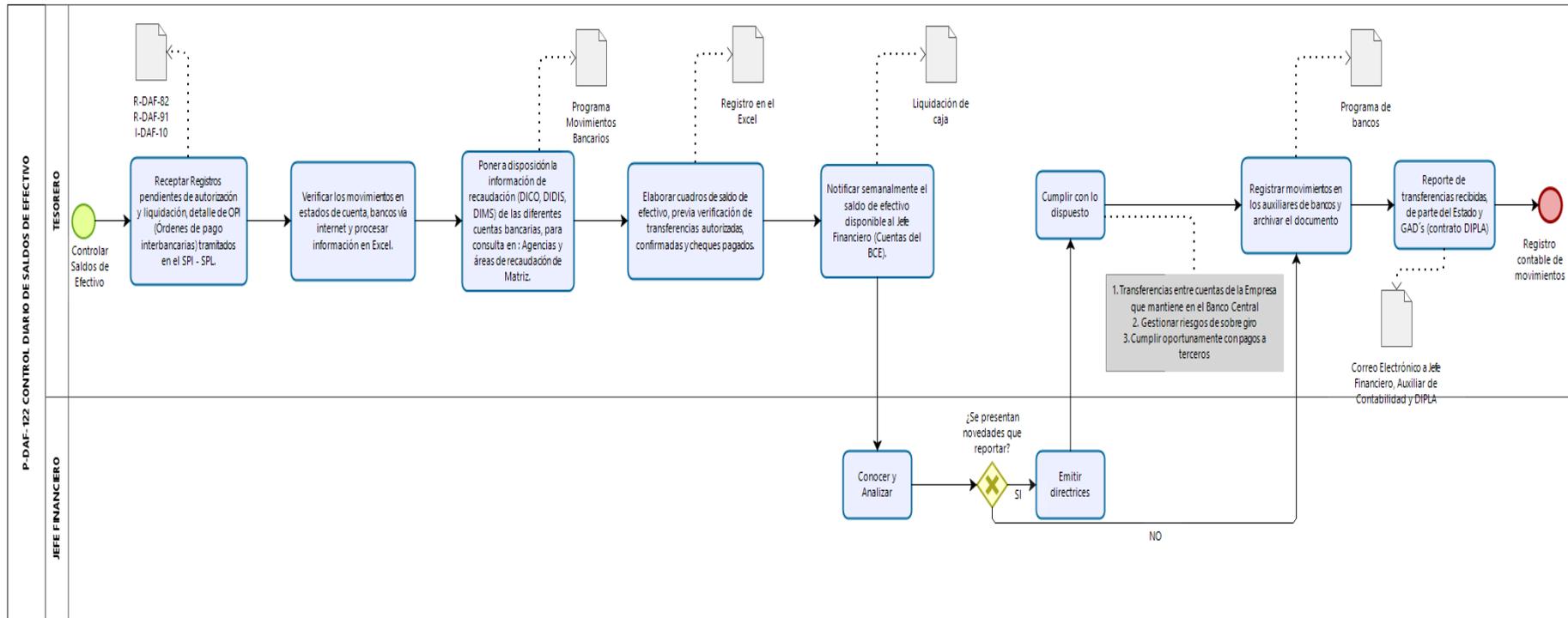


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

- **Control diario de Saldos de Efectivo**

Objetivo: Registrar movimientos en los auxiliares de bancos, reporte de transferencias recibidas de parte del Estado y GAD's.

Ilustración 22 Flujoograma Control diario de Saldos de Efectivo.



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

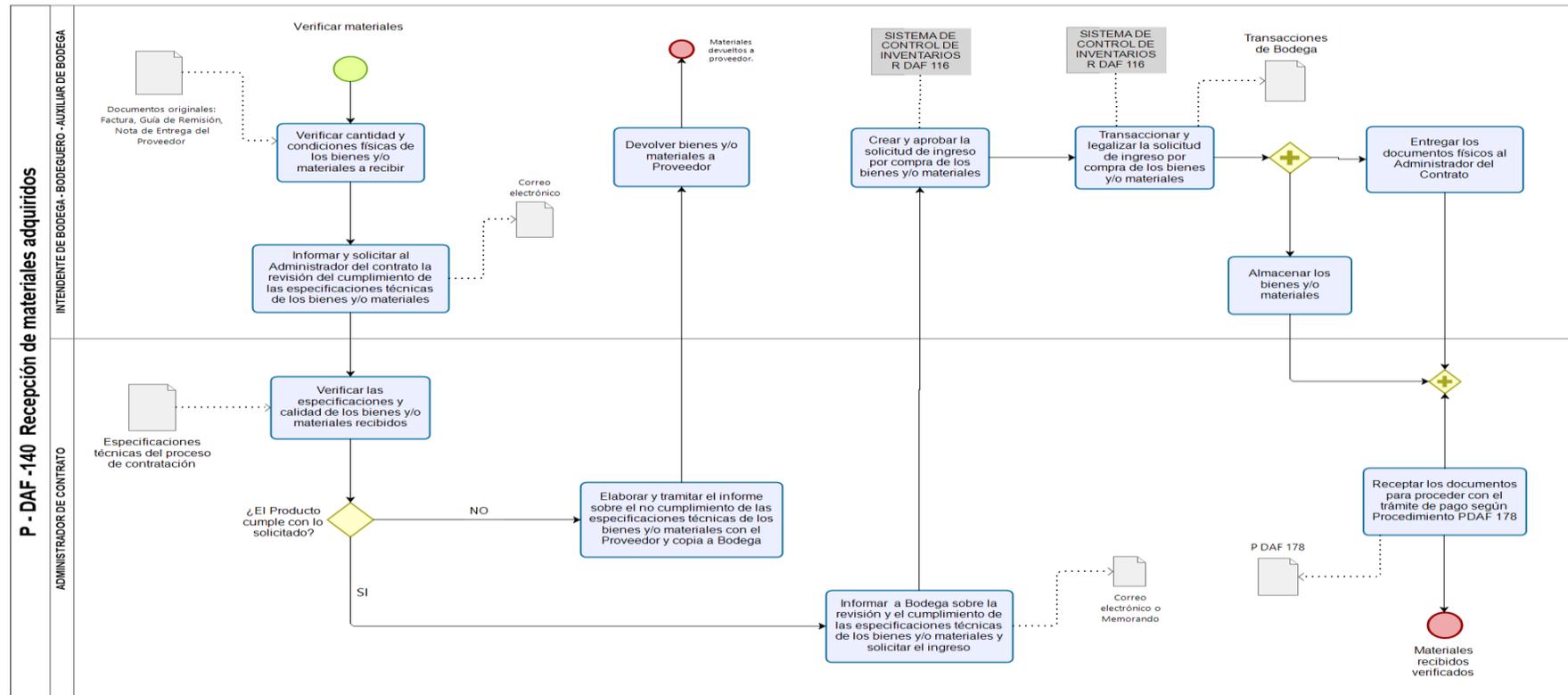
Elaboración: Autoras

## 3.3.2 Gestión de Inventarios.

- **Recepción de materiales adquiridos.**

Objetivo: Receptar los documentos para proceder con el trámite del pago según procedimiento DAF 178.

*Ilustración 23* Flujoograma Recepción de materiales adquiridos.



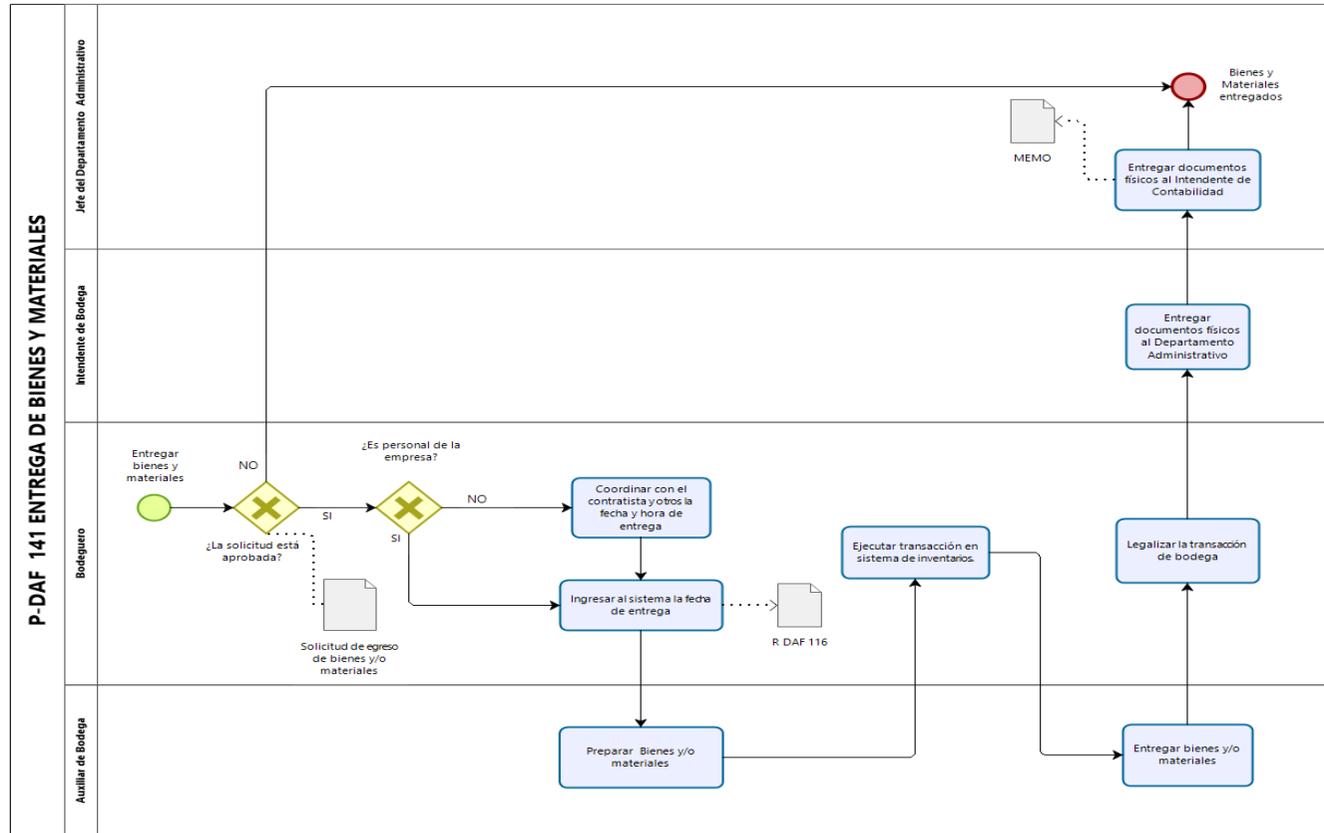
Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

- Entrega de bienes y materiales.

Objetivo: Entregar bienes y materiales.

Ilustración 24 Flujograma Entrega de bienes y materiales.



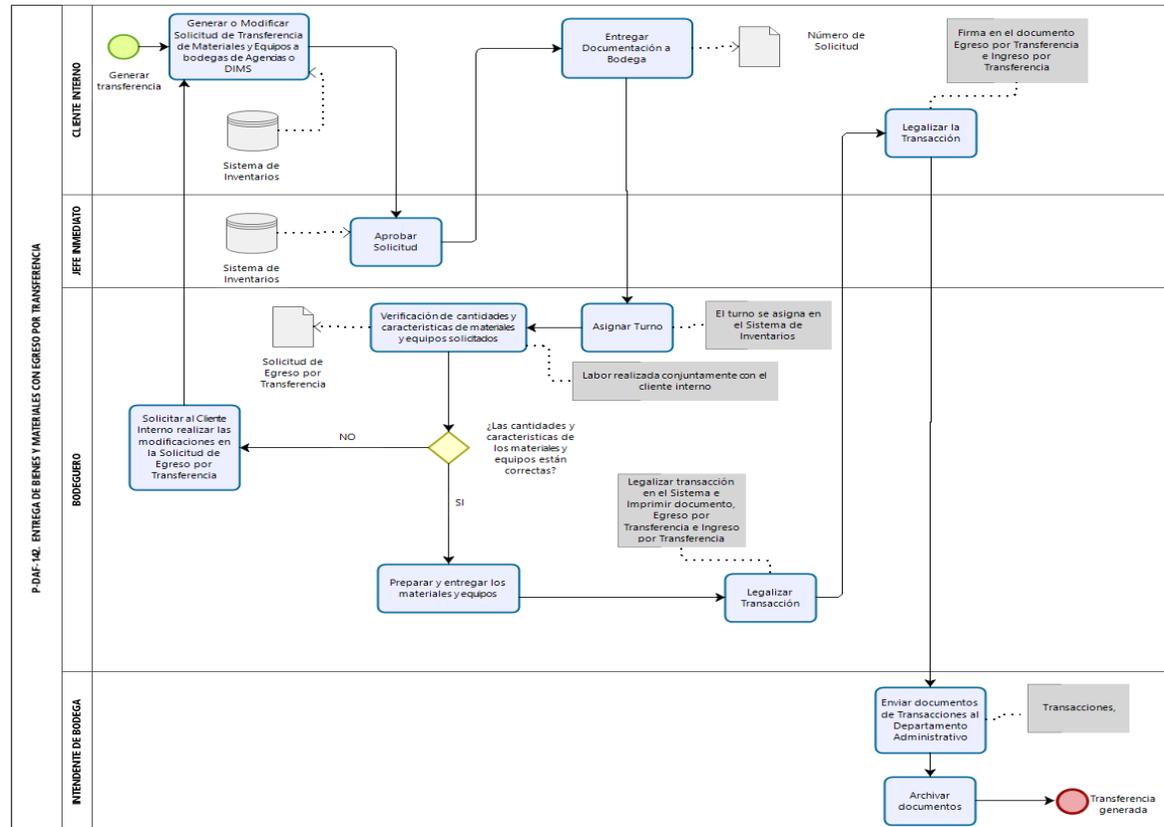
Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

- Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia

Objetivo: Enviar documentos de transacciones al Departamento Administrativo.

*Ilustración 25* Flujograma Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia.



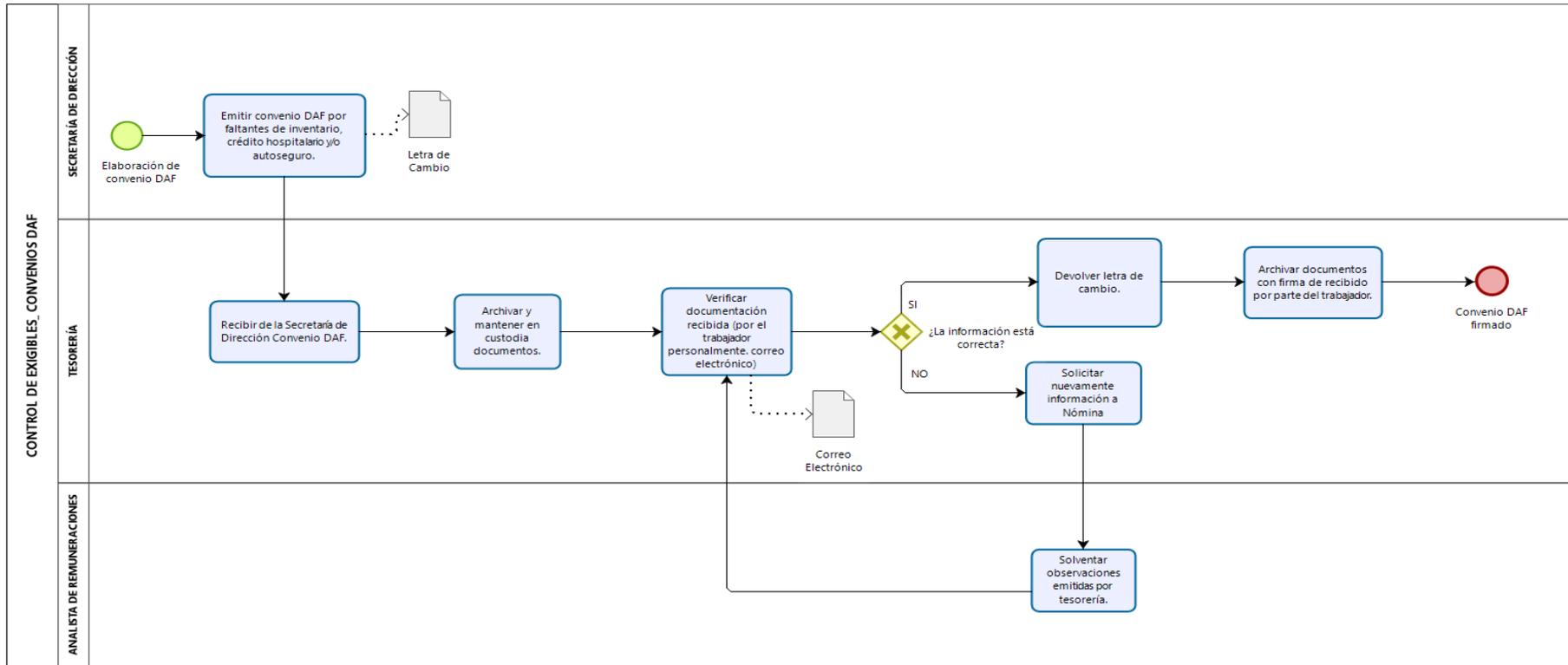
Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

## 3.3.3 Gestión de Exigibles

- **Convenios por faltante de bienes.**

Objetivo: Archivar documentos con firma de recibido por parte del trabajador.

*Ilustración 26* Flujoograma Convenios por faltante de bienes.

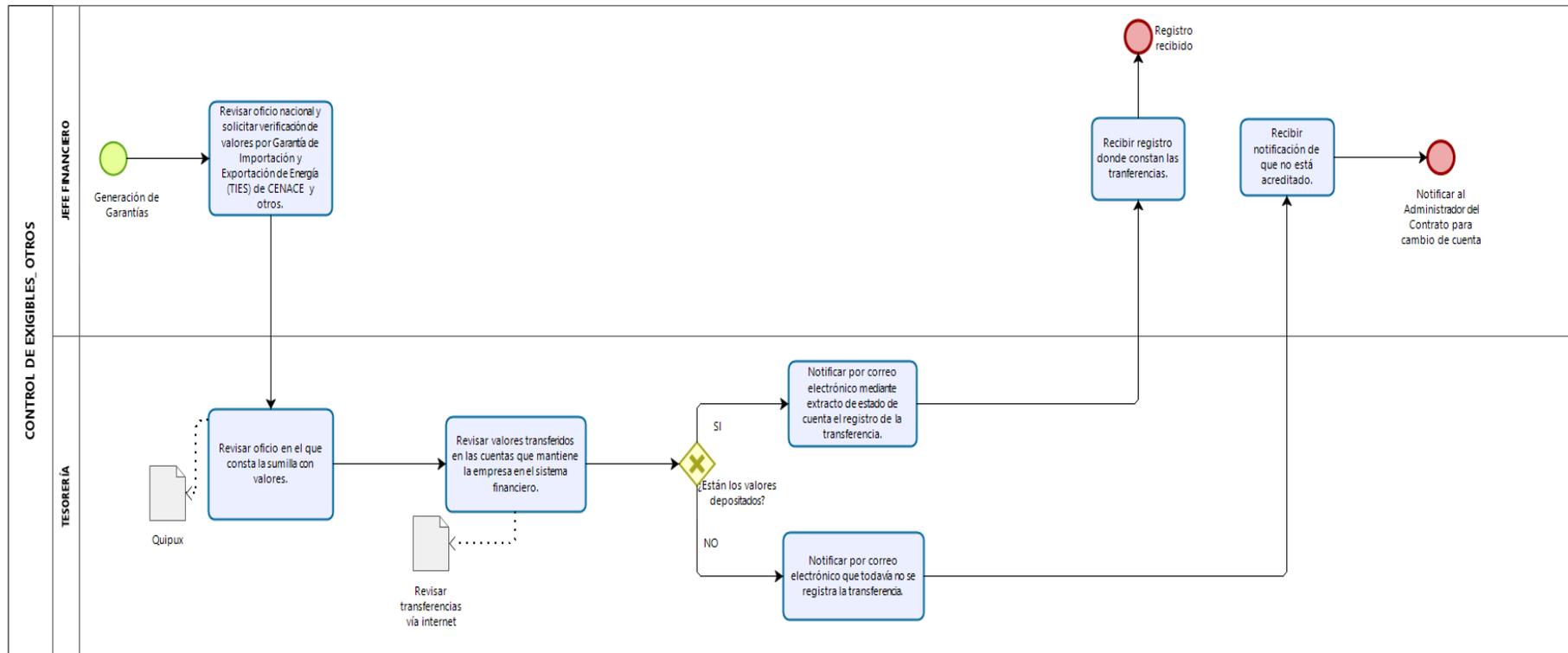


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

- **Garantías por Importación/ Exportación de Energía**

Objetivo: Recibir notificación de acreditación.

*Ilustración 27* Flujograma Convenio por Importación/ Exportación de energía.

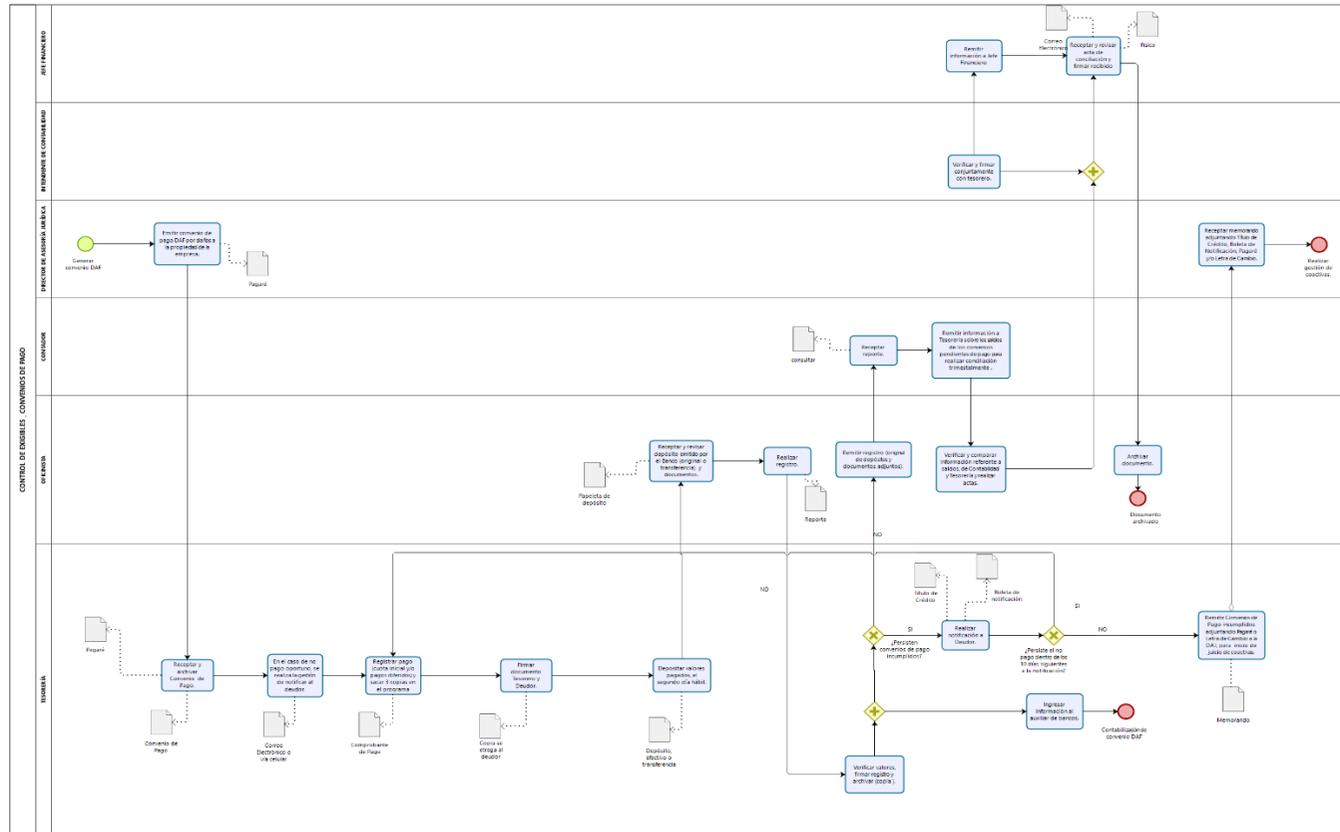


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

- **Convenio de Pago**

Objetivo: Ingresar información al auxiliar de bancos y contabilización del convenio DAF.

*Ilustración 28* Flujoograma Convenio por Importación/ Exportación de energía.

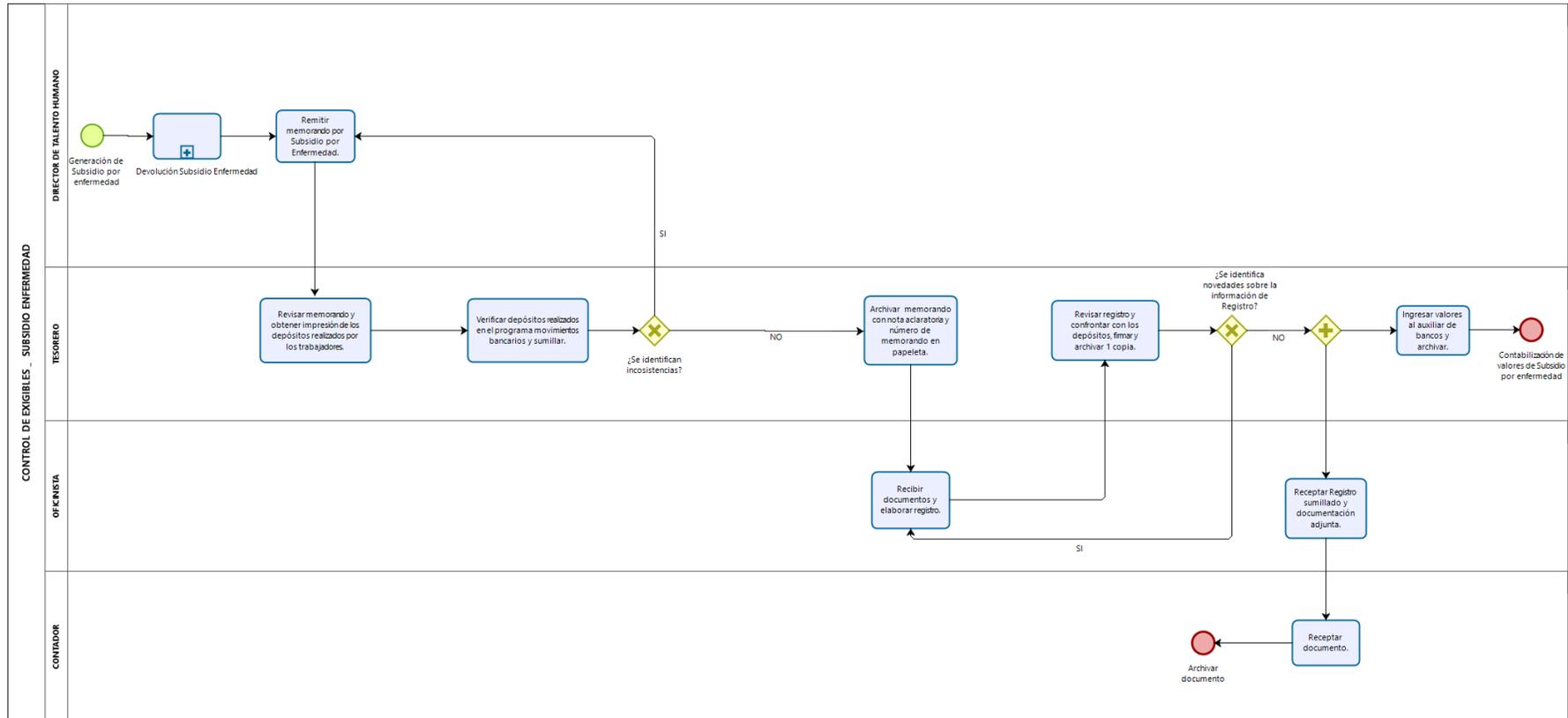


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

- **Subsidio por enfermedad**

Objetivo: Contabilización de los valores de Subsidio por enfermedad.

*Ilustración 29* Flujograma Subsidio por enfermedad.



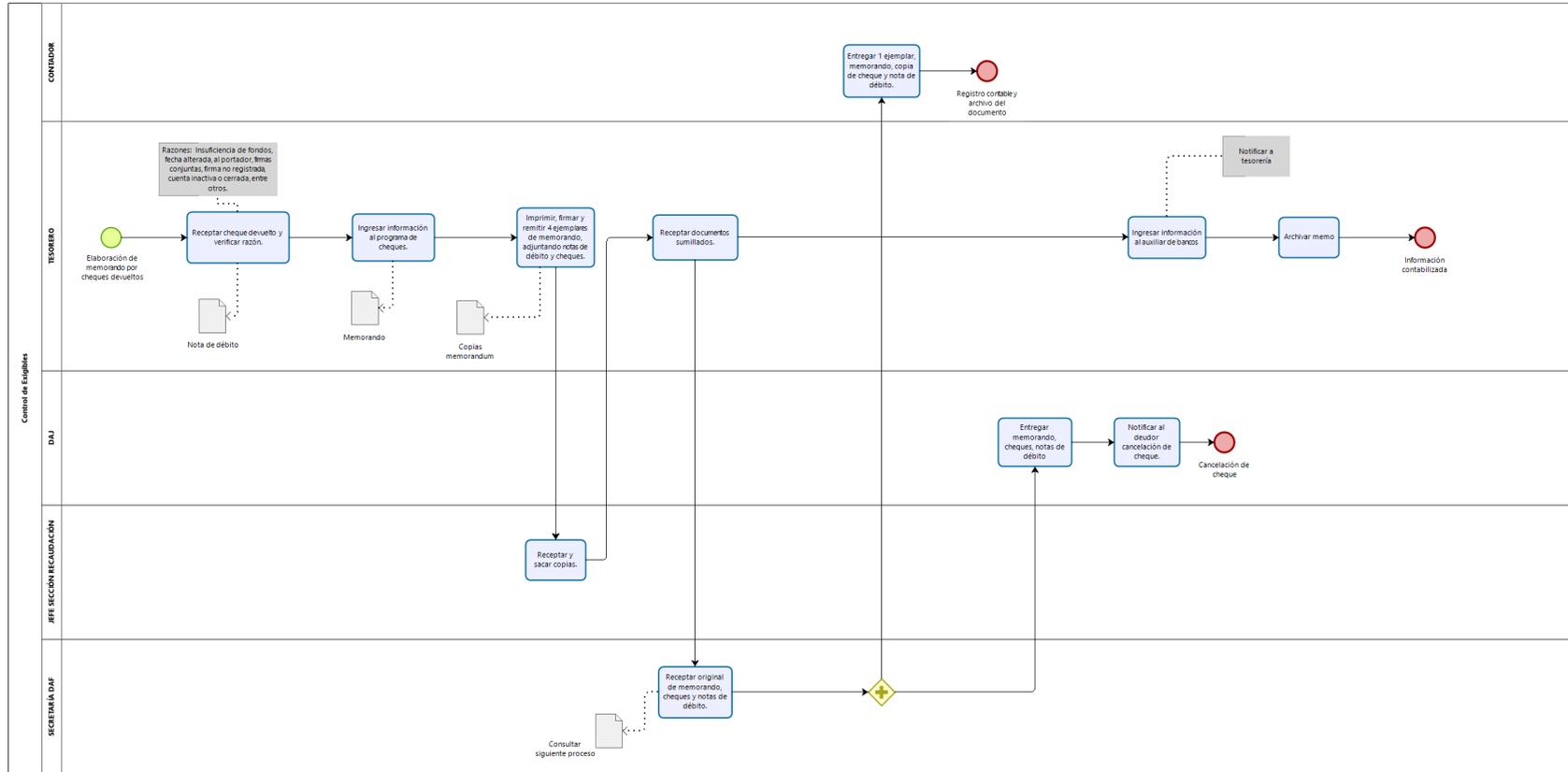
Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

- Cheques**

Objetivo: Ingresar información al auxiliar de bancos.

*Ilustración 30 Flujoograma Cheques.*



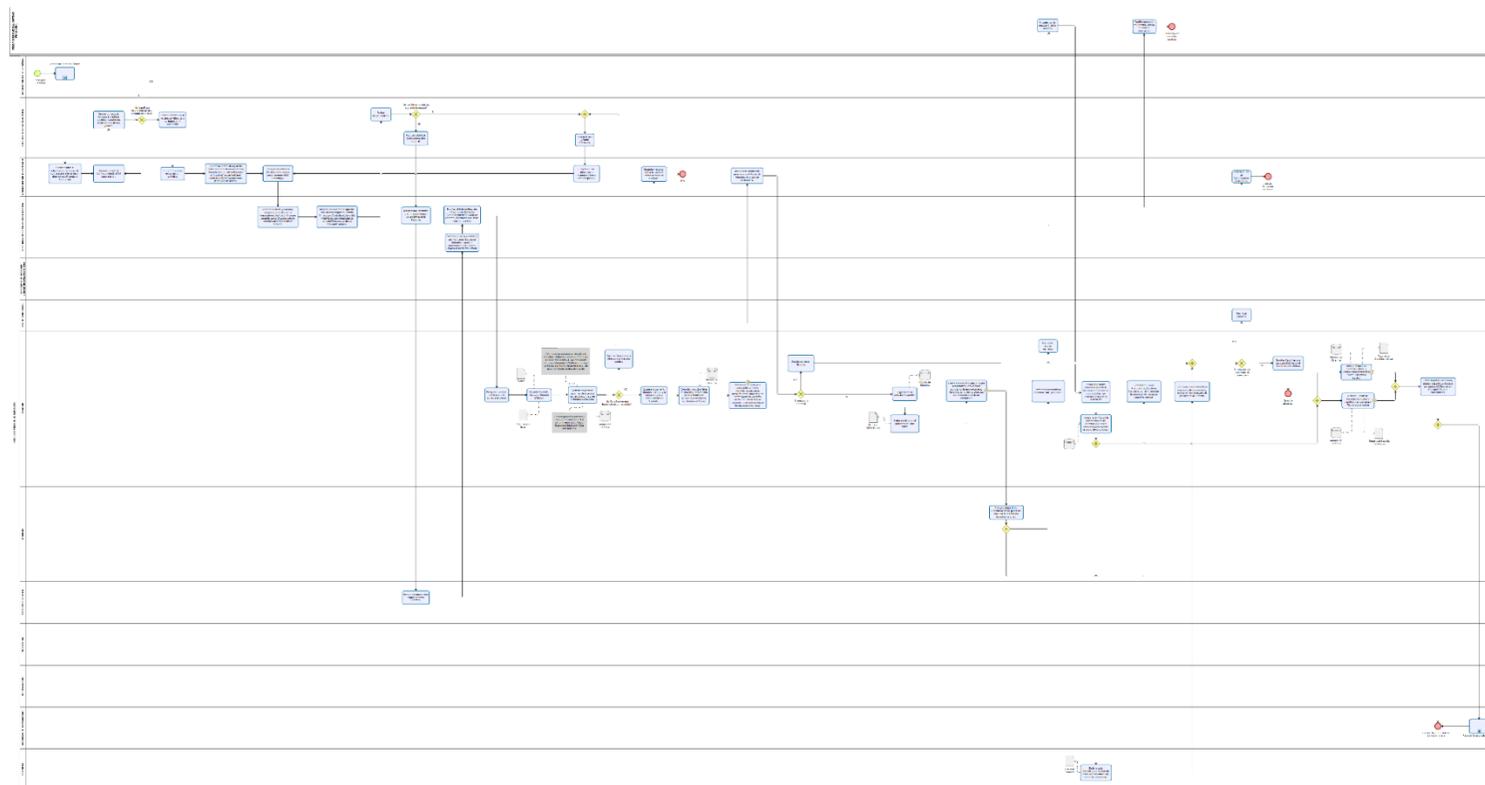
Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

## 3.3.4 Gestión de Garantías

- **Control de Garantías**

Objetivo: Registrar contablemente las garantías.

*Ilustración 31* Flujograma Control de Garantías.



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

## 3.4 Matrices de caracterización propuestas

### 3.4.1 Gestión del Efectivo

**Tabla 67 Flujo de Caja**

**Financieros**

**Subproceso (Nivel 1):** Flujo de caja

**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** Elaborar la proyección de flujo de Caja

**Alcance:** Inicia con la solicitud de tesorería de la remisión de información para la proyección de flujo de caja anual y trimestral y finaliza con el archivo y documentación del flujo de Caja.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) Distribución Morona 2) Dirección Morona Santiago 3) Comercialización	4) Administrativo – Financiero	5) Planificación	6) Sistemas de Información	7) Asesoría Jurídica 8) Talento Humano	9) Telecomunicaciones	10) Presidencia Ejecutiva 11) TIC	Registros
Flujo de caja	Elaborar proyección de flujo de caja	Designar al funcionario responsable la proyección de flujo de caja anual y trimestral (Inversiones y explotación, correspondiente al ejercicio presupuestario del año n).		Tesorería	Tesorero		Tesorería		(Campo deshabilitado)		(Campo deshabilitado)		Formato POA de dirección

	Solicitar se remita a tesorería la información requerida para la elaboración de la proyección del flujo de caja anual y trimestral correspondiente al año n.	Receptar la información requerida para la proyección del flujo de caja anual y trimestral dentro de los plazos establecidos.											
		Realizar proyecciones para ajustes de información.											
		Elaborar la proyección de flujo de caja anual y trimestral.											Flujo de caja R-DAF-91
		Informar al director DAF sobre posible situación de iliquidez de la empresa.											
		Convocar a reunión al comité de gestión para analizar el flujo de caja proyectado.											
		Analizar flujo de caja proyectado y emitir directrices.											
		Cumplir con directrices dadas por el comité de gestión, en coordinación con las diferentes direcciones involucradas.											
		Revisar flujo de caja presentado, e informar sobre novedades de ser el caso.											Memorando R-PREJE-84

		Remitir al director DAF, proyección de flujo de caja para revisión y aprobación.											
		Revisar y de estar de acuerdo aprobar la proyección de flujo de caja anual y trimestral y remitir a presidencia ejecutiva para su conocimiento.	Archivar flujo de caja y documentación de soporte.										

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 68 Liquidación flujo de caja**

**Financieros**

**Subproceso (Nivel 1):** Liquidación de flujo de caja mensual  
**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** Elaboración de Liquidación de flujo de Caja Mensual

**Alcance:** Inicia desde la consolidación y efectivización de comprobantes de pago correspondientes a egresos diarios y finaliza con el conocimiento y emisión de directrices.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) Distribución	2) Dirección Morona Santiago	3) Comercialización	4) Administrativo - Financieros:	5) Planificación	6) Sistemas de Información	7) Asesoría Jurídica 8) Talento Humano	9) Telecomunicaciones	10) Presidencia Ejecutiva 11) TIC	Registros
Liquidación de flujo de caja mensual	Elaboración de liquidación de flujo de caja mensual	Revisar el registro de comprobantes de pago efectivizados y verificar si el egreso corresponde a explotación o inversión.		Tesorería	Tesorero				Tesorería		(Campo deshabilitado)		(Campo deshabilitado)		
	Consolidar y efectivizar comprobantes de pago correspondientes a egresos realizados diariamente.	Archivar memorando y registrar como pagado.													

		Registrar los egresos de explotación e inversión por dirección.													Formulario de registro de flujo de caja
		Registrar la información de los pagos por dirección y concepto del egreso, en el sistema de bancos.													
		Remitir mensualmente reporte de pagos efectuados en el mes, ordenados por dirección.													Contrato interno DIDIS-DICO-DIMS
		Obtener del programa SAP información sobre los ingresos y registrar.	Receptar información de los pagos efectuados en el mes.												Formulario de registro de flujo de caja
		Obtener saldos de las cuentas bancarias, del sistema BCE y otros (n/d, n/c), de manera virtual.													
		Remitir semanalmente liquidación de flujo de caja consolidado incluido el saldo disponible en bancos.													Formulario de registro de flujo de caja consolidado
		Receptar, revisar e informar de ser el caso.	Receptar y conocer información												Formulario R-DAF-606
		Obtener y archivar los estados de cuenta de las instituciones financieras y registrar el saldo de los estados de cuenta a fin de mes.													

		Liquidar flujo de caja mensual.													Formulario de registro de flujo de caja
		Solicitar justificación de variaciones en +/-5%													
		Recibir solicitud para justificación de variaciones.													
		Consolidar información y elaborar la liquidación de flujo de caja mensual.													
		Remitir liquidación de flujo de caja mensual (presidencia ejecutiva); mensual y acumulada, para ministerio.													Formulario de registro de flujo de caja ministerio R-DAF-604
		Revisar liquidación de flujo de caja mensual y acumulada.													
		Receptar liquidación de flujo de caja mensual y acumulada.													
		Disponer al jefe financiero remisión de información al ministerio.													R-DAF-604
		Remitir informe de liquidación de flujo de caja mensual a presidencia ejecutiva.	Conocer y emitir directrices de ser el caso.												

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 69** Control diario de saldos de efectivo

**Financieros**

**subproceso** control diario de saldos de efectivo  
 (nivel 1):  
**Líder del subproceso:** tesorero

**Objetivo:** controlar saldos de efectivo

**Alcance:** inicia desde la recepción de registros pendientes de autorización y liquidación y finaliza con el reporte de transferencias recibidas de parte del estado y GAD'S

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morona Santiago 3) comercialización	4) Administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Control diario de saldos de efectivo	Controlar saldos de efectivos	Verificar los movimientos en estados de cuenta, bancos vía internet y procesar información en Excel.		Tesorería	Tesorero		Tesorería		Campo deshabilitado		Campo deshabilitado		R-DAF-82 R-DAF-91 IDAF-10
	receptar registros pendientes de autorización y liquidación, detalle de OPI (órdenes de pago interbancarias) tramitados en el SPI - SPL.	poner a disposición la información de recaudación (DICO, DIDIS, DIMS) de las diferentes cuentas bancarias, para consulta en agencias y áreas de recaudación de matriz.											
		elaborar cuadros de saldo de efectivo, previa verificación de transferencias autorizadas, confirmadas y cheques pagados.											



## 3.4.2 Gestión de Inventarios

**Tabla 70** Recepción de materiales adquiridos.

**Financieros**

**Subproceso** (nivel 1): Recepción de materiales adquiridos

**Líder del subproceso:**

**Objetivo:** recepcionar los documentos para proceder con el trámite del pago según procedimiento DAF 178.

**Alcance:** inicia con la verificación de materiales y finaliza con recepción de documentos para proceder con el trámite de pago según procedimiento PDAF 178.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morona Santiago 3) comercialización 4) administrativo - financieros: 5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Recepción de materiales adquiridos	Verificar materiales	Informar y solicitar al administrador del contrato la revisión del cumplimiento de las especificaciones técnicas de los bienes y/o materiales					(campo deshabilitado)		(campo deshabilitado)		
	verificar cantidad y condiciones físicas de los bienes y/o materiales a recibir	Verificar las especificaciones y calidad de los bienes y/o materiales recibidos									
		Informar a bodega sobre la revisión y el cumplimiento de las especificaciones técnicas de									

		los bienes y/o materiales y solicitar el ingreso									
		crear y aprobar la solicitud de ingreso por compra de los bienes y/o materiales									R-DAF 116
		Transaccional y legalizar la solicitud de ingreso por compra de los bienes y/o materiales									
		Almacenar los bienes y/o materiales									
		Entregar los documentos físicos al administrador del contrato	Receptar los documentos para proceder con el trámite de pago según procedimiento PDAF- 178								P-DAF-178

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 71 Entrega de bienes y materiales.**

**Financieros**

**Subproceso** (nivel 1): Entrega de bienes y materiales

**Líder del subproceso:**

**Objetivo:** entregar bienes y materiales.

**Alcance:** inicia desde la entrega de bienes y materiales y finaliza con la entrega de documentos físicos al intendente de contabilidad.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morona Santiago 3) comercialización 4) administrativo - financieros: 5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Entrega de bienes y materiales	Coordinar con el contratista y otros la fecha y hora de entrega	Preparar bienes y/o materiales					(campo deshabilitado)		(campo deshabilitado)		
	Ingresar al sistema la fecha de entrega	Ejecutar transacción en sistema de inventarios.									
		Entregar bienes y/o materiales									
		Legalizar la transacción de bodega									
		Entregar documentos físicos al departamento administrativo	Entregar documentos físicos al intendente de contabilidad								

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR  
Elaboración: Autoras

**Tabla 72 Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia.**

## Financieros

**Subproceso** (nivel 1): Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia

**Líder del subproceso:**

**Objetivo:** Enviar documentos de transacciones al departamento administrativo

**Alcance:** Inicia desde la generación de la transferencia y finaliza con el archivo de documentos.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morona Santiago 3) comercialización 4) administrativo - financieros: 5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia	Generar transferencia	Aprobar solicitud									
	Generar o modificar solicitud de transferencia de materiales y equipos a bodegas de agencias o DIMS	Entregar documentación a bodega					(campo deshabilitado)		(campo deshabilitado)		
		Asignar turno									
		Verificación de cantidades y características de materiales y equipos solicitados									
		Preparar y entregar los materiales y equipos									
		Legalizar transacción									
		Enviar documentos de transacciones al departamento administrativo	Archivar documentos								

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

## 3.4.3 Control de Exigibles

*Tabla 73 Convenio por faltante de bienes.*

**Financieros**

**Subproceso** (nivel 1): Convenio por faltante de bienes  
**Líder del subproceso** Tesorero

**Objetivo:** elaboración de convenio DAF

**Alcance:** inicia con la emisión del convenio DAF por faltantes de inventario, crédito hospitalario y/o auto seguro y finaliza con el archivo del documento con firma de recibido por parte del trabajador.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morosa Santiago 3) comercialización	4) administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Convenio por faltante de bienes	Elaboración de convenio DAF	Recibir de la secretaría de dirección convenio DAF		Tesorería	Tesorero		Tesorería		Campo deshabilitado		Campo deshabilitado		Letra de cambio
	Emitir convenio DAF por faltantes de inventario, crédito hospitalario y/o auto seguro.	Archivar y mantener en custodia documentos.											
		Verificar documentación recibida (por el trabajador personalmente. correo electrónico)											

		Devolver letra de cambio.	Archivar documentos con firma de recibido por parte del trabajador.										
--	--	---------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 74** *Garantía por importación y exportación de energía.*

**Financieros**

**Subproceso** (nivel 1): Garantía por importación-exportación de energía

**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** Generación de garantías

**Alcance:** Inicia con la revisión de oficio nacional y verificación de valores por garantía de importación y exportación de energía hasta la recepción del registro de transferencias.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución morona 2) dirección morona Santiago 3) comercialización	4) administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Garantía por importación-exportación de energía	Generación de garantías	revisar oficio en el que consta la sumilla con valores.		tesorería	tesorero		tesorería		campo deshabilitado		campo deshabilitado		
	revisar oficio nacional y solicitar verificación de valores por	revisar valores transferidos en las cuentas que mantiene la											

# UCUENCA

	garantía de importación y exportación de energía (ties) de CENACE y otros.	empresa en el sistema financiero.											
		notificar por correo electrónico mediante extracto de estado de cuenta el registro de la transferencia.	recibir registro donde constan las transferencias.										

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 75 Convenios de pago.**

**Financieros**

**Subproceso:** Convenios de pago  
**(nivel 1):**  
**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** generación de convenios DAF

**Alcance:** inicia con la emisión de convenio de pago DAF por daños a propiedad de la empresa y finaliza con el archivo del documento.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución morona Santiago	2) dirección morona comercialización	3) comercialización	4) administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) tic	Registros
Convenios de pago	Generar convenios DAF	Receptar y archivar convenio de pago.		Tesorería	Tesorero				Tesorería		(campo deshabilitado)		(campo deshabilitado)		Pagaré
	Emitir convenio de pago DAF por daños a la propiedad de la Empresa.	En el caso de no pago oportuno, se realiza la gestión de notificar al deudor.													Convenio de pago
		Registrar pago (cuota inicial y/o pagos diferidos.) y sacar 3 copias en el programa													
		Firmar documento tesoroero y deudor.													
		Depositar valores pagados, el segundo día hábil.													
		Receptar y revisar depósito emitido por el banco (original o transferencia) y documentos.													
		Realizar registro.													
		Verificar valores, firmar registro y archivar (copia ).	Ingresar información al auxiliar de bancos.												

		Remitir registro (original de depósitos y documentos adjuntos).											
		receptar reporte.											
		Remitir información a tesorería sobre los saldos de los convenios pendientes de pago para realizar conciliación trimestralmente.											
		Verificar y comparar información referente a saldos, de contabilidad y tesorería y realizar actas.											
		Verificar y firma conjuntamente con tesorero.											
		Receptar y revisar acta de conciliación y firmar recibido	Archivar documento.										

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 76 Subsidio por enfermedad.**

**Financieros**

**Subproceso** Subsidio por enfermedad (nivel 1):  
**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** Generación de subsidio por enfermedad

**Alcance:** Inicia con la remisión del memorando por subsidio por enfermedad hasta el ingreso de valores al auxiliar de bancos y archivo.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución 2) dirección morona Santiago 3) comercialización	4) administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica 8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva 11) fin.	Registros
Subsidio por enfermedad	Generar subsidio por enfermedad	Revisar memorando y obtener impresión de los depósitos realizados por los trabajadores.		Tesorería	Tesorero		Tesorería		(campo deshabilitado)		(campo deshabilitado)		
	Remitir memorando por subsidio por enfermedad.	Verificar depósitos realizados en el programa movimientos bancarios y sumillar.											
		Archivar memorando con nota aclaratoria y número de memorando en papeleta.											
		Recibir documentos y elaborar registro.											
		Revisar registro y confrontar con los depósitos, firmar y archivar 1 copia.											

		Receptar registro sumillado y documentación adjunta.												
		Receptar documento.	Ingresar valores al auxiliar de bancos y archivar.											

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

**Tabla 77 Cheques.**

**Financieros**

**Subproceso** (nivel 1): Cheques  
**Líder del subproceso:** Tesorero

**Objetivo:** elaboración de memorando por cheques devueltos.

**Alcance:** inicia con la recepción de cheque devuelto y finaliza con la cancelación del cheque.

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución morona Santiago	2) dirección morona	3) comercialización	4) administrativo - financieros:	5) planificación	6) sistemas de información	7) asesoría jurídica	8) talento humano	9) telecomunicaciones	10) presidencia ejecutiva	11) tic	Registros
Cheques	Elaboración de memorando por cheques devueltos	Ingresar información al programa de cheques.		Tesorería	Tesorero				Tesorería		campo deshabilitado		campo deshabilitado				Nota de débito
	Receptar cheque devuelto y verificar razón.	Imprimir, firmar y remitir 4 ejemplares de memorando, adjuntando notas de débito y cheques.															
		Receptar y sacar copias.															
		receptar documentos sumillados.															
		Receptar original de memorando, cheques y notas de débito.															
		Entregar memorando, cheques, notas de débito															
		Notificar al deudor cancelación de cheque.	Cancelación del cheque														

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

## 3.4.4 Control de Garantías

Tabla 78 Control de Garantías.

### Financieros

**Subproceso** (nivel 1): Gestión financiera corto plazo y tesorería

**Líder del subproceso:**  
Tesorero

**Objetivo:** Realizar el control y efectivización de garantías

**Alcance:** Comienza desde la gestión de compras públicas hasta el registro contable de las garantías

Subproceso	Inicio	Incluye	Final	Área principal	Líder	1) distribución morona Santiago	2) dirección morona comercialización	3) administrativo - financieros:	4) planificación	5) sistemas de información	6) asesoría jurídica	7) talento humano	8) telecomunicaciones	9) presidencia ejecutiva	10) presidencia ejecutiva	11) tic	Registros	
Control de garantías	Efectivizar garantías	Elaborar borrador de contrato y remitir a DAJ para revisión.		Tesorería	Tesorero			Tesorería		campo deshabilitado			campo deshabilitado					
	Conocer adjudicación del proceso de contratación a favor de un determinado proveedor o contratista.	Revisar borrador de contrato e identificar posibles inconsistencias desde el punto de vista jurídico.																
		Remitir contrato en su versión definitiva para su impresión y suscripción.																
		Imprimir contrato en su versión definitiva.																

		Solicitar al contratista adjudicado realice la entrega de las respectiva(s) garantía(s) (originales), de acuerdo al/los tipos requerida(s) en el contrato; así como la suscripción (firma) de este último.											
		Entregar a secretaria DAJ el contrato original conjuntamente a la(s) garantía(s).											
		receptar contrato y garantía(s) originales y solicitar a firma aseguradora o institución financiera se emita una certificación sobre la autenticidad de la garantía en mención.											
		Remitir para revisión los siguientes documentos originales: contrato (firmado por contratista), garantía(s) y certificado de autenticidad de parte de firma aseguradora o entidad financiera.											
		Revisar documentación.											
		Rubricar sobre toda la documentación original.											
		Receptar documentación y remitir para firma por parte del presidente ejecutivo.											
		Revisar documentación original y firmar contrato.											
		Numerar y fechar contrato y archivarlo en la "carpeta de contratos" y generar memorando (Quipux), con copia a las áreas involucradas.											

		Notificar al dpto. de tesorería, vía correo electrónico las garantías y mediante Quipux el contrato, solicitando su custodia y gestión posterior.											
		Receptar y conocer notificación vía correo electrónico											
		Receptar contrato (Quipux) y garantía(s)(físico).											
		Verificar e ingresar las garantías, de acuerdo al número de contrato, en el módulo de garantías.											
		escanear documento garantía y remitir una copia en digital al administrador del contrato.											
		Controlar y registrar fechas de emisión y vencimiento de las garantías, de acuerdo a la información registrada en el módulo.											
		Notificar al director para conocimiento, y a los administradores para su ejecución, mensualmente y de forma oportuna, vía correo electrónico, las fechas de vencimiento de las garantías, de los respectivos contratos.											
		Responder a notificación generada por el módulo de garantías e indicar si se renueva o no.											
		Registrar en el módulo de garantías											
		elaborar oficios en el aplicativo de LOTUS notes.											

		Generar oficios, vía Quipux, dirigidos a contratistas, proveedores, solicitando la renovación de las garantías, con al menos cinco días de antelación a la fecha de vencimiento.											
		Revisar y firmar (firma electrónica) oficios generados, con el fin de determinar garantías vencidas.											
		Remitir sobres nemados a secretaría DAF, para envío.											
		Despachar sobres nemados											
		Proceder con la renovación de la garantía.											
		Recibir las garantías renovadas de parte de las aseguradoras, bancos o contratistas y se procede a la revisión y verificación											
		Ingresar en el módulo la información de las garantías que fueron renovadas para respaldar cada uno de los contratos.											
		Enviar a cada administrador de contrato copia(s) escaneada de la(s) garantía(s) renovada(s).											
		Incorporar las garantías físicas a cada uno de los contratos y archivar en forma secuencial, por número de contrato.	Devolver garantías, una vez que esté firmada el acta única o definitiva.										
		Generar "reporte de garantías activas" y remitirlo trimestralmente a											

		contabilidad para su registro.											
		Generar "reporte de garantías renovadas" y remitirlo mensualmente a tesorero para revisión.											
		Remitir reporte(s) mensuales y trimestrales al dpto. contable, con copia a jefe financiero y director DAF, para conocimiento.	Registrar garantías contablemente										

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Elaboración: Autoras

### 3.5 Propuesta de mejora al modelo

Una vez completado el análisis estratégico, financiero y de control interno, se puede fijar ciertas directrices a tomar en cuenta que deriven en una mejora a nivel financiero y en el corto plazo. En primer lugar, se debe recalcar que el actual modelo de gestión financiera como es conocido en la empresa, está representado por los procedimientos correspondientes a la Gestión Financiera de corto plazo, es decir, aquellos correspondientes al Nivel 2 de la estructura de macro procesos referentes a esta gestión. Este ha sido un modelo generado en base a las actividades que se realizan dentro del departamento financiero.

Por una parte, el análisis estratégico ha permitido identificar la principal debilidad que posee el modelo, esto es en relación a la falta de planeación de las actividades y el control posterior de las mismas, en vista de ello, se determina como la empresa denomina, la falta de una “gestión” que permita realizar este tipo de función en base a procedimientos que engloben las actividades de planeación y control, es por ello que en este caso la Gestión de Fondo de Maniobra cubriría esta falencia.

Finalmente, el análisis de control interno al ser un análisis más práctico y con mayor acercamiento tanto del funcionamiento de las actividades como de los actores del departamento, ha colaborado en mayor nivel al reconocimiento de mejoras, tales como:

1. La Gestión de Fondo de Maniobra no posea un Nivel 4, es decir, no cuenta con procedimientos establecidos, debido a ello se ocuparía el resto de gestiones como subcomponente de esta gestión para planificación y control, que cubrirían también la falencia de aspecto estratégico.

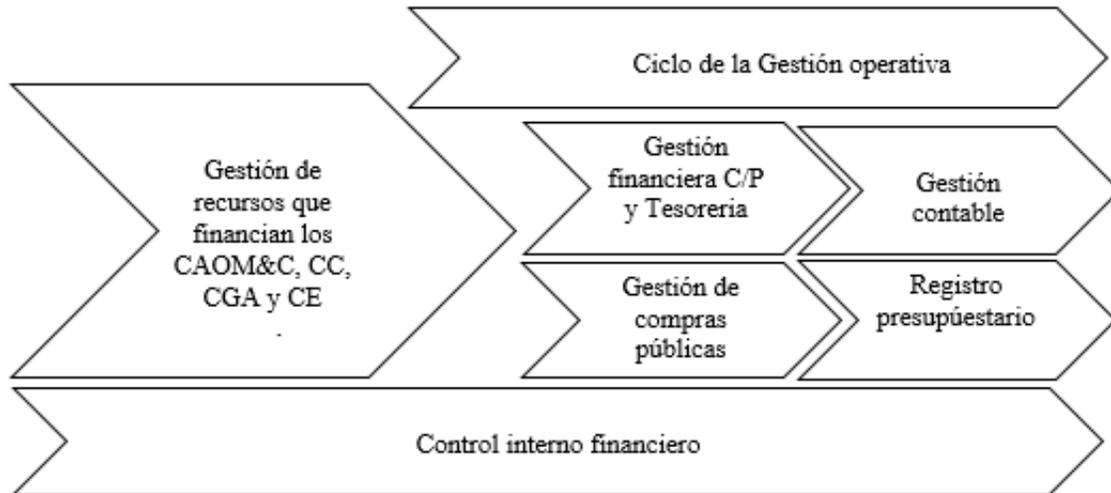
2. Los procedimientos descritos actualmente para los niveles 3 de las gestiones de efectivo, inventario y exigibles y garantías no son los mismos que se manejan realmente, lo que haría que se dé una estructura del modelo en la que las gestiones que lo conforman no cuenten con información, para ello estos niveles deberían estar representados solamente por aquellos procedimientos que realmente se ejecutan, los mismo que fueron levantados; y,
3. La gestión de exigibles y garantías no conforman una misma gestión, debido a que cada una presenta su conjunto de procedimientos propios de su función.

Por estas razones, se propone la siguiente estructura al modelo, teniendo en cuenta que los análisis se han realizado de acuerdo a la normativa que regula a esta entidad y con la ayuda de diversas herramientas para determinar los hallazgos, basada también en el concepto de arquitectura empresarial:

## **Nivel 1.** Gestión financiera de corto plazo

El nivel 1 señala los macro procesos relacionados a la Gestión financiera de corto plazo y Tesorería, partiendo de la Gestión de recursos que financian los CAOM&C, CC. CGA y CE; dando paso al ciclo de la Gestión operativa, incluyendo: la Gestión financiera de corto plazo y Tesorería, Gestión de compras públicas, Gestión contable y Registro presupuestario; desencadenando en el Control interno financiero.

### *Ilustración 32 Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 1)*

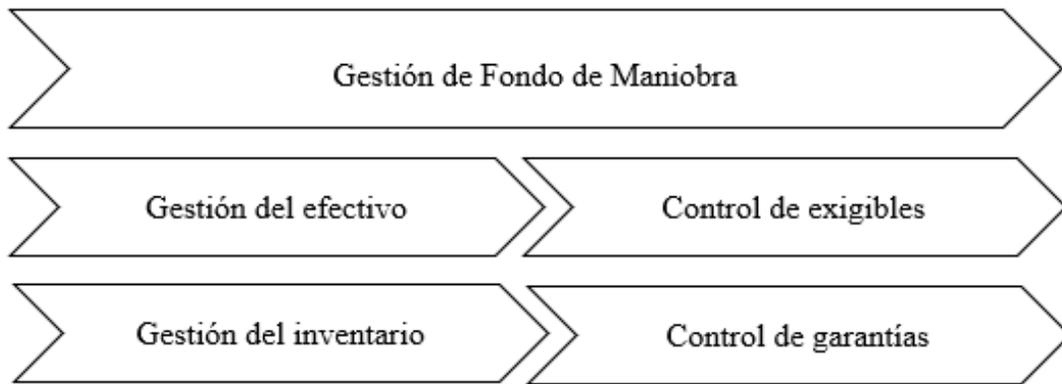


Fuente: Plan Estratégico CENTROSUR (2017-2021).  
Elaboración: Junta Ejecutiva CENTROSUR.

## **Nivel 2.** Gestión financiera de corto plazo (Nivel 2)

La propuesta de mejora al Modelo, se enmarca en considerar como punto global de la Gestión Financiera de corto plazo, para el nivel 2, la Gestión de Fondo de Maniobra, cuyo objetivo permitirá paso para el desarrollo ordinario de las actividades correspondientes a la Gestión de Fondo de Maniobra, la Gestión del efectivo, Control de exigibles, la Gestión del Inventario y Control de garantías.

*Ilustración 33 Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 1)*

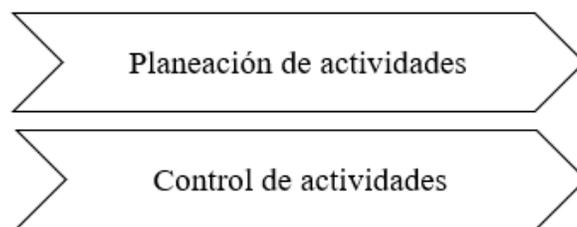


Elaboración: Autoras

### **Nivel 3. Gestión de Fondo de maniobra**

Con base al análisis estratégico, referente a la Gestión de Fondo de maniobra, como respuesta ante la falencia de actividades que conformen mencionada gestión; se propone la Dirección la inclusión de una planeación de actividades periódicas dentro del Departamento y el control posterior de las mismas mediante registros actualizados.

*Ilustración 34 Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 3)*

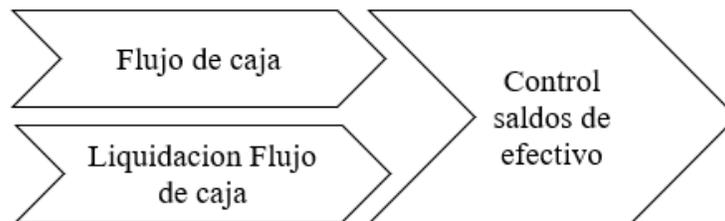


Elaboración: Autoras

### **Nivel 3. Gestión del Efectivo**

El nivel 3, correspondiente a la Gestión del Efectivo, incluye procesos de Flujo de caja, Liquidación de Flujo de caja y Control de saldos de efectivo.

**Ilustración 35** Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 3)

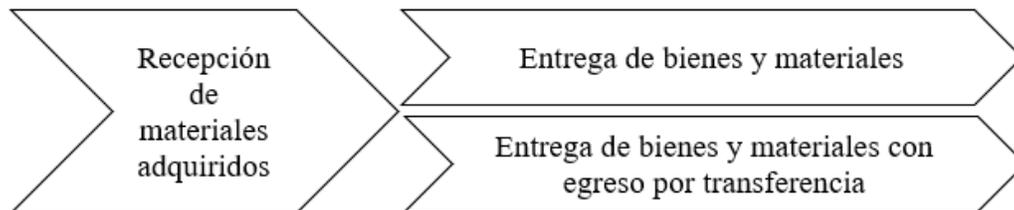


Elaboración: Autoras

### Nivel 3. Gestión del Inventario

El nivel 3, correspondiente a Gestión del Inventario, incluye procesos de recepción de materiales adquiridos, posteriormente, entrega de bienes y materiales y entrega de bienes y materiales con egreso por transferencia.

**Ilustración 36** Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 3)

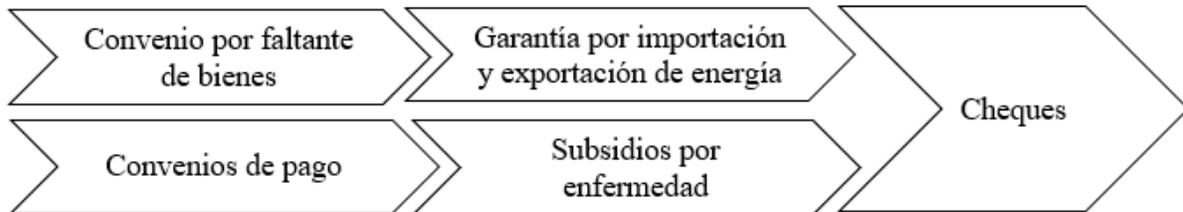


Elaboración: Autoras

### Nivel 3. Gestión de Exigibles

En el nivel 3, correspondiente a Gestión de Exigibles, incluye los procedimientos de: Convenio por faltante de bienes, Garantía por importación y exportación de energía, Convenio de pago, Subsidio por enfermedad y Cheques.

*Ilustración 37 Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 3)*

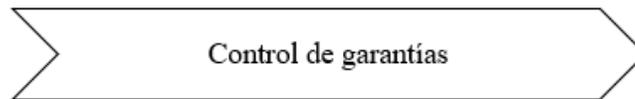


Elaboración: Autoras

### Nivel 3. Gestión de garantías

El nivel 3, correspondiente a Gestión de garantías, incluye procesos de Control de garantías.

*Ilustración 38 Propuesta de mejora al Modelo (Nivel 3)*



Elaboración: Autoras

Sin embargo, al ser conscientes de los representativos cambios posibles tanto normativos como internos dentro de la empresa durante y post emergencia sanitaria, y adicional el extenso número de variables que se relacionan e involucran dentro de una entidad y más aún perteneciente al sector público que solo aquellos funcionarios inmersos en este ámbito han

llegado a comprender; esta estructura está puesta a consideración de CENTROSUR para su análisis y aprobación. Al mismo tiempo se proponen también recomendaciones a nivel más amplio en cuanto a nivel estratégico, financiero y de control interno que ha posibilitado identificar este análisis.

Por otro lado, el análisis financiero complementa el Modelo de Gestión Financiera al figurar como herramienta para detectar aquellas áreas de la empresa que necesitan mejoras y/o control para el cumplimiento de los objetivos empresariales; así como optimizar el Fondo de Operación Mínimo Requerido, es decir la liquidez necesaria para que la empresa pueda asegurar su continuidad mediante el equilibrio financiero y solvencia como clave principal del balance.

Es por ello, que como propuesta para los procedimientos correspondiente al Fondo de maniobra, dentro del nivel 4, de acuerdo a lo extraído de los Estados Financieros se ha podido evidenciar cifras que reflejan un decremento de los Activos Financieros en un 9,52%, correspondiente a la gestión de cobros a clientes, por ende, disponer de una política de cobros correcta y consistente, como se ha venido manteniendo resulta necesario reflejar en el mapa de macro procesos; en donde se dejará constancia del control de crédito y de los saldos pendientes de cobros, así como el registro de las provisiones por morosidad.

Desde el punto de vista financiero, la estructura financiera lógica sugiere que el activo corriente se financie con el pasivo corriente y que el activo no corriente se financie con el pasivo no corriente y con fondos propios; por ello el Modelo de Gestión Financiera que maneja la empresa en la actualidad, basada en procedimientos sugiere pertinente hacer énfasis en la correlación de los Estados Financieros y los procedimientos de Gestión del Efectivo, Gestión de Inventarios, Control de Exigibles y Control de Garantías.

Por otro lado, es oportuno hacer énfasis en el Control Diario de saldos de Efectivo, resaltando el cumplimiento puntual de pago a terceros, dentro del plan de cuentas haciendo referencia a la cuenta: documentos y cuentas por pagar. Así mismo, haciendo referencia a convenios de pago, se sugiere la revisión y continuo monitoreo de pagos diferidos a través del actor encargado y la verificación de los formularios de registro, pues de acuerdo a lo analizado, se ha presentado pagos que superan las fechas límites, considerados incobrables.

Además, en cuanto a la Gestión de Garantías, se recomienda tomar énfasis en la actividad “controlar y registrar fechas de emisión y vencimiento de las garantías mediante la comprobación de los formularios de registro, pues de acuerdo a la información registrada en el módulo”, se ha evidenciado que existe la falta de un control en cuanto a las fechas para la verificación del buen uso y fiel cumplimiento de las garantías.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Actualmente el Modelo de Gestión vigente para CENTROSUR, cuenta con un mapa de macroprocesos, indicado dentro del nivel 2 las gestiones de: Fondo de maniobra, Efectivo, Inventario, Exigibles y Garantías. A su vez el nivel 3 corresponde a los procedimientos que constituyen cada gestión indicada anteriormente, pero se refleja una no correspondencia entre la estructura de los niveles 3 con los procedimientos realmente levantados en Bizagi correspondientes a cada gestión, los mismos que abarcan tal estructura, pero esquemáticamente no se concilian.
- Como resultado del Análisis FODA en cuanto a manejo de la información interna de la dirección, se percibe un resultado de los actores como: excelente, esto haciendo referencia a un adecuado liderazgo en el área administrativa - financiera, buena comunicación con los demás funcionarios de la empresa, obtención adecuada de información para el desarrollo oportuno de actividades, adecuado cumplimiento de normas a nivel de actividades en torno al efectivo, inventario, exigibles y garantías, buen nivel de cumplimiento con los entes de regulación y control, infraestructura física y tecnología acorde a las necesidades, una apropiada estructura organizacional, y existencia de predisposición de los trabajadores para realización de mejoras.
- En lo referente al análisis FODA en cuanto a debilidades, también se ha determinado que los procedimientos indicados inicialmente no reflejan las actividades que efectivamente son realizadas por los actores del departamento; adicionalmente dichas actividades se daban por sentadas que, si son cubiertas en su totalidad, contrario a lo

reflejado en el levantamiento de procesos realizado, a pesar de contar con políticas de cumplimiento.

En cuanto a las actividades realizadas no están basadas estrictamente en el Manual de funciones, sino que son realizadas en base a la experiencia que mantiene cada actor acorde a su tiempo de trabajo en la empresa. Por otro lado, se ha detectado que la información gestionada y generada en la dirección tiene residuos de información con destinatario desconocido.

- Por otro lado, desde el punto de vista financiero, el modelo que la empresa maneja en la actualidad, basada en procedimientos sugiere pertinente hacer énfasis en la correlación de los estados financieros y los procedimientos para optimizar el fondo de operación mínimo requerido, es decir la liquidez necesaria para que la empresa pueda asegurar su continuidad mediante el equilibrio financiero y solvencia como clave principal del balance.

De acuerdo a lo extraído de los estados financieros se ha podido evidenciar cifras que reflejan un decremento de los Activos Financieros en 9,52%, correspondiente a la gestión de cobros a clientes. De la misma manera, enfocándonos en el nivel 4, Gestión de Inventarios, de acuerdo a los estados financieros, la cuenta de Activos Fijos depreciables, al 31 de diciembre de 2020 refleja un incremento de 6,96%, lo cual requiere una verificación.

Por otro lado, cabe oportuno hacer énfasis en el Control Diario de saldos de Efectivo, resaltando el cumplimiento puntual de pago a terceros, dentro del plan de cuentas haciendo referencia a la cuenta: documentos y cuentas por pagar. Así mismo,

haciendo referencia a convenios de pago, pues de acuerdo a lo analizado, se ha presentado pagos que superan las fechas límites, considerados incobrables.

Además, en cuanto a la gestión de garantías, se ha evidenciado que existe la falta de un control en cuanto a las fechas para la verificación del buen uso y fiel cumplimiento de las mismas.

- Mediante la aplicación del COSO I como herramienta para evaluación de Control Interno, se determina que, al existir un nivel bajo de evaluación, el riesgo de la gestión incrementa; mientras que al existir un alto nivel de evaluación indica que el Modelo de Gestión Financiera vigente emite un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en términos de eficiencia y eficacia de las operaciones. Así pues, se identifican varias oportunidades de mejora, como resultado de la evaluación de Control Interno:

- Las descripciones y especificaciones de los perfiles de cargo no son claras para los actores de la dirección.
- Los procesos y procedimientos no están bien definidos y no son un fiel reflejo de la realidad, no existiendo un tipo de análisis que permita evaluar de forma periódica el desempeño de los procedimientos vigentes, lo que no permite que se realicen mejoras a las actividades necesarias dentro de los procedimientos, y los mismos no sean actualizados y por ende no se conozcan los residuos generados.
- No existe algún método para medir la calidad de la información generada dentro de la dirección.
- No se realizan auditorías al interior de la dirección, como una estrategia de identificación de errores o brechas en la gestión, con el fin de que sean corregidas

o solventadas antes de que sea Auditoría Interna o un ente de control externo, el que las detecte.

- Se han presentado vacantes laborales difíciles de ser cubiertas.
- Existe un eminente nivel de adversidad a cambios dentro de la dirección por variables externas.
- Existe temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones.
- De acuerdo a los resultados de un análisis a nivel integral desarrollado para la empresa, presentado en el Plan Estratégico 2017-2021, las fortalezas existentes figuran a CENTROSUR como referente del sector eléctrico, a pesar de ello, se expone la falta de Actualización de procesos vigentes considerada una debilidad a ser tomada en consideración para mejorar el desarrollo de las actividades dentro de cada proceso.
- Tras este análisis, habiéndose identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han diferenciado sus estrategias, al contar con una alta representación de fortalezas, estas han permitido desplegar estrategias que cubren todas las oportunidades y amenazas, es decir, la empresa cuenta con todas las herramientas para enfrentar sus amenazas y seguir adoptando estrategias de crecimiento. La verdadera diferencia no será la habilidad para definir brillantes y extensas estrategias si no la capacidad para llevarlas a la práctica sabiendo rebasar las barreras que se interpongan entre la planificación y la ejecución.
- Mediante las Normas de Control Interno se aplicó un cuestionario para cada componente del Sistema de Control Interno que contribuyó a la obtención de

hallazgos, dentro de los procesos correspondientes a Modelo de Gestión Financiera de Corto Plazo y Tesorería, que se deben tener en cuenta para la mejora continua de la institución. Dentro de este análisis, el Ambiente de Control alcanza el mayor porcentaje de respuestas favorables, asegurando un conjunto de factores del ambiente organizacional tales como: asignación de responsabilidades, directores comprometidos, integridad y valores éticos, y una estructura organizacional con responsabilidades claramente definidas que deben mantener los funcionarios de una organización, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno.

- A pesar de ello, el componente de Seguimiento es aquel con el menor porcentaje de respuestas favorables, evidenciando un claro hallazgo de falta de atención de cumplimiento de actividades hasta su conclusión, estando por debajo de la media del porcentaje. Esto conllevaría a un monitoreo no continuo, siendo la labor más importante en todo desarrollo de un sistema, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones, o al menos detectarlas oportunamente.

Sin embargo, se destaca que CENTROSUR, mantiene un buen ambiente y cultura de Control Interno, en donde sobresale la alineación e interrelación de los objetivos y estrategias empresariales; así como también, se hace énfasis en la veracidad y fácil manejo de la información generada en cada proceso financiero, en cuanto a actividades y procedimientos realizados, pues mencionada información obtenida resulta confiable para la toma de decisiones acertadas.

Por otra parte, se puede mencionar que se ha detectado dentro de los hallazgos más relevantes, en primera instancia la falta de capacitaciones y evaluaciones de

desempeño periódicas, presentándose este acontecimiento en la Gestión de Inventarios, en la Gestión de Exigibles y Garantías. Por otro lado, se señala la carencia de asesoría y evaluación oportuna, relacionada a las actividades correspondientes a cada procedimiento por parte de la Unidad de Auditoría Interna.

- Se ha detectado que durante la etapa de ejecución de los procedimientos existe la carencia de un proceso verificador que funcione de manera paralela, con la finalidad de monitorear el cumplimiento de las actividades e identificar las medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

## **Recomendaciones**

A través del análisis efectuado en torno a la Gestión Financiera de corto plazo y Tesorería, se presentan las siguientes recomendaciones al Director Financiero de CENTROSUR, con la finalidad de establecer una actualización de mejora al Modelo empleado en la actualidad, formulado con enfoque integral, sistémico y que coadyuve al proceso de asignación de recursos y toma de decisiones; con el objetivo de mejorar los procedimientos que se desarrollan en el área financiera de la Empresa, así pues, tenemos:

- De acuerdo al esquema de macro procesos presentado inicialmente dentro del análisis preliminar, se recomienda una actualización tanto de niveles, como de las Gestiones de procesos y procedimientos para que se pueda conciliar con lo que rige a la actualidad en el área. Así pues, se plantea la Propuesta de mejora al Modelo de Gestión financiera, la cual bajo aprobación pertinente puede ser socializada con todos los actores involucrados, con el fin de que pueda ser implementado para la mejora

integral del área financiera, control eficiente y eficaz de los recursos y toma oportuna de decisiones correctivas en beneficio de la empresa.

- De acuerdo al análisis FODA financiero y FODA financiero cruzado efectuado al área financiera se ha determinado eventos que deben ser subsanados; por lo cual se recomienda:

En cuanto a la Normativa de Control Interno de la Administración Financiera en su componente de Ambiente de Control, específicamente en el apartado 200-04 Estructura Organizativa, se señala que “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”

De esta manera al ser detectada tal falencia, se sugiere actualizar el Manual de Funciones, en donde debe constar las especificaciones, lineamientos y delimitaciones del perfil y el cargo a ocupar por el funcionario, a su vez definir un periodo para análisis, siendo este recomendable trimestralmente; así mismo mediante la recolección de información que tuvo lugar al momento del levantamiento de procedimientos se puede determinar los roles que cumple cada actor y los tiempos determinados para cada actividad. A su vez, resulta de suma importancia la participación de la jefatura para ajustar las expectativas, así como una vez definido la actualización del mismo, el proceso de sociabilización necesario, se recomienda hacerlo mediante la Intranet para lograr el alcance deseado.

La importancia que tiene la calidad de los datos, es el beneficio que le aporta a los “procesos operativos” que ejecuta una empresa; y el valor que ha adquirido al

garantizar la complejidad, la precisión, y la actualización de los procesos con base en la toma de decisiones. En consecuencia, la calidad de los datos se torna en un componente central relevante de la implementación de una cultura organizativa empresarial accesible en políticas que generen confianza y credibilidad; pues es un “activo estratégico” que enaltece el valor de la organización.

Gómez y Piattini (2018) indica que la gestión de datos centra su objetivo en la creación y el mantenimiento de un diseño de datos bajo estándares de calidad que se ajustan a los procedimientos reglamentarios de un gobierno de datos. Entre los atributos que integran la gestión se encuentran: 1. Gobierno de datos. 2. Seguridad en los datos. 3. Integridad e interoperabilidad de los datos. 4. Almacenamiento de datos. 5. Arquitectura de datos. 6. Administración de base de datos. 7. Calidad de datos. 8. Administración de datos maestros.

Es por ello que se sugiere acudir a la Unidad de Auditoría Interna para solicitar capacitaciones y el monitoreo de las actividades que por disposición de la normativa se debe realizar periódicamente. Adicionalmente, al presentarse vacantes laborales y la contratación de un nuevo servidor para cubrirla, se recomienda la revisión de los flujos de procesos en donde constan las actividades a realizarse y el alcance las mismas, determinando de esta manera las funciones que deberá cumplir y hacia quien debe redirigir sus reportes para continuar con la cadena de operaciones; pues es necesario mencionar que actualmente los funcionarios cubren actividades que no se encuentran delimitadas y en varias ocasiones al ausentarse mencionado actor no se puede culminar con la actividad.

Adicional a ello se va determinando que se han utilizado las fortalezas para aprovechar las oportunidades sugiriendo mantener sus estrategias de crecimiento, mediante la utilización de la planificación estratégica como medida de supervisión continua de las actividades desarrolladas en la dirección, así como la delimitación de funciones y actividades de cada actor mediante el manual respectivo, por otra parte, mediante el uso de la tecnología se puede mantener un mejor control de las variables externas, se sugiere una política de actualización de procedimientos que permitirá evaluaciones periódicas al modelo y detectar o actualizar las actividades inmersas en cada proceso.

Además, se sugiere asegurar que la información recibida sea procesada en su totalidad, verificada la calidad, e identificado el destinatario final de la misma. Finalmente, se ha detectado vacantes laborales que han sido difíciles de ser cubiertas, por lo que se propone aprovechar estratégicamente el apoyo de los actores involucrados para capacitaciones basadas en la experiencia que han adquirido. Así como, el establecimiento de un plan de capacitaciones anuales, tanto financieras como relacionadas con áreas afines, necesarias para dar respuesta ante lo regulado por los entes de control; y además apoyándose en auditorías internas y sus recomendaciones emitidas.

- Se recomienda la revisión y análisis de la fórmula planteada para el cálculo del FOMR como herramienta para identificar el nivel de recursos óptimos que la empresa necesita para operar. Adicional a ello, se ha sugerido un Cuadro de Mando Financiero enfocado en el Departamento Administrativo Financiero, considerando

capacitaciones, flexibilización de canales de comunicación entre departamentos, gestión de recuperación de cartera.

- En cuanto al análisis financiero aplicado a CENTROSUR, se recomienda además, gestionar un FOMR óptimo mediante la gestión óptima de cuentas por cobrar, dejando constancia del control de crédito, saldos pendientes de cobros y registro de provisiones por morosidad; valiéndose de los estados financieros partiendo desde lo general a lo particular, reflejando la situación de la empresa y consiguiendo la emisión de alarmas cuando se detecte una cercanía a su límite mínimo, pues de ello dependerá el correcto funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a lo reflejado al finalizar el año 2020 la cuenta de Activos Fijos depreciables, demostró un incremento, por lo que se sugiere mantener un monitoreo y control de activos destinados a la baja, incluyendo una política de verificación de los activos prontos a finalizar su vida útil, considerando la expectativa con activos similares.

En cuanto a documentos y cuentas por pagar, cabe oportuno hacer énfasis en el Control Diario de saldos de Efectivo, Convenios de pago, pues se ha evidenciado que se presentan pagos que superan las fechas límites, considerados incobrables; sugiriendo de esta manera la revisión y continuo monitoreo de los pagos diferidos y la verificación de los formularios de registro que respaldan los procesos.

- De acuerdo al cuestionario de Control Interno aplicado al área financiera, se determinó la falta de capacitaciones que los empleados del área en mención recibían; pues así lo indican los reportes presentados, en donde se menciona que como proceso de austeridad y control de gasto público se emplearon capacitadores internos en temas

de: Planes de Contingencia de derrame de aceite dieléctrico, atención al cliente, mantenimiento de subestaciones, primeros auxilios, síndrome metabólico, manejo de equipos, talento humano, formación de brigadistas; demostrando que el área con mayor número de capacitaciones y participantes es la DIDIS, ocupando la DAF el cuarto puesto en cuanto a número de capacitaciones, por lo tanto, se recomienda preparar y destinar más programas de formación para los colaboradores del área.

Se recomienda incentivar para que se realicen las actualizaciones de los procesos y procedimientos de las demás áreas involucradas en la Dirección Administrativa Financiera, ya que este proyecto se centró únicamente en los procesos del Departamento Financiero.

Además, en cuanto a los recursos se recomienda aplicar una política de racionalidad en el uso eficiente de los recursos financieros, a través de la elaboración de un presupuesto de explotación que garantice la óptima operación y prestación de servicios, así como impulsar una cultura de innovación dentro de la organización a fin de mejorar procesos claves y la prestación del servicio eléctrico; así como buscar nuevos modelos orientados hacia la excelencia que integren herramientas de gestión y normativas estándares por lo tanto, se recomienda continuar con la gestión de cobros de la manera más efectiva.

- Se recomienda disponer a los funcionarios del área de tesorería, que manejan garantías, el buen uso del anticipo y el control exhaustivo de la vigencia de garantías, así como el permanente control e informes sobre vencimiento, pues se ha detectado falencias en cuanto al control de las mismas.

- Se recomienda la verificación detallada del lote de activos que consten para dar de baja, pues se ha detectado que en nuevas revisiones algunos activos han sido recuperados de la baja, lo cual es benéfico para la empresa al considerar la utilización por un cierto tiempo más de vida útil.
- Se recomienda el monitoreo y evaluación permanente de los objetivos y metas empresariales, de acuerdo a lo acontecido en el año 2018 se ha registrado una semaforización, en donde se indica colores alertas para los índices de satisfacción de calidad percibida, así como para el porcentaje de cumplimiento de presupuesto de explotación y adicionalmente la ejecución de un plan de seguridad de la información.
- En cuanto al manejo de información de CENTROSUR, se recomienda mantener el control de fuga de información, especialmente ante la modalidad de teletrabajo que se implementó; mediante un sistema de respaldo de información de los centros de datos denominado PRTG (software de monitoreo de red).
- Se recomienda emitir y difundir formalmente un Plan de Mitigación de Riesgos en el cual se defina los objetivos, las metas, los procedimientos para dar respuesta a los riesgos detectados, además se asignen responsabilidades al personal encargado de su ejecución y seguimiento, lo cual contribuirá a la correcta gestión de los riesgos presentes en los procesos en mención.

De esta manera, refiriéndose al Riesgo de tasa de interés es manejado por la empresa manteniendo como principal pasivo, las cuentas por pagar de compra de energía sin intereses a empresas públicas relacionadas; mientras que el riesgo de crédito se recomienda se siga controlando mediante campañas de concientización de pago oportuno por canales de comunicación publicitarias, correos electrónicos, mensajes

de texto, llamadas telefónicas y en últimas instancias se recurre al corte del suministro.

Adicionalmente, en cuanto al riesgo de crédito, como herramienta para la consecución de una recaudación efectiva, influyente en el cálculo del FOMR del modelo en mención; se recomienda mantener y socializar permanentemente los puntos de pago, entidades financieras, ventanillas, débitos recurrentes, transferencias en línea, aplicativos móviles como mecanismo de pago del servicio, mencionando que en el año 2020 se habilitó un botón de pagos en la página web mediante tarjeta de crédito.

En cuanto al Riesgo de Capital, se recomienda la gestión del riesgo manteniendo asegurando los principales activos de la empresa, así como la presencia de seguros de fidelidad de trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables. (2022).

*Regulación y Control*. <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley-Org%20Unica-del-Servicio-P%20B%20Ablico-de-Energ%20ADa-El%20A%20ctrica.pdf>

Aguilar H. (2021). *Prácticas de contabilidad II*. Google Books.

[https://books.google.com.ec/books?id=jzxKEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Aguilar+L%20C%20A%20mbarry,+Hanni+Ang%20C%20A%20lica%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=jzxKEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Aguilar+L%20C%20A%20mbarry,+Hanni+Ang%20C%20A%20lica%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

ARCONEL. (2020). Agencia de Regulación y Control de Electricidad. *Resolución No.*

*ARCONEL-006/2020*. <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/Reg-Sust-Reg-ARCONEL001-20-Directorio-res-006-20-firm.pdf>

Banguero, Carrillo, & Aponte. (2018). *Red UAO home*. Red UAO Home.

<https://red.uao.edu.co/handle/10614/11461>

Bizagi Modeler Versión 2.0. (2019). <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>

Bravo M. (2007). *Introducción a las Finanzas*.

[https://www.academia.edu/32354804/Introduccion\\_a\\_las\\_Finanzas](https://www.academia.edu/32354804/Introduccion_a_las_Finanzas)

Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa.

<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

CENTROSUR. (2020-2021). Centrosur – PORTAL DE LA CENTROSUR.

<https://www.centrosur.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL-2017-2021-APROBADO.pdf>

CENTROSUR. (2019). *Informe de administración financiera 2018*.

CENTROSUR. (2020). *Informe de administración financiera 2019*.

CENTROSUR. (2021). *Informe de administración financiera 2020*.

CENTROSUR. (2018). *Plan estratégico 2017-2021 Empresa Eléctrica Regional  
CENTROSUR C.A.*

Cevallos M. (2017). *Estudio de la economía de la energía y las energías renovables en el  
Ecuador*. 1Library.Co - plataforma para compartir documentos.

[https://1library.co/document/q5o3j4rz-estudio-economia-energia-energias-  
renovables-ecuador.html](https://1library.co/document/q5o3j4rz-estudio-economia-energia-energias-renovables-ecuador.html)

Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. ESIC  
Editorial, Ed.

[https://books.google.com.pe/books?id=LSL4DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=  
onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=LSL4DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Constitución de la República del Ecuador. (2021). [https://www.defensa.gob.ec/wp-  
content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-  
Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Córdoba M. (2016). *Gestión Financiera*. ECOE. Ecoe Ediciones | Comprar Libros técnicos  
y profesionales. [https://www.ecoediciones.com/wp-  
content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edición.pdf](https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edición.pdf)

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson.

- Díaz, E. G. (2018). *Análisis de los beneficios del modelo de arquitectura empresarial al esquema procedimental de la empresa, una visión objetiva del marco funcional TOGAF*. <http://hdl.handle.net/10654/21062>.
- Dobaño, R. (2019, marzo 29). *Cash Flow de una empresa*. Quipu Blog. <https://getquipu.com/blog/que-es-el-cash-flow/>
- Gaitán, R. E. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE ediciones. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PIYkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=AN%C3%81LISIS+FINANCIERO&ots=u6lYCz5jLN&sig=BfycMcJg3l\\_mFuNTexqEgc0YHLk#v=onepage&q=AN%C3%81LISIS%20FINANCIERO&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PIYkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=AN%C3%81LISIS+FINANCIERO&ots=u6lYCz5jLN&sig=BfycMcJg3l_mFuNTexqEgc0YHLk#v=onepage&q=AN%C3%81LISIS%20FINANCIERO&f=false)
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/73.Principios%20de%20%20Administraci%C3%B3n%20Financiera.pdf>
- Guardo, F. P., Arrieta, J. V., & Cardozo, N. H. (2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. Criterio libre. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2125/1616>
- Haro, A. D. (2018). *Medición y control de riesgos financieros*. Editorial Limusa.
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. Universidad y Sociedad. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Huerta, D. S. (2020). *Analisis foda o dafo*. Bubok. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Analisis+foda+o+dafo&ots=8ZPIR9irBj&sig=YV420bsQxB2R6mTiqs7tZrG7VIs#v=onepage&q=Analisis%20foda%20o%20dafo&f=false>

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*.

<https://calitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

LOSEEP. (2015). *Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica*. Agencia de Regulación y Control de Electricidad. [https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/mar/Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Servicio%20P%C3%BAblico%20de%20Energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica%20-%20RO418%202015\\_ene\\_16.pdf](https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/mar/Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Servicio%20P%C3%BAblico%20de%20Energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica%20-%20RO418%202015_ene_16.pdf)

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control interno*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditor%C3%ADa-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Manual General de Auditoría Gubernamental (2020).

Massons, J. (2014). *Finanzas: Análisis y estrategia financiera*.

<https://www.casadellibro.com/libro-finanzas-analisis-y-estrategia-financiera-2-ed/9788425514128/821145>

Membrado. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://www.editediazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>

Morales, A. y Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. Grupo editorial Patria.

<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>

Normas de control interno de la contraloría general del estado. (2014).

[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)

- Gómez y Piattini, M. y Gomez, A. (2018). *Importancia de la Calidad de los datos en la transformación digital*. Instituto de tecnologías y sistemas de información.  
[https://www.ra-ma.es/libro/calidad-de-datos\\_83639/](https://www.ra-ma.es/libro/calidad-de-datos_83639/)
- Puente, M. Viñan, J., Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Editorial Politécnica ESPOCH. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>
- Pusma, E. A., & Mamani, J. N. G. (2019). *Gestión del capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial*. Revista de Investigación Valor Contable.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1259](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1259)
- Rodrigo, E. G. (2015). *Control interno Y fraudes: Analisis de informe coso I, II Y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
- Sanchez, D. (2020). *Análisis FODA*. Google Books.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+foda&ots=8ZPIR9bvCh&sig=662TCvNp6Jnbw-dptHQjmd\\_g438#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+foda&ots=8ZPIR9bvCh&sig=662TCvNp6Jnbw-dptHQjmd_g438#v=onepage&q&f=false)
- SUPERCIAS. (2020). Superintendencia de Compañías. *Indicadores financieros*.  
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&un.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&un.prompt=true)

- Terrazas R. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Sistema de Información Científica Redalyc, Red de Revistas Científicas.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Van, J. y Wachowicz, J. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. (14a. ed.). México: Pearson.
- Villarreal, F. (2016). *Introducción a los modelos de pronósticos*. Universidad Nacional del Sur.  
[https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion\\_a\\_los\\_Modelos\\_de\\_Pronosticos.pdf](https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion_a_los_Modelos_de_Pronosticos.pdf)
- www.centrosur.gob.ec. (2020). Empresa Electrica Regional CENTROSUR C.A.  
<https://www.centrosur.gob.ec/>
- www.jeronicalafell.com. (2018, October 31). *Que es Una meta. Diferencia entre Meta Y Objetivo*. Jeroni Calafell. <https://jeronicalafell.com/que-es-una-meta/>
- www.supercias.gob.ec. (2021). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.  
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

## Anexos

### Anexo 1 Mapa estratégico 2017-2021 (1-8)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.
Plan Nacional de Desarrollo	<p><b>Eje 1:</b> Derechos para todos durante toda la vida.  <b>Eje 2:</b> Economía al servicio de la sociedad.  <b>Eje 3:</b> Más sociedad, mejor Estado</p> <p><b>Objetivo 1:</b> Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.  <b>Objetivo 5:</b> Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria  <b>Objetivo 7:</b> Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.  <b>Política 1.8:</b> Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural, y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.  <b>Política 5.10:</b> Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.  <b>Política 7.7:</b> Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad.  <b>Meta 7.10:</b> Aumentar el porcentaje de hogares con acceso a servicios básicos por territorios a 2021.</p>
Plan Sectorial	<p><b>Objetivo 8:</b> Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la población y la reducción de la pobreza.  <b>Meta:</b> Incrementar al 97,56% la cobertura nacional del servicio de electricidad a 2021  <b>Indicador:</b> % de cobertura de servicio de electricidad</p>
MEER	<p><b>Objetivo 2:</b> Incrementar la cobertura del servicio de energía eléctrica.  <b>Objetivo 7:</b> Incrementar el servicio de alumbrado público, mediante la utilización de la tecnología eficiente.  <b>Política 2:</b> Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.  <b>Indicador 5:</b> Cobertura del servicio público de energía eléctrica  <b>Meta 2:</b> Alcanzar el 97,56% de cobertura del servicio de energía eléctrica nacional en el 2021.</p>
CENTROSUR	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.  <b>Indicador 1:</b> Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de concesión.  Línea Base (2017):  Azúay: 98,04%  Cañar: 96,18%  Morona Santiago. 90,07%  Meta del OE (2021):  Azúay: 98,86%  Cañar: 96,38%  Morona Santiago. 93,35%  <b>Indicador 2:</b> Energía no consumida acumulada por implementación de planes de eficiencia energética.  Línea Base (2017): 577.143 kWh  Meta del OE (2021): 266.008 kWh  <b>Indicador 3:</b> Crecimiento del alumbrado público vial en km.  Línea Base (2017): 339,20 km  Meta del OE (2021): 60,00 km  <b>Estrategia 1:</b> Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.
Plan Nacional de Desarrollo	<p><b>Eje 1:</b> Derechos para todos durante toda la vida.  <b>Eje 2:</b> Economía al servicio de la sociedad</p> <p><b>Objetivo 3:</b> Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.  <b>Objetivo 5:</b> Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.</p> <p><b>Política 3.4:</b> Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.  <b>Política 5.8:</b> Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.  <b>Política 5.10:</b> Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.  <b>Meta 3 (objetivo 3):</b> Incrementar del 70,3% al 80% los residuos sólidos no peligrosos con disposición final adecuada hasta el 2021.  <b>Meta 5 (objetivo 3):</b> Incrementar del 17% al 35% los residuos sólidos reciclados en relación al total de residuos generados, hasta el 2021.</p>
Plan Sectorial	<p><b>Objetivo 4:</b> Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.  <b>Meta:</b> N/A  <b>Indicador:</b> N/A</p>
MEER	<p><b>Objetivo 1:</b> Expandir los sistemas de distribución en función del crecimiento de la demanda espacial actual y futura.  <b>Política 4:</b> Los programas de eficiencia energética, deberán implementarse para el fomento de la matriz energética y la matriz productiva, basados en la eficacia económica, uso racional de la energía eléctrica, reducción de los costos de producción y disminución de impactos ambientales.  <b>Meta:</b> N/A  <b>Indicador:</b> N/A</p>
CENTROSUR	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar las acciones de responsabilidad socio-ambiental empresarial.  <b>Indicador 8:</b> Índice de satisfacción del consumidor (ISC) componente responsabilidad socio-ambiental.  Línea Base (2017): 78,11%  Meta del OE (2021): 84,00%  <b>Indicador 9:</b> Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales.  Línea Base (2017): 25.207 unidades  Meta del OE (2021): 24.840 unidades  <b>Indicador 10:</b> Número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción.  Línea Base (2017): 12.010 unidades  Meta del OE (2021): 12.448 unidades  <b>Estrategia 1:</b> Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.  <b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.  <b>Estrategia 4:</b> Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.</p>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:</b>	<b>Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.</b>
<b>Plan Nacional de Desarrollo</b>	<p><b>Eje 2:</b> Economía al servicio de la sociedad</p> <p><b>Objetivo 4:</b> Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.</p> <p><b>Política 4.5:</b> Profundizar el equilibrio, la progresividad, la calidad y la oportunidad del gasto público, optimizando la asignación de recursos con un manejo sostenible del financiamiento público.</p>
<b>Plan Sectorial</b>	<p><b>Objetivo 4:</b> Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p><b>Meta:</b> N/A</p> <p><b>Indicador:</b> N/A</p>
<b>MEER</b>	<p><b>Objetivo 4:</b> Cumplir los planes de inversión financiados por el presupuesto general del estado y con recursos propios.</p> <p><b>Política 1:</b> Responder a una planificación integral de la expansión de la distribución y operación óptima del sistema, fomentando la eficiencia financiera, gestión empresarial adecuada; que responda a las necesidades de desarrollo del sector referentes a eficiencia, calidad y resiliencia, para el corto, mediano y largo plazos.</p> <p><b>Meta:</b> N/A</p> <p><b>Indicador:</b> N/A</p>
<b>CENTROSUR</b>	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.</p> <p><b>Indicador 11:</b> Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión.</p> <p>Línea Base (2017): 33,17 %</p> <p>Meta del OE (2021): 90,00%</p> <p><b>Indicador 12:</b> Porcentaje de cumplimiento presupuestario (explotación).</p> <p>Línea Base (2017): 87,17%</p> <p>Meta del OE (2021): 98,00%</p> <p><b>Estrategia 1:</b> Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p> <p><b>Estrategia 2:</b> Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.</p> <p><b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p> <p><b>Estrategia 5:</b> Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.</p>

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:</b>	<b>Incrementar los niveles de recaudación.</b>
<b>Plan Nacional de Desarrollo</b>	<p><b>Eje 2:</b> Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria</p> <p><b>Política 5.10:</b> Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.</p>
<b>Plan Sectorial</b>	<p><b>Objetivo 4:</b> Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p><b>Meta:</b> N/A</p> <p><b>Indicador:</b> N/A</p>
<b>MEER</b>	<p><b>Objetivo 4:</b> Cumplir los planes de inversión financiados por el presupuesto general del estado y con recursos propios.</p> <p><b>Política 1:</b> Responder a una planificación integral de la expansión de la distribución y operación óptima del sistema, fomentando la eficiencia financiera, gestión empresarial adecuada; que responda a las necesidades de desarrollo del sector en eficiencia, calidad y resiliencia, para el corto, mediano y largo plazo.</p> <p><b>Meta:</b> N/A</p> <p><b>Indicador:</b> N/A</p>
<b>CENTROSUR</b>	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar los niveles de recaudación.</p> <p><b>Indicador 13:</b> Eficiencia en la recaudación.</p> <p>Línea Base (2017): 104,54%</p> <p>Meta del OE (2021): 100,00%</p> <p><b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p> <p><b>Estrategia 4:</b> Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad  <b>Objetivo 5:</b> Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria  <b>Política 5.10:</b> Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.</p>
Plan Sectorial	<p><b>Objetivo 4:</b> Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.  <b>Meta:</b> Reducir al 9,59% las pérdidas de energía eléctrica a nivel nacional al 2021  <b>Indicador:</b> % de pérdida de energía eléctrica.</p>
MEER	<p><b>Objetivo 3:</b> Fortalecer los sistemas de distribución para asegurar la calidad y confiabilidad.  <b>Objetivo 6:</b> Alcanzar un nivel óptimo de pérdidas de energía en el sistema de distribución.  <b>Política 2:</b> Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.  <b>Indicador 4:</b> Pérdidas de la transmisión y distribución de energía eléctrica  <b>Meta:</b> Alcanzar 9,59% en las pérdidas a nivel nacional al 2021.  <b>Indicador:</b> Frecuencia media de interrupción por kVA nominal instalado. (Regulación CONELEC 004/01)  <b>Meta:</b> 8 horas al año.  <b>Indicador:</b> Tiempo total de interrupción por kVA nominal instalado (Regulación CONELEC 004/01)  <b>Meta:</b> 4 veces al año.</p>
CENTROSUR	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.  <b>Indicador 14:</b> Índice de Pérdidas (técnicas más no técnicas).  Línea Base (2017): 6,25%  Meta del OE (2021): 6,70%  <b>Indicador 15:</b> TAL - Tiempo Total de Interrupción por kVA nominal instalado a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural).  Línea Base (2017): 1,80 horas/año  Meta del OE (2021): 2,50 horas/año  <b>Indicador 16:</b> FAL - Frecuencia Media de Interrupción por kVA nominal instalado a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural).  Línea Base (2017): 2,20 veces/año  Meta del OE (2021): 3,00 veces/año  <b>Estrategia 1:</b> Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.  <b>Estrategia 2:</b> Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.  <b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:	Incrementar la satisfacción del cliente interno.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.  Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.  <b>Objetivo 1:</b> Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.  <b>Objetivo 7:</b> Incentivar una sociedad participativa con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.  <b>Política 1.7:</b> Garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas.  <b>Política 7.3:</b> Fomentar y fortalecer la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común.  <b>Política 7.4:</b> Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.</p>
Plan Sectorial	<p><b>Objetivo:</b> N/A  <b>Meta:</b> N/A  <b>Indicador:</b> N/A</p>
MEER	<p><b>Objetivo:</b> N/A  <b>Meta:</b> N/A  <b>Indicador:</b> N/A</p>
CENTROSUR	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar la satisfacción del cliente interno.  <b>Indicador 17:</b> Cumplimiento de horas hombre promedio de capacitación del personal fijo.  Línea Base (2017): 28,01 horas  Meta del OE (2021): 12,00 horas  <b>Indicador 18:</b> Índice de Clima Laboral.  Línea Base (2017): 81,30%  Meta del OE (2021): 82,30%  <b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.  <b>Estrategia 5:</b> Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:	Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.
Plan Nacional de Desarrollo	<p><b>Eje 2:</b> Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria.</p> <p><b>Política 5.6:</b> Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.</p> <p><b>Meta 5 (Objetivo 5):</b> Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021.</p>
Plan Sectorial	<p><b>Objetivo 4.</b> Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p><b>Meta:</b> N/A</p> <p><b>Indicador:</b> N/A.</p>
MEER	<p><b>Objetivo 8:</b> Continuar con la modernización del modelo de gestión y de los sistemas de información y de la automatización de la distribución.</p> <p><b>Política 2:</b> Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.</p> <p><b>Indicador:</b> Modernización y Automatización de los Sistemas de Información de la Distribución.</p> <p><b>Meta 1:</b> Alcanzar el 7% de Medidores AMI Instalados hasta el año 2021.</p> <p><b>Meta 2:</b> Alcanzar el 23% de alimentadores automatizados hasta el año 2021.</p> <p><b>Meta 3:</b> Alcanzar el 100% de Subestaciones Automatizadas hasta el año 2021.</p> <p><b>Meta 4:</b> Alcanzar el 13% de Transformadores de distribución monitoreados hasta el año 2021.</p>
CENTROSUR	<p><b>Objetivo Estratégico OE:</b> Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.</p> <p><b>Indicador 19:</b> Ejecución del plan de seguridad de la información. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2020): 100%</p> <p><b>Indicador 20:</b> Ejecución del plan de reforzamiento de la infraestructura de TIC. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2021): 80,00%</p> <p><b>Indicador 21:</b> Ejecución presupuestaria del proyecto AMI. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2019): 100%</p> <p><b>Estrategia 1:</b> Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p> <p><b>Estrategia 3:</b> Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p>

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2017-2021. Empresa Eléctrica Regional

CENTROSUR C.A.

## Anexo 2 Cuestionario FODA

### EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A. CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN FODA

Como parte del desarrollo de la tesis “Propuesta de mejora al Modelo de Gestión Financiera de Corto Plazo y Tesorería, aplicado al caso de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. y Evaluación de Control Interno” y contando con la autorización del Director Administrativo Financiero, les solicitamos comedidamente se proceda con el llenado del siguiente cuestionario, el cual está dirigido a los funcionarios que desempeñan los siguientes cargos en la Dirección Administrativa Financiera (DAF):

- Director Administrativo Financiero
- Jefe Financiero
- Intendente de Contabilidad (siete contadores, dos auxiliares y un analista financiero)
- Analista Financiero
- Contador
- Auxiliares de Contabilidad
- Tesorero
- Pagador, encargado
- Jefe Departamento Administrativo
- Intendente de Bodega

El referido cuestionario tiene como finalidad identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA, referido al ámbito de la gestión financiera de corto plazo, con la finalidad de cruzar estas variables e identificar estrategias orientadas a mejorar el modelo de gestión en su conjunto.

La información a ser levantada gozará de absoluta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos.

El tiempo estimado para el llenado del cuestionario, dividido en cuatro secciones, es de aproximadamente 10 minutos.

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tiempo que lleva ejerciendo el cargo:** \_\_\_\_\_ años.

	SI	NO
<i>Nivel Estratégico</i>		

Desde su criterio, ¿el Director DAF lleva a cabo una Planeación Estratégica efectiva de toda la Dirección?		
¿Considera que la gestión de la Dirección Administrativa Financiera está alineada al Plan Estratégico Institucional?		
¿Los objetivos, indicadores y metas de DAF son medibles y se comunican de manera adecuada?		
¿El Director DAF ejerce, de buena manera, su liderazgo sobre el Departamento Financiero?		
¿El Departamento Financiero cuenta con objetivos, indicadores y metas que sean medibles?		
¿Es adecuada la estructura organizacional del Departamento Financiero?		
¿Las descripciones y especificaciones de los perfiles de cargo son claras?		
¿Considera que es alta la moral y la ética de sus actores?		
¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?		
¿Son efectivos los mecanismos de control del Departamento?		
¿Las instalaciones y los recursos están ubicados estratégicamente?		
¿El Jefe Departamental cuenta con la experiencia y la capacitación adecuadas?		
¿La comunicación entre el Departamento y las otras unidades organizacionales es efectiva?		
¿Existe una interacción adecuada y fluida entre la DAF con el resto de Direcciones?		
¿Reciben asesoría y capacitación constante en temas relacionados a lo fiscal, contable, financiero, presupuestario, etc. por parte de entes externos a la Organización?		
¿Existen políticas establecidas claras para el funcionamiento del Departamento?		

¿Se han presentado vacantes laborales que no sea fácil de ser cubiertas?		
¿La información requerida por el Departamento llega de forma clara y oportuna?		
¿Se evidencia predisposición por parte de los actores del Departamento para la realización de mejoras?		
¿Se cuenta con las herramientas de trabajo necesarias?		
¿Existe un eminente nivel de adversidad a cambios dentro del Departamento?		
¿Se conocen los residuos generados por los procedimientos que conforman el modelo?		
<b><i>Nivel operativo</i></b>		
¿La Dirección financiera conoce todos los procedimientos que forman parte del modelo actualmente establecido para el departamento?		
¿Existe un control de entradas y salidas de información de cada procedimiento a su posterior consecución por parte de la Dirección financiera?		
¿La Dirección Financiera se personaliza en evaluar el cumplimiento de los objetivos que conlleva la realización de cada procedimiento?		
¿El modelo financiero establecido es evaluado, reestructurado y mejorado de forma periódica de acuerdo a las necesidades del departamento con apoyo de la Dirección financiera?		
¿La Dirección Financiera conoce el rendimiento financiero que genera la consecución de los procedimientos?		
¿El riesgo generado por los procedimientos, es gestionado de forma correcta por la Dirección?		
¿Todos los documentos generados son revisados previamente por la dirección para su conocimiento y aprobación?		

¿Los procesos y procedimientos correspondientes a la DAF están documentados en el Manual de Procesos y Procedimientos?		
¿Existe un tipo de análisis que permita evaluar el desempeño de los procesos y procedimientos vigentes?		
¿Considera que las actividades que integran los procedimientos son oportunas, eficientes y eficaces?		
¿Considera que dentro del flujo de actividades participan las personas acordes al procedimiento?		
¿Se encuentran definidos indicadores que permiten evaluar los procedimientos?		
¿El Departamento cuenta con personal que brinde apoyo, defina, analice, y perfeccione los procedimientos?		
¿Considera usted que los procesos y procedimientos están bien definidos y son un fiel reflejo de la realidad?		
¿Existen evaluaciones periódicas de las actividades que pertenecen a cada procedimiento?		
¿Se realizan mejoras a las actividades necesarias dentro de los procedimientos?		
¿Los procedimientos son actualizados periódicamente?		
¿Existe algún método para medir la calidad de la información generada dentro del Departamento?		
¿El Departamento cuenta con la información necesaria, oportuna, clara y de calidad para realizar los procedimientos competentes?		
¿La información que sale del Departamento al resto de áreas lo hace de forma oportuna, clara y de calidad?		
¿Existe un buen nivel de cumplimiento con los Entes de Regulación y Control?		
¿Existe temor hacia organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones?		

¿Son revisadas periódicamente las disposiciones para cumplir con los Entes de Regulación y Control?		
¿Cuenta con la información oportuna por parte del ente regulador para cumplimiento de mandatos, leyes, reglamentos y regulaciones expedidas para el Sector eléctrico?		
¿Cuándo se presentan nuevas disposiciones por parte de la ARCERNR, éstas son revisadas de manera oportuna por la persona encargada de la aprobación de cambios?		
<b><i>Nivel tecnológico</i></b>		
¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?		
¿Cuenta el Departamento con la capacidad tecnológica requerida?		
¿Al presentarse necesidades tecnológicas insatisfechas, estas son cubiertas de manera oportuna?		
¿Están implementados los sistemas informáticos que suplen las necesidades de quienes integran este Departamento?		
¿El nivel tecnológico garantiza la seguridad de la información?		
¿Existen bases de datos respaldadas por programas informáticos para su seguridad y recuperación en caso de una pérdida accidental?		
¿Se cuenta con una herramienta informática que permita gestionar los elementos financieros de una forma adecuada?		
<b><i>Nivel financiero</i></b>		
¿El Departamento dispone de asesoría financiera de algún tipo?		
¿Existen los suficientes registros y comprobantes de las actividades que se realizan?		
¿Se cuenta con reportes financieros oportunos que permiten un análisis posterior?		
¿Se realiza análisis financiero de tipo horizontal y vertical de manera frecuente?		

¿Se realiza análisis periódicos de las principales ratios financieros?		
¿Las autorizaciones correspondientes para realización de actividades dentro de los procedimientos son aceptadas oportunamente?		
¿Considera usted que la gestión del activo se lleva a cabo de una forma eficaz y eficiente?		
¿Se generan órdenes de trabajo de mantenimiento de activos, concentrados y/o por componentes, de forma automática?		
¿Se cuenta con un registro pormenorizado de la información de los activos de la Empresa que permita tomar decisiones en cuanto a criterios de reposición y obsolescencia?		
¿Existe en el Manual de Procesos y Procedimientos, los correspondientes a la “Gestión del Activo”, ¿debidamente documentados?		
¿Existe una ejecución de cobros y pagos de manera eficiente?		
¿Está establecida una gestión presupuestaria que permita establecer estrategias para el logro de objetivos?		
¿Existe una herramienta que permita comparar lo real con lo planificado?		
¿Cuándo se presentan desviaciones entre lo asignado versus lo ejecutado presupuestariamente, éstas son analizadas con cierto grado de profundidad?		
¿Se conoce dónde se están produciendo los mayores ingresos o pérdidas?		
¿Es medible la evolución de la tasa de morosidad?		
¿Se conocen los niveles para financiar nuevas inversiones?		
¿Se realiza el registro de provisiones como resultado de un análisis realista, que contemple todos los costes y sus previsiones futuras?		
¿Se han planteado planes de pago con los clientes en estado de morosidad?		
¿Existe una política de gestión de cobros establecida?		

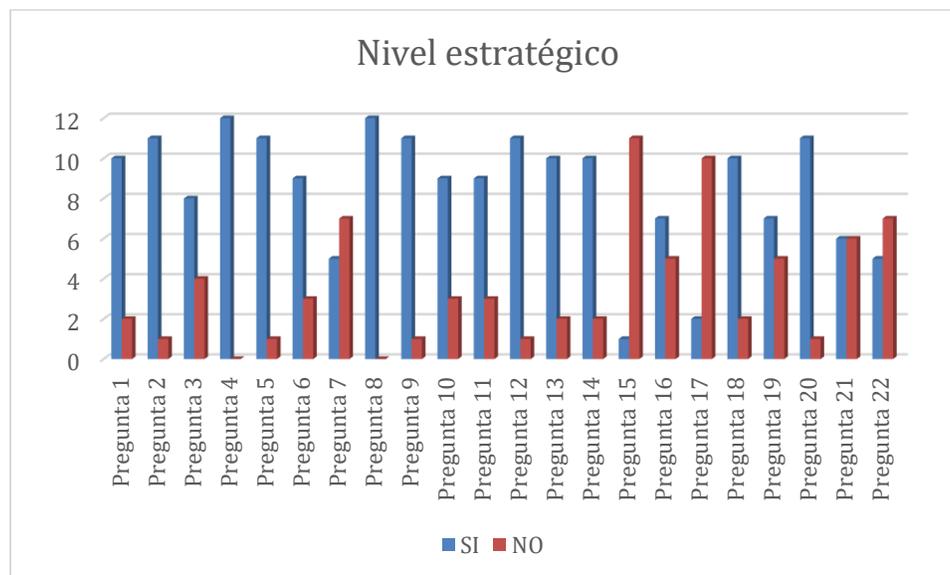
Para solucionar los problemas de control sobre la gestión de cobros y pagos ¿Existen sistemas de control?		
¿Se efectúan conciliaciones bancarias periódicas?		
¿Las servidoras y servidores, responsables de la administración de fondos, presentan los sustentos necesarios que permiten validar los egresos realizados, con la documentación de soporte o fuente debidamente legalizada?		
¿Existe una clasificación adecuada de productos pertenecientes a inventarios como son: materiales y repuestos?		
¿Se cuenta con la definición de métodos de registro de inventarios?		
¿Existe una planificación del nivel óptimo de inversión en inventarios?		
¿Se realizan controles para mantener los niveles óptimos tan cerca del planificado?		
¿Se realizan registros continuos y al día de inventario?		
¿La información en cuanto a inventarios está disponible todo el tiempo?		
¿La información generada por inventarios proporciona los datos necesarios para los Estados financieros?		
¿Existen alertas sobre el nivel de inventarios?		
¿La información de los inventarios es organizada y completa?		
¿Se encuentran establecidos los tiempos de ingresos, mantenimiento y salida de inventario?		
¿Se pueden monitorear los inventarios en tiempo real?		
¿Se actualiza constantemente la información en cuanto a inventarios?		
¿Conoce las normas que involucran al área de cobranzas?		
¿Se encuentran bien establecidos la política de plazos de cobro?		
¿Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar?		

¿Se encuentra establecido algún método de provisión de cartera?		
¿Se desarrollan estrategias para el control de las cuentas por cobrar?		
¿Se han diseñado controles para disminuir la demanda de cuentas por cobrar?		
¿Se lleva un control documental de cobranza?		
¿Se lleva un control documental de los clientes?		
¿Existe algún método empleado para la recuperación de cartera?		
¿Se revisan y controlan los procesos de pago?		
¿Se elaboran informes frecuentes sobre el estado de cartera señalando logros?		
¿Se trasladan oportunamente las obligaciones en mora para su cobro jurídico?		
¿Se encuentran establecidos criterios de calificación estratégica de cartera?		
¿Se efectúan análisis de cartera para clasificación y creación de provisiones de cuentas incobrables?		
¿Se registran los datos de garantías de forma oportuna cuando éstas son adjudicadas?		
¿Se realiza un seguimiento de garantías para controlar vencimientos?		
¿Los contratos de las garantías son elaborados bajo una normativa específica?		
¿El tiempo para efectivización de una garantía es oportuno para ambas partes?		
¿Está establecido una política para reclamos de garantías?		
¿Existe un plan anual de auditorías internas que considere a la gestión de las diferentes áreas del Departamento Financiero?		
¿Se realizan auditorías al interior del Departamento Financiero, como una estrategia de identificación de errores o brechas en la gestión,		

con el fin de que sean corregidas o solventadas antes de que sea Auditoría Interna o un Ente de Control externo, el que las detecte?

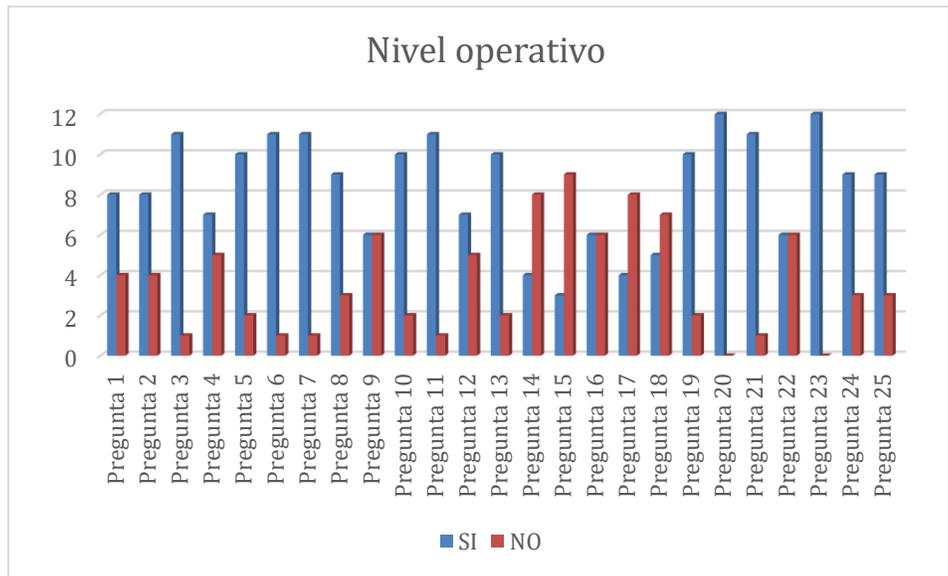
*Elaborado por las autoras*

### Anexo 3 Tabulación Cuestionario FODA



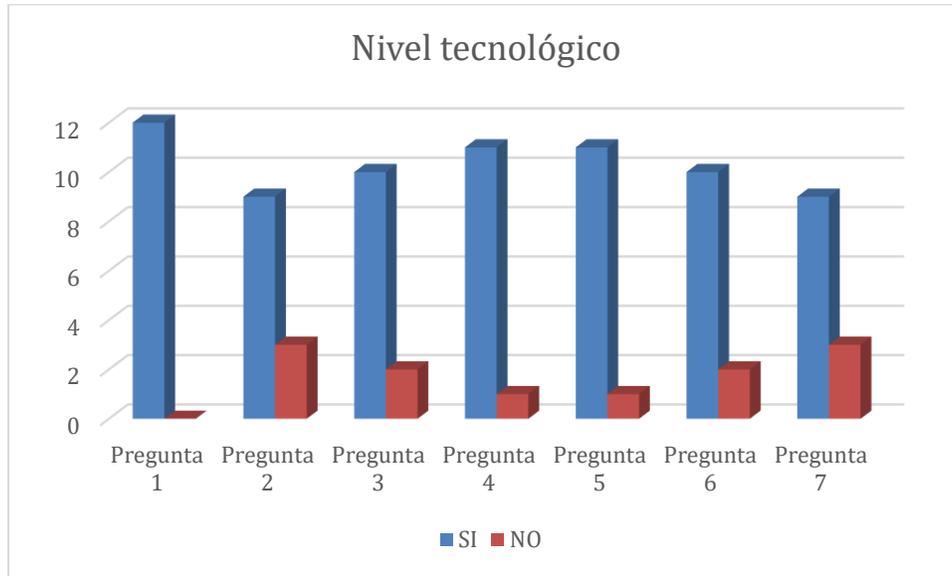
Nivel estratégico		
	SI	NO
Pregunta 1	10	2
Pregunta 2	11	1
Pregunta 3	8	4
Pregunta 4	12	0
Pregunta 5	11	1
Pregunta 6	9	3
Pregunta 7	5	7
Pregunta 8	12	0
Pregunta 9	11	1
Pregunta 10	9	3
Pregunta 11	9	3
Pregunta 12	11	1
Pregunta 13	10	2
Pregunta 14	10	2
Pregunta 15	1	11
Pregunta 16	7	5
Pregunta 17	2	10

Pregunta 18	10	2
Pregunta 19	7	5
Pregunta 20	11	1
Pregunta 21	7	5
Pregunta 22	5	7

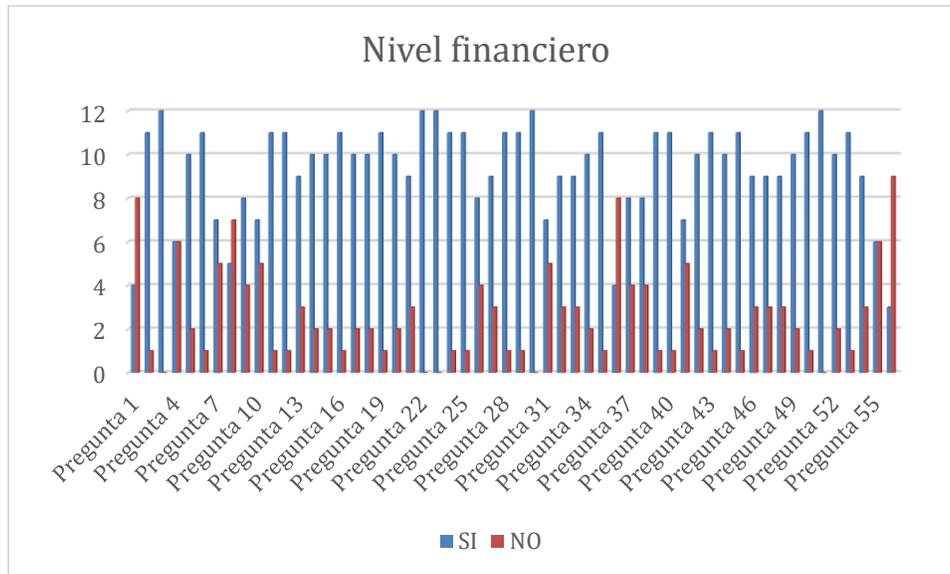


<b>Nivel operativo</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Pregunta 1	8	4
Pregunta 2	8	4
Pregunta 3	11	1
Pregunta 4	7	5
Pregunta 5	10	2
Pregunta 6	11	1
Pregunta 7	11	1
Pregunta 8	9	3
Pregunta 9	5	7
Pregunta 10	10	2
Pregunta 11	11	1
Pregunta 12	7	5
Pregunta 13	10	2
Pregunta 14	4	8
Pregunta 15	3	9
Pregunta 16	5	7
Pregunta 17	4	8
Pregunta 18	5	7
Pregunta 19	10	2

Pregunta 20	12	0
Pregunta 21	11	1
Pregunta 22	7	5
Pregunta 23	12	0
Pregunta 24	9	3
Pregunta 25	9	3



Nivel tecnológico		
	SI	NO
Pregunta 1	12	0
Pregunta 2	9	3
Pregunta 3	10	2
Pregunta 4	11	1
Pregunta 5	11	1
Pregunta 6	10	2
Pregunta 7	9	3



<b>Nivel financiero</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Pregunta 1	4	8
Pregunta 2	11	1
Pregunta 3	12	0
Pregunta 4	5	7
Pregunta 5	10	2
Pregunta 6	11	1
Pregunta 7	7	5
Pregunta 8	5	7
Pregunta 9	8	4
Pregunta 10	7	5
Pregunta 11	11	1
Pregunta 12	11	1
Pregunta 13	9	3
Pregunta 14	10	2
Pregunta 15	10	2
Pregunta 16	11	1
Pregunta 17	10	2
Pregunta 18	10	2
Pregunta 19	11	1
Pregunta 20	10	2
Pregunta 21	9	3
Pregunta 22	12	0
Pregunta 23	12	0

Pregunta 24	11	1
Pregunta 25	11	1
Pregunta 26	8	4
Pregunta 27	9	3
Pregunta 28	11	1
Pregunta 29	11	1
Pregunta 30	12	0
Pregunta 31	7	5
Pregunta 32	9	3
Pregunta 33	9	3
Pregunta 34	10	2
Pregunta 35	11	1
Pregunta 36	4	8
Pregunta 37	8	4
Pregunta 38	8	4
Pregunta 39	11	1
Pregunta 40	11	1
Pregunta 41	7	5
Pregunta 42	10	2
Pregunta 43	11	1
Pregunta 44	10	2
Pregunta 45	11	1
Pregunta 46	9	3
Pregunta 47	9	3
Pregunta 48	9	3
Pregunta 49	10	2
Pregunta 50	11	1
Pregunta 51	12	0
Pregunta 52	10	2
Pregunta 53	11	1
Pregunta 54	9	3
Pregunta 55	5	7
Pregunta 56	3	9

## Anexo 4 Cuestionario de Control interno

### GESTIÓN DEL EFECTIVO

CONTROL INTERNO						<b><u>PFC.CI/01</u></b>
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, APLICADO AL SUBPROCESO GESTIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO Y TESORERÍA						
DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA						
CARGO:						
PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES A: GESTIÓN DEL EFECTIVO						
PERIODO EVALUADO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALIF	
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿La Dirección asume la importancia de control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados del procedimiento?					
2	¿Existe un entorno organizacional favorable que genere una cultura de control interno?					
3	¿El ambiente interno del departamento permite llevar un control adecuado de las actividades dentro del procedimiento?					
4	¿Existe influencia del ambiente de control para el desarrollo de las actividades en el procedimiento?					
5	¿La Dirección apoya las medidas de control para el procedimiento y las da a conocer de forma clara?					
6	¿Su entorno de trabajo es confiable, seguro y siente integridad y competencia en sus compañeros con los que desarrolla el procedimiento?					
7	¿Se pueden alcanzar los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos?					
8	¿Existe estimulación de tareas y posterior control de sus actividades?					
9	¿Tiene usted conocimiento de todas las actividades que se desarrolla dentro del procedimiento?					

10	¿Se han determinado posibles riesgos en la elaboración de este procedimiento?					
11	¿Se encuentran establecidos formalmente principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?					
12	¿Se consideran los valores éticos para introducción e inducción del personal al Departamento?					
13	¿Existe implementado un sistema de planificación anual para el desarrollo de las actividades del Departamento?					
14	¿Se encuentran establecidos indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la gestión del Departamento?					
15	¿Las actividades realizadas dentro del procedimiento conllevan a un alto nivel de rendimiento?					
16	¿Considera que las actividades que realiza dentro del procedimiento satisfacen su enriquecimiento humano y técnico?					
17	¿Las actividades se desarrollan en un ambiente ético, profesional y transparente?					
18	¿Ha recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que usted realiza al cumplir con los procedimientos?					
19	¿Considera usted que las actividades desarrolladas por cada integrante, que participa en el desarrollo del procedimiento, son justas y equitativas?					
20	¿Dentro del procedimiento existe una estructura organizativa que conlleve al cumplimiento de los objetivos?					
21	¿El Jefe Direccional comprende la responsabilidad de control y posee experiencia y conocimientos requeridos entorno al procedimiento?					
22	¿Existe un Manual de Funciones de la Organización actualizado, en el cual conste sus responsabilidades, acciones y tareas dentro del procedimiento?					

23	¿Se han designado responsabilidades para el desarrollo de las actividades que conforman el procedimiento?					
24	¿Las funciones y responsabilidades son de conocimiento de todos los actores del departamento?					
25	¿Se le ha asignado autoridad suficiente para realizar actividades de forma eficaz y oportuna dentro del procedimiento?					
26	¿Las funciones y responsabilidades están asignadas de acuerdo a las competencias profesionales?					
27	¿Se asegura una actuación ordenada, eficaz y eficiente en la ejecución de las actividades correspondientes al procedimiento?					
28	¿Participa activamente en la aplicación y mejora de las medidas implantadas para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del procedimiento?					
29	¿Participa activamente en el diseño de controles efectivos que conlleve el procedimiento?					
30	¿La Jefatura Departamental es responsable del mejoramiento continuo del ambiente de control aplicado al procedimiento?					
31	¿Las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento, han sido divulgadas y son de conocimiento de todos los actores que intervienen en su desarrollo?					
32	¿Se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento?					
33	¿La Unidad de Auditoría Interna brinda asesoría oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con el procedimiento?					
34	¿La Unidad de Auditoría Interna evalúa constantemente sobre la eficiencia del sistema de control interno, relacionado con el procedimiento?					

35	¿La Unidad de Auditoría Interna proporciona asesoría de controles a la Jefatura Departamental para fomentar la mejora continua sobre los diferentes procedimientos en los que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
1	¿Se realiza un seguimiento periódico del Plan Estratégico Institucional?					
2	¿Se efectúan reuniones habituales del Departamento para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos?					
3	¿Se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas?					
4	¿Se analizan los eventos que pudieran afectar sobre la ejecución de los procedimientos?					
5	¿Se realizan reuniones periódicas para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la Empresa?					
6	¿Se encuentran interrelacionados los objetivos, las estrategias y la planificación de la Empresa?					
7	¿Los funcionarios encargados de realizar la proyección de flujo de caja, tienen pleno conocimiento de los objetivos de la Empresa?					
8	¿Se identifican los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios económicos, políticos y tecnológicos?					
9	¿Se identifican, con la suficiente antelación, los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios en la infraestructura y procedimientos?					
10	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?					

11	¿Se comunica oportunamente los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse?					
12	¿Los planes de control han sido exitosos para mitigación del riesgo?					
13	¿Se considera factores de alto riesgo a las actividades de flujo de Caja?					
14	¿Existen respuestas inmediatas ante los riesgos identificados sobre los procedimientos relacionados a la gestión del flujo de Caja?					
15	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?					
16	¿Cuenta la Empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos?					
17	¿Se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales?					
<b>TOTAL</b>						

## COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

1	¿Existen controles de acceso a los sistemas de información correspondientes a la Gestión del flujo de Caja y sus procedimientos?					
2	¿Se realizan controles sobre el acceso a recursos y archivos correspondientes al procedimiento?					
3	¿Existe una valoración y evaluación del desempeño de las actividades que lleva a cabo?					
4	¿Cuándo se han detectado desviaciones e incumplimientos dentro del procedimiento, se ha realizado una revisión y se han implementado acciones correctivas?					
5	¿Existen varios servidores que tengan a su cargo diferentes etapas del procedimiento?					
6	¿Se realiza rotación de actividades afines dentro del procedimiento?					
7	¿En relación a las actividades que usted realiza, para todas aquellas que requieren de una autorización previa, dichas autorizaciones han sido aprobadas, de manera oportuna, a través de algún medio que las respalde?					

8	¿Es consciente del límite de su responsabilidad dentro del procedimiento?					
9	¿Considera usted que las actividades a su cargo se encuentran definidas de una manera correcta?					
10	¿Se cuenta con una metodología de supervisión, bajo la responsabilidad del Director y los diferentes Jefes Departamentales, sobre el cumplimiento de los procedimientos y sus diferentes actividades?					
11	¿Si se cuenta con una metodología de supervisión, ésta es aplicada de manera periódica?					
12	De acuerdo a la normativa: Los ingresos deben ser recaudados por medio de cuentas rotativas; verificando que las instituciones bancarias realicen diariamente transferencias de los valores recaudados al Banco Central. ¿Considera usted que se cumple con esta disposición?					
13	Dentro del procedimiento, ¿los ingresos son revisados, depositados y registrados durante el día de recaudación o máximo al día hábil siguiente?					
14	¿Existen comprobantes de ingresos, como soporte de la gestión de recaudación realizada, en cada uno de los puntos de recaudación con los que cuenta la Empresa?					
15	¿Es generado un reporte diario de los valores recaudados?					
16	¿Existe un control interno del uso y destino de los formularios para la recaudación de los recursos?					
17	¿Existe un registro sobre la emisión, venta y baja de las especies y son controladas mediante cuentas de orden?					
18	Dentro del procedimiento, ¿se realiza una verificación diaria de los depósitos frente a los valores recibidos?					
19	Dentro del procedimiento, ¿las verificaciones de los depósitos son realizadas por una persona distinta a la					

	encargada de efectuar las recaudaciones y su registro?					
20	¿El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores está respaldado por póliza de seguro con montos de cobertura razonables y suficientes, de acuerdo a su grado de responsabilidad?					
21	¿Son registradas las firmas de los servidores autorizados para el manejo de las cuentas bancarias?					
22	¿Se elabora la programación del flujo de caja, en la que se establece la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización?					
23	¿El flujo de caja está acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales?					
24	¿Todas las transferencias de fondos, por medios electrónicos, son sustentadas en documentos que aseguren su validez y confiabilidad?					
25	¿Existen mecanismos de seguridad en el uso de claves, accesos restringidos y con permiso a personal autorizado?					
26	¿Se mantienen archivos electrónicos y físicos?					
27	Al momento de invertir los excedentes de caja, ¿Se preocupan por resguardar y obtener una rentabilidad acorde con el mercado financiero y que garantice el menor riesgo, dentro de las condiciones, limitaciones y autorizaciones determinadas en la respectiva ley?					
28	¿Se mantienen registros adecuados que permitan identificar cada tipo de inversión?					
29	¿Servidores independientes de la custodia y registro de las operaciones realizan constataciones físicas de los valores existentes?					
30	¿Existen controles, gestión de riesgos y estándares tecnológicos que aseguren la					

	información como resultado del procedimiento?					
31	¿La información generada dentro del procedimiento, es de fácil uso e intercambiable con todos los actores del departamento, facilitando su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad?					
32	¿Está implementado un modelo de información en cuanto a controles, de forma documentada con los sistemas de control pertinentes para el procedimiento?					
33	¿La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación define y regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el procedimiento?					
34	¿Se encuentran definidos procedimientos de obtención periódica de respaldos, en función de un cronograma definido y aprobado?					
35	¿Está definido, aprobado y difundido, por parte de la unidad de tecnología, procedimientos de operación que garantice la seguridad, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos?					
36	¿Ha recibido capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades, de los diferentes procedimientos, en las que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
1	¿Se recibe información pertinente y oportuna que facilite cumplir con las responsabilidades de manera eficiente y eficaz?					
2	¿Existe una adecuada difusión de la información, de tal forma que los funcionarios conozcan sobre la documentación y operaciones vinculadas al procedimiento?					

3	¿El Jefe Departamental, mediante la información que genera el sistema, puede tomar decisiones oportunas, orientadas a controlar las diferentes actividades de los diferentes procedimientos?					
4	¿Los sistemas de información y comunicación que forman parte del proceso de flujo de caja permiten cumplir con el Plan estratégico y operativo?					
5	¿La administración de los sistemas de información, mantiene controles permanentes que garanticen la confiabilidad, integridad y seguridad de la información?					
6	¿Mediante los sistemas de información se establece una clara administración de acceso a la información general y/o sensible?					
7	¿Están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del procedimiento?					
8	¿El sistema informático protege con copias de seguridad la información de las actividades diarias que se realizan en el procedimiento?					
9	¿Los encargados del manejo de los sistemas de información realizan controles periódicos como garantía de la calidad de información generada?					
10	¿Los canales de comunicación abiertos, permiten trasladar la información del procedimiento de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios respectivos?					
11	¿Existe una política de comunicación interna que permita la interacción entre los distintos departamentos?					
12	¿Se dispone de canales de comunicación que permitan aportar información sobre la calidad de los productos y servicios, permitiendo mejorar preferencias y solventar exigencias?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: SEGUIMIENTO</b>						

# UCUENCA

1	¿Se encuentran establecidos procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento?					
2	¿Se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento?					
3	¿Ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento?					
4	¿Se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo del procedimiento?					
<b>TOTAL</b>						

## GESTIÓN DE INVENTARIOS

CONTROL INTERNO						<b><u>PFC.CI/01</u></b>
<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, APLICADO AL SUBPROCESO GESTIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO Y TESORERÍA</b>						
<b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES A: GESTIÓN DEL INVENTARIO</b>						
<b>PERIODO EVALUADO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALIF	
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿La Dirección asume la importancia de control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados del procedimiento?					
2	¿Existe un entorno organizacional favorable que genere una cultura de control interno?					
3	¿El ambiente interno del departamento permite llevar un control adecuado de las actividades dentro del procedimiento?					
4	¿Existe influencia del ambiente de control para el desarrollo de las actividades en el procedimiento?					
5	¿La Dirección apoya las medidas de control para el procedimiento y las da a conocer de forma clara?					
6	¿Su entorno de trabajo es confiable, seguro y siente integridad y competencia en sus compañeros con los que desarrolla el procedimiento?					
7	¿Se pueden alcanzar los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos?					
8	¿Existe estimulación de tareas y posterior control de sus actividades?					
9	¿Tiene usted conocimiento de todas las actividades que se desarrolla dentro del procedimiento?					
10	¿Se han determinado posibles riesgos en la elaboración de este procedimiento?					
11	¿Se encuentran establecidos formalmente principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?					

# UCUENCA

12	¿Se consideran los valores éticos para introducción e inducción del personal al Departamento?					
13	¿Existe implementado un sistema de planificación anual para el desarrollo de las actividades del Departamento?					
14	¿Se encuentran establecidos indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la gestión del Departamento?					
15	¿Las actividades realizadas dentro del procedimiento conllevan a un alto nivel de rendimiento?					
16	¿Considera que las actividades que realiza dentro del procedimiento satisfacen su enriquecimiento humano y técnico?					
17	¿Las actividades se desarrollan en un ambiente ético, profesional y transparente?					
18	¿Ha recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que usted realiza al cumplir con los procedimientos?					
19	¿Considera usted que las actividades desarrolladas por cada integrante, que participa en el desarrollo del procedimiento, son justas y equitativas?					
20	¿Dentro del procedimiento existe una estructura organizativa que conlleve al cumplimiento de los objetivos?					
21	¿El Jefe Departamental comprende la responsabilidad de control y posee experiencia y conocimientos requeridos entorno al procedimiento?					
22	¿Existe un Manual de Funciones de la Organización actualizado, en el cual conste sus responsabilidades, acciones y tareas dentro del procedimiento?					
23	¿Se han designado responsabilidades para el desarrollo de las actividades que conforman el procedimiento?					
24	¿Las funciones y responsabilidades son de conocimiento de todos los actores del departamento?					
25	¿Se le ha asignado autoridad suficiente para realizar actividades de forma eficaz y oportuna dentro del procedimiento?					

# UCUENCA

26	¿Las funciones y responsabilidades están asignadas de acuerdo a las competencias profesionales?					
27	¿Se asegura una actuación ordenada, eficaz y eficiente en la ejecución de las actividades correspondientes al procedimiento?					
28	¿Participa activamente en la aplicación y mejora de las medidas implantadas para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del procedimiento?					
29	¿Participa activamente en el diseño de controles efectivos que conlleve el procedimiento?					
30	¿La Jefatura Departamental es responsable del mejoramiento continuo del ambiente de control aplicado al procedimiento?					
31	¿Las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento, han sido divulgadas y son de conocimiento de todos los actores que intervienen en su desarrollo?					
32	¿Se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento?					
33	¿La Unidad de Auditoría Interna brinda asesoría oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con el procedimiento?					
34	¿La Unidad de Auditoría Interna evalúa constantemente sobre la eficiencia del sistema de control interno, relacionado con el procedimiento?					
35	¿La Unidad de Auditoría Interna proporciona asesoría de controles a la Jefatura Departamental para fomentar la mejora continua sobre los diferentes procedimientos en los que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
1	¿Se realiza un seguimiento periódico del Plan Estratégico Institucional?					
2	¿Se efectúan reuniones habituales del Departamento para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos?					

# UCUENCA

3	¿Se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas?					
4	¿Se analizan los eventos que pudieran afectar sobre la ejecución de los procedimientos?					
5	¿Se realizan reuniones periódicas para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la Empresa?					
6	¿Se encuentran interrelacionados los objetivos, las estrategias y la planificación de la Empresa?					
7	¿Los funcionarios encargados de realizar la proyección de flujo de caja, tienen pleno conocimiento de los objetivos de la Empresa?					
8	¿Se identifican los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios económicos, políticos y tecnológicos?					
9	¿Se identifican, con la suficiente antelación, los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios en la infraestructura y procedimientos?					
10	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?					
11	¿Se comunica oportunamente los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse?					
12	¿Los planes de control han sido exitosos para mitigación del riesgo?					
13	¿Se considera factores de alto riesgo a las actividades de flujo de caja?					
14	¿Existen respuestas inmediatas ante los riesgos identificados sobre los procedimientos relacionados a la gestión del flujo de caja?					
15	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?					
16	¿Cuenta la Empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos?					
17	¿Se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						

# UCUENCA

1	¿Existen controles de acceso a los sistemas de información correspondientes a la Gestión del flujo de caja y sus procedimientos?					
2	¿Se realizan controles sobre el acceso a recursos y archivos correspondientes al procedimiento?					
3	¿Existe una valoración y evaluación del desempeño de las actividades que lleva a cabo?					
4	¿Cuándo se han detectado desviaciones e incumplimientos dentro del procedimiento, se ha realizado una revisión y se han implementado acciones correctivas?					
5	¿Existen varios servidores que tengan a su cargo diferentes etapas del procedimiento?					
6	¿Se realiza rotación de actividades afines dentro del procedimiento?					
7	¿En relación a las actividades que usted realiza, para todas aquellas que requieren de una autorización previa, dichas autorizaciones han sido aprobadas, de manera oportuna, a través de algún medio que las respalde?					
8	¿Es consciente del límite de su responsabilidad dentro del procedimiento?					
9	¿Considera usted que las actividades a su cargo se encuentran definidas de una manera correcta?					
10	¿Se cuenta con una metodología de supervisión, bajo la responsabilidad del Director y los diferentes Jefes Departamentales, sobre el cumplimiento de los procedimientos y sus diferentes actividades?					
11	¿Si se cuenta con una metodología de supervisión, ésta es aplicada de manera periódica?					
12	¿Todas las transferencias de fondos, por medios electrónicos, son sustentadas en documentos que aseguren su validez y confiabilidad?					
13	¿Existen mecanismos de seguridad en el uso de claves, accesos restringidos y con permiso a personal autorizado?					
14	¿Se mantienen archivos electrónicos y físicos?					
15	¿Existen controles, gestión de riesgos y estándares tecnológicos que aseguren la información como resultado del procedimiento?					

16	¿La información generada dentro del procedimiento, es de fácil uso e intercambiable con todos los actores del departamento, facilitando su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad?					
17	¿Está implementado un modelo de información en cuanto a controles, de forma documentada con los sistemas de control pertinentes para el procedimiento?					
18	¿La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación define y regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el procedimiento?					
19	¿Se encuentran definidos procedimientos de obtención periódica de respaldos, en función de un cronograma definido y aprobado?					
20	¿Está definido, aprobado y difundido, por parte de la unidad de tecnología, procedimientos de operación que garantice la seguridad, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos?					
21	¿Ha recibido capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades, de los diferentes procedimientos, en las que usted interviene?					
<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
1	¿Se recibe información pertinente y oportuna que facilite cumplir con las responsabilidades de manera eficiente y eficaz?					
2	¿Existe una adecuada difusión de la información, de tal forma que los funcionarios conozcan sobre la documentación y operaciones vinculadas al procedimiento?					
3	¿El Jefe Departamental, mediante la información que genera el sistema, puede tomar decisiones oportunas, orientadas a controlar las diferentes actividades de los diferentes procedimientos?					
4	¿Los sistemas de información y comunicación que forman parte del proceso de flujo de caja permiten cumplir con el Plan estratégico y operativo?					
5	¿La administración de los sistemas de información, mantiene controles permanentes					

	que garanticen la confiabilidad, integridad y seguridad de la información?					
6	¿Mediante los sistemas de información se establece una clara administración de acceso a la información general y/o sensible?					
7	¿Están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del procedimiento?					
8	¿El sistema informático protege con copias de seguridad la información de las actividades diarias que se realizan en el procedimiento?					
9	¿Los encargados del manejo de los sistemas de información realizan controles periódicos como garantía de la calidad de información generada?					
10	¿Los canales de comunicación abiertos, permiten trasladar la información del procedimiento de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios respectivos?					
11	¿Existe una política de comunicación interna que permita la interacción entre los distintos departamentos?					
12	¿Se dispone de canales de comunicación que permitan aportar información sobre la calidad de los productos y servicios, permitiendo mejorar preferencias y solventar exigencias?					
<b>COMPONENTE: SEGUIMIENTO</b>						
1	¿Se encuentran establecidos procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento?					
2	¿Se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento?					
3	¿Ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento?					

# UCUENCA

4	¿Se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo del procedimiento?					
<b>TOTAL</b>						

## GESTIÓN DEL EXIGIBLE

CONTROL INTERNO						<b><u>PFC.CI/01</u></b>
<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, APLICADO AL SUBPROCESO GESTIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO Y TESORERÍA</b>						
<b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES A: GESTIÓN DEL EXIGIBLE</b>						
<b>PERIODO EVALUADO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALIF	
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿La Dirección asume la importancia de control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados del procedimiento?					
2	¿Existe un entorno organizacional favorable que genere una cultura de control interno?					
3	¿El ambiente interno del departamento permite llevar un control adecuado de las actividades dentro del procedimiento?					
4	¿Existe influencia del ambiente de control para el desarrollo de las actividades en el procedimiento?					
5	¿La Dirección apoya las medidas de control para el procedimiento y las da a conocer de forma clara?					
6	¿Su entorno de trabajo es confiable, seguro y siente integridad y competencia en sus compañeros con los que desarrolla el procedimiento?					
7	¿Se pueden alcanzar los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos?					
8	¿Existe estimulación de tareas y posterior control de sus actividades?					
9	¿Tiene usted conocimiento de todas las actividades que se desarrolla dentro del procedimiento?					
10	¿Se han determinado posibles riesgos en la elaboración de este procedimiento?					
11	¿Se encuentran establecidos formalmente principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?					

# UCUENCA

12	¿Se consideran los valores éticos para introducción e inducción del personal al Departamento?					
13	¿Existe implementado un sistema de planificación anual para el desarrollo de las actividades del Departamento?					
14	¿Se encuentran establecidos indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la gestión del Departamento?					
15	¿Las actividades realizadas dentro del procedimiento conllevan a un alto nivel de rendimiento?					
16	¿Considera que las actividades que realiza dentro del procedimiento satisfacen su enriquecimiento humano y técnico?					
17	¿Las actividades se desarrollan en un ambiente ético, profesional y transparente?					
18	¿Ha recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que usted realiza al cumplir con los procedimientos?					
19	¿Considera usted que las actividades desarrolladas por cada integrante, que participa en el desarrollo del procedimiento, son justas y equitativas?					
20	¿Dentro del procedimiento existe una estructura organizativa que conlleve al cumplimiento de los objetivos?					
21	¿El Jefe Departamental comprende la responsabilidad de control y posee experiencia y conocimientos requeridos entorno al procedimiento?					
22	¿Existe un Manual de Funciones de la Organización actualizado, en el cual conste sus responsabilidades, acciones y tareas dentro del procedimiento?					
23	¿Se han designado responsabilidades para el desarrollo de las actividades que conforman el procedimiento?					
24	¿Las funciones y responsabilidades son de conocimiento de todos los actores del departamento?					
25	¿Se le ha asignado autoridad suficiente para realizar actividades de forma eficaz y oportuna dentro del procedimiento?					

26	¿Las funciones y responsabilidades están asignadas de acuerdo a las competencias profesionales?					
27	¿Se asegura una actuación ordenada, eficaz y eficiente en la ejecución de las actividades correspondientes al procedimiento?					
28	¿Participa activamente en la aplicación y mejora de las medidas implantadas para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del procedimiento?					
29	¿Participa activamente en el diseño de controles efectivos que conlleve el procedimiento?					
30	¿La Jefatura Departamental es responsable del mejoramiento continuo del ambiente de control aplicado al procedimiento?					
31	¿Las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento, han sido divulgadas y son de conocimiento de todos los actores que intervienen en su desarrollo?					
32	¿Se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento?					
33	¿La Unidad de Auditoría Interna brinda asesoría oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con el procedimiento?					
34	¿La Unidad de Auditoría Interna evalúa constantemente sobre la eficiencia del sistema de control interno, relacionado con el procedimiento?					
35	¿La Unidad de Auditoría Interna proporciona asesoría de controles a la Jefatura Departamental para fomentar la mejora continua sobre los diferentes procedimientos en los que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
1	¿Se realiza un seguimiento periódico del Plan Estratégico Institucional?					
2	¿Se efectúan reuniones habituales del Departamento para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos?					

# UCUENCA

3	¿Se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas?					
4	¿Se analizan los eventos que pudieran afectar sobre la ejecución de los procedimientos?					
5	¿Se realizan reuniones periódicas para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la Empresa?					
6	¿Se encuentran interrelacionados los objetivos, las estrategias y la planificación de la Empresa?					
7	¿Los funcionarios encargados de realizar la proyección de flujo de caja, tienen pleno conocimiento de los objetivos de la Empresa?					
8	¿Se identifican los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios económicos, políticos y tecnológicos?					
9	¿Se identifican, con la suficiente antelación, los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios en la infraestructura y procedimientos?					
10	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?					
11	¿Se comunica oportunamente los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse?					
12	¿Los planes de control han sido exitosos para mitigación del riesgo?					
13	¿Se considera factores de alto riesgo a las actividades de flujo de caja?					
14	¿Existen respuestas inmediatas ante los riesgos identificados sobre los procedimientos relacionados a la gestión del flujo de caja?					
15	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?					
16	¿Cuenta la Empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos?					
17	¿Se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						

# UCUENCA

1	¿Existen controles de acceso a los sistemas de información correspondientes a la Gestión del flujo de caja y sus procedimientos?					
2	¿Se realizan controles sobre el acceso a recursos y archivos correspondientes al procedimiento?					
3	¿Existe una valoración y evaluación del desempeño de las actividades que lleva a cabo?					
4	¿Cuándo se han detectado desviaciones e incumplimientos dentro del procedimiento, se ha realizado una revisión y se han implementado acciones correctivas?					
5	¿Existen varios servidores que tengan a su cargo diferentes etapas del procedimiento?					
6	¿Se realiza rotación de actividades afines dentro del procedimiento?					
7	¿En relación a las actividades que usted realiza, para todas aquellas que requieren de una autorización previa, dichas autorizaciones han sido aprobadas, de manera oportuna, a través de algún medio que las respalde?					
8	¿Es consciente del límite de su responsabilidad dentro del procedimiento?					
9	¿Considera usted que las actividades a su cargo se encuentran definidas de una manera correcta?					
10	¿Se cuenta con una metodología de supervisión, bajo la responsabilidad del Director y los diferentes Jefes Departamentales, sobre el cumplimiento de los procedimientos y sus diferentes actividades?					
11	¿Si se cuenta con una metodología de supervisión, ésta es aplicada de manera periódica?					
12	¿Las conciliaciones bancarias se realizan de forma regular y periódica, por lo menos una vez al mes?					
13	¿El procedimiento de conciliación bancaria es efectuado por uno a varios servidores no vinculados a la recepción, depósito, transferencia de fondos o registro contable?					

14	¿El sistema utilizado para la realización del procedimiento de conciliación bancaria incorpora controles y validación de la información?					
15	Los servidores designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos, ¿revisan que los pagos corresponden a un compromiso devengado, legalmente exigible?					
16	¿Se revisa que los pagos que se efectúen, estén dentro de los límites de la programación autorizada?					
17	¿Se revisa que los pagos están debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos?					
18	¿Se verifica la existencia o no de litigios o asuntos pendientes, respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar?					
19	¿Se revisa que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto?					
20	¿El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados?					
21	¿Se encuentra establecido un índice de vencimientos que permita verificar que las obligaciones sean pagadas oportunamente?					
22	¿Las obligaciones canceladas son controladas mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados?					
23	¿Todas las transferencias de fondos, por medios electrónicos, son sustentadas en documentos que aseguren su validez y confiabilidad?					
24	¿Existen mecanismos de seguridad en el uso de claves, accesos restringidos y con permiso a personal autorizado?					
25	¿Se mantienen archivos electrónicos y físicos?					
26	¿Existen controles, gestión de riesgos y estándares tecnológicos que aseguren la					

	información como resultado del procedimiento?					
27	¿La información generada dentro del procedimiento, es de fácil uso e intercambiable con todos los actores del departamento, facilitando su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad?					
28	¿Está implementado un modelo de información en cuanto a controles, de forma documentada con los sistemas de control pertinentes para el procedimiento?					
29	¿La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación define y regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el procedimiento?					
30	¿Se encuentran definidos procedimientos de obtención periódica de respaldos, en función de un cronograma definido y aprobado?					
31	¿Está definido, aprobado y difundido, por parte de la unidad de tecnología, procedimientos de operación que garantice la seguridad, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos?					
32	¿Ha recibido capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades, de los diferentes procedimientos, en las que usted interviene?					
<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
1	¿Se recibe información pertinente y oportuna que facilite cumplir con las responsabilidades de manera eficiente y eficaz?					
2	¿Existe una adecuada difusión de la información, de tal forma que los funcionarios conozcan sobre la documentación y operaciones vinculadas al procedimiento?					
3	¿El Jefe Departamental, mediante la información que genera el sistema, puede tomar decisiones oportunas, orientadas a controlar las diferentes actividades de los diferentes procedimientos?					
4	¿Los sistemas de información y comunicación que forman parte del proceso de flujo de Caja					

	permiten cumplir con el Plan estratégico y operativo?					
5	¿La administración de los sistemas de información, mantiene controles permanentes que garanticen la confiabilidad, integridad y seguridad de la información?					
6	¿Mediante los sistemas de información se establece una clara administración de acceso a la información general y/o sensible?					
7	¿Están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del procedimiento?					
8	¿El sistema informático protege con copias de seguridad la información de las actividades diarias que se realizan en el procedimiento?					
9	¿Los encargados del manejo de los sistemas de información realizan controles periódicos como garantía de la calidad de información generada?					
10	¿Los canales de comunicación abiertos, permiten trasladar la información del procedimiento de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios respectivos?					
11	¿Existe una política de comunicación interna que permita la interacción entre los distintos departamentos?					
12	¿Se dispone de canales de comunicación que permitan aportar información sobre la calidad de los productos y servicios, permitiendo mejorar preferencias y solventar exigencias?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: SEGUIMIENTO</b>						
1	¿Se encuentran establecidos procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento?					
2	¿Se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento?					

3	¿Ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento?					
4	¿Se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo del procedimiento?					
<b>TOTAL</b>						

## GESTIÓN DE GARANTÍAS

<b>CONTROL INTERNO</b>						<b><u>PFC.CI/01</u></b>
<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, APLICADO AL SUBPROCESO GESTIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO Y TESORERÍA</b>						
<b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES A: GESTIÓN DE GARANTIAS</b>						
<b>PERIODO EVALUADO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALIF	
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿La Dirección asume la importancia de control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados del procedimiento?					
2	¿Existe un entorno organizacional favorable que genere una cultura de control interno?					
3	¿El ambiente interno del departamento permite llevar un control adecuado de las actividades dentro del procedimiento?					
4	¿Existe influencia del ambiente de control para el desarrollo de las actividades en el procedimiento?					
5	¿La Dirección apoya las medidas de control para el procedimiento y las da a conocer de forma clara?					
6	¿Su entorno de trabajo es confiable, seguro y siente integridad y competencia en sus compañeros con los que desarrolla el procedimiento?					

7	¿Se pueden alcanzar los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos?					
8	¿Existe estimulación de tareas y posterior control de sus actividades?					
9	¿Tiene usted conocimiento de todas las actividades que se desarrolla dentro del procedimiento?					
10	¿Se han determinado posibles riesgos en la elaboración de este procedimiento?					
11	¿Se encuentran establecidos formalmente principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?					
12	¿Se consideran los valores éticos para introducción e inducción del personal al Departamento?					
13	¿Existe implementado un sistema de planificación anual para el desarrollo de las actividades del Departamento?					
14	¿Se encuentran establecidos indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la gestión del Departamento?					
15	¿Las actividades realizadas dentro del procedimiento conllevan a un alto nivel de rendimiento?					
16	¿Considera que las actividades que realiza dentro del procedimiento satisfacen su enriquecimiento humano y técnico?					
17	¿Las actividades se desarrollan en un ambiente ético, profesional y transparente?					
18	¿Ha recibido capacitaciones y/o evaluaciones del desempeño de las actividades que usted realiza al cumplir con los procedimientos?					
19	¿Considera usted que las actividades desarrolladas por cada integrante, que participa en el desarrollo del procedimiento, son justas y equitativas?					
20	¿Dentro del procedimiento existe una estructura organizativa que conlleve al cumplimiento de los objetivos?					
21	¿El Jefe Departamental comprende la responsabilidad de control y posee experiencia y conocimientos requeridos entorno al procedimiento?					

22	¿Existe un Manual de Funciones de la Organización actualizado, en el cual conste sus responsabilidades, acciones y tareas dentro del procedimiento?					
23	¿Se han designado responsabilidades para el desarrollo de las actividades que conforman el procedimiento?					
24	¿Las funciones y responsabilidades son de conocimiento de todos los actores del departamento?					
25	¿Se le ha asignado autoridad suficiente para realizar actividades de forma eficaz y oportuna dentro del procedimiento?					
26	¿Las funciones y responsabilidades están asignadas de acuerdo a las competencias profesionales?					
27	¿Se asegura una actuación ordenada, eficaz y eficiente en la ejecución de las actividades correspondientes al procedimiento?					
28	¿Participa activamente en la aplicación y mejora de las medidas implantadas para el cumplimiento de sus responsabilidades dentro del procedimiento?					
29	¿Participa activamente en el diseño de controles efectivos que conlleve el procedimiento?					
30	¿La Jefatura Departamental es responsable del mejoramiento continuo del ambiente de control aplicado al procedimiento?					
31	¿Las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento, han sido divulgadas y son de conocimiento de todos los actores que intervienen en su desarrollo?					
32	¿Se cuenta con una metodología establecida para la revisión y actualización periódica de las políticas generales y específicas, aplicables al procedimiento?					
33	¿La Unidad de Auditoría Interna brinda asesoría oportuna y profesional sobre posibles riesgos relacionados con el procedimiento?					
34	¿La Unidad de Auditoría Interna evalúa constantemente sobre la eficiencia del sistema de control interno, relacionado con el procedimiento?					

35	¿La Unidad de Auditoría Interna proporciona asesoría de controles a la Jefatura Departamental para fomentar la mejora continua sobre los diferentes procedimientos en los que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
1	¿Se realiza un seguimiento periódico del Plan Estratégico Institucional?					
2	¿Se efectúan reuniones habituales del Departamento para tratar asuntos estratégicos que inciden sobre los diferentes procedimientos?					
3	¿Se cuenta con una metodología para identificar, prevenir, detectar, mitigar y gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento de los diferentes procedimientos, así como el análisis de sus posibles causas?					
4	¿Se analizan los eventos que pudieran afectar sobre la ejecución de los procedimientos?					
5	¿Se realizan reuniones periódicas para identificar los riesgos que impidan conseguir los objetivos estratégicos de la Empresa?					
6	¿Se encuentran interrelacionados los objetivos, las estrategias y la planificación de la Empresa?					
7	¿Los funcionarios encargados de realizar la proyección de flujo de Caja, tienen pleno conocimiento de los objetivos de la Empresa?					
8	¿Se identifican los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios económicos, políticos y tecnológicos?					
9	¿Se identifican, con la suficiente antelación, los riesgos que pueden generarse a consecuencia de cambios en la infraestructura y procedimientos?					
10	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?					
11	¿Se comunica oportunamente los problemas detectados y las medidas de control a ejecutarse?					
12	¿Los planes de control han sido exitosos para mitigación del riesgo?					

13	¿Se considera factores de alto riesgo a las actividades de flujo de caja?					
14	¿Existen respuestas inmediatas ante los riesgos identificados sobre los procedimientos relacionados a la gestión del flujo de caja?					
15	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?					
16	¿Cuenta la Empresa con un programa de capacitación constante para el personal, en temas relacionados a la gestión de riesgos?					
17	¿Se evalúa al personal para detectar debilidades profesionales?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
1	¿Existen controles de acceso a los sistemas de información correspondientes a la Gestión del flujo de caja y sus procedimientos?					
2	¿Se realizan controles sobre el acceso a recursos y archivos correspondientes al procedimiento?					
3	¿Existe una valoración y evaluación del desempeño de las actividades que lleva a cabo?					
4	¿Cuándo se han detectado desviaciones e incumplimientos dentro del procedimiento, se ha realizado una revisión y se han implementado acciones correctivas?					
5	¿Existen varios servidores que tengan a su cargo diferentes etapas del procedimiento?					
6	¿Se realiza rotación de actividades afines dentro del procedimiento?					
7	¿En relación a las actividades que usted realiza, para todas aquellas que requieren de una autorización previa, dichas autorizaciones han sido aprobadas, de manera oportuna, a través de algún medio que las respalde?					
8	¿Es consciente del límite de su responsabilidad dentro del procedimiento?					
9	¿Considera usted que las actividades a su cargo se encuentran definidas de una manera correcta?					
10	¿Se cuenta con una metodología de supervisión, bajo la responsabilidad del Director y los diferentes Jefes					

	Departamentales, sobre el cumplimiento de los procedimientos y sus diferentes actividades?					
11	¿Si se cuenta con una metodología de supervisión, ésta es aplicada de manera periódica?					
12	¿Se exige a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley para los contratos celebrados?					
13	¿Tesorería ejerce un control adecuado y permanente de las garantías con el fin de conservarlas y protegerlas?					
14	¿Tesorería informa oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas?					
15	¿Todas las transferencias de fondos, por medios electrónicos, son sustentadas en documentos que aseguren su validez y confiabilidad?					
16	¿Existen mecanismos de seguridad en el uso de claves, accesos restringidos y con permiso a personal autorizado?					
17	¿Se mantienen archivos electrónicos y físicos?					
18	¿Existen controles, gestión de riesgos y estándares tecnológicos que aseguren la información como resultado del procedimiento?					
19	¿La información generada dentro del procedimiento, es de fácil uso e intercambiable con todos los actores del departamento, facilitando su disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad?					
20	¿Está implementado un modelo de información en cuanto a controles, de forma documentada con los sistemas de control pertinentes para el procedimiento?					
21	¿La Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación define y regula actividades que aseguren el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica en el procedimiento?					

22	¿Se encuentran definidos procedimientos de obtención periódica de respaldos, en función de un cronograma definido y aprobado?					
23	¿Está definido, aprobado y difundido, por parte de la unidad de tecnología, procedimientos de operación que garantice la seguridad, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos?					
24	¿Ha recibido capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo y sus necesidades básicas de conocimiento para el desarrollo de las actividades, de los diferentes procedimientos, en las que usted interviene?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
1	¿Se recibe información pertinente y oportuna que facilite cumplir con las responsabilidades de manera eficiente y eficaz?					
2	¿Existe una adecuada difusión de la información, de tal forma que los funcionarios conozcan sobre la documentación y operaciones vinculadas al procedimiento?					
3	¿El Jefe Departamental, mediante la información que genera el sistema, puede tomar decisiones oportunas, orientadas a controlar las diferentes actividades de los diferentes procedimientos?					
4	¿Los sistemas de información y comunicación que forman parte del proceso de flujo de caja permiten cumplir con el Plan estratégico y operativo?					
5	¿La administración de los sistemas de información, mantiene controles permanentes que garanticen la confiabilidad, integridad y seguridad de la información?					
6	¿Mediante los sistemas de información se establece una clara administración de acceso a la información general y/o sensible?					
7	¿Están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del procedimiento?					

8	¿El sistema informático protege con copias de seguridad la información de las actividades diarias que se realizan en el procedimiento?					
9	¿Los encargados del manejo de los sistemas de información realizan controles periódicos como garantía de la calidad de información generada?					
10	¿Los canales de comunicación abiertos, permiten trasladar la información del procedimiento de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios respectivos?					
11	¿Existe una política de comunicación interna que permita la interacción entre los distintos departamentos?					
12	¿Se dispone de canales de comunicación que permitan aportar información sobre la calidad de los productos y servicios, permitiendo mejorar preferencias y solventar exigencias?					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMPONENTE: SEGUIMIENTO</b>						
1	¿Se encuentran establecidos procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia de los sistemas empleados en el desarrollo del procedimiento?					
2	¿Se realiza seguimiento constante del ambiente interno y externo que permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades relacionadas al procedimiento?					
3	¿Ha promovido o establecido una autoevaluación periódica de la gestión y el control de las actividades desarrolladas en el procedimiento?					
4	¿Se han establecido acciones preventivas y/o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados en el desarrollo del procedimiento?					
<b>TOTAL</b>						